

**'N BEDRYFSIELKUNDIGE ONDERSOEK NA DIE VERBAND TUSSEN  
AKADEMICI SE WERKSOMGEWINGSPERSEPSIES,  
WERKSBETROKKENHEID EN ORGANISASIEVERBONDENHEID**

**deur**

**BZ KOTZÉ**



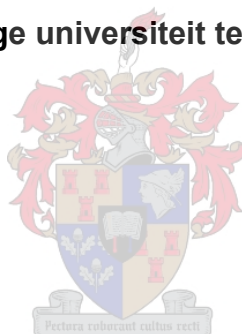
**TESIS INGELEWER TER GEDEELTELIKE VOLDOENING AAN DIE  
VEREISTES VIR DIE GRAAD VAN MAGISTER IN DIE EKONOMIESE EN  
BESTUURSWETENSKAPPE (BEDRYFSIELKUNDE) AAN DIE  
UNIVERSITEIT VAN STELLENBOSCH**

**STUDIELEIER: DR HD VOS**

**MAART 2007**

## VERKLARING

**Ek, die ondergetekende, verklaar hiermee dat die werk in hierdie tesis vervat, my eie oorspronklike werk is en dat ek dit nie vantevore in die geheel of gedeeltelik by enige universiteit ter verkryging van 'n graad voorgelê het nie.**



---

**BZ Kotzé**

---

**Datum**

## OPSOMMING

### **‘n Bedryfsielkundige ondersoek na die verband tussen akademi se werksomgewingspersepsies, werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid**

Hoër onderwysinstellings wêreldwyd en in Suid-Afrika word deur voortdurende veranderinge wat grootskaalse implikasies vir die sukses en funksionering van enige hoër onderwysinstelling tot gevolg het, gekenmerk.

Binne hierdie konteks was die doel van hierdie studie om ondersoek in te stel na die verband tussen akademi se persepsies van die werksomgewing binne ‘n veranderende Suid-Afrikaanse hoër onderwysinstelling, werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid.

Die data is deur middel van die *Academic Work Environment Survey (AWES)*-meetinstrument ingesamel. Die meetinstrument het in die ondersoek besonderse hoë betroubaarheidskoëffisiënte behaal.

Die resultate van die ondersoek weerspieël dat akademi in die algemeen werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid as positief ervaar. Hierdie positiewe persepsies van werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid kan grootliks aan akademi se positiewe ervaring van ‘n aantal aspekte van die akademiese werksomgewing toegeskryf word, naamlik: lae vlakke van rolonduidelikheid en rolkonflik, en hoë vlakke van outonomie, taakidentiteit, werksuitdaging, terugvoer, toesighoudende konsiderasie en formalisasie. Daar moet egter op enkele aspekte soos rolonduidelikheid, rolkonflik, terugvoer, werksuitdaging en toesighoudende konsiderasie ag geslaan word waar daar verskille tussen akademi se persepsies op grond van persoonlike en professionele eienskappe voorkom en wat moontlik hierdie positiewe ervarings in die toekoms in gevaar kan stel.

Die resultate van die studie rapporteer dat die respondente die volgende aspekte van die akademiese werksomgewing as negatief waarneem:

roloorlading, hiërargie van gesag, deelnemende besluitneming en sektorale eienskappe. Roloorlading en hiërargie van gesag toon 'n negatiewe korrelasie met organisasieverbondenheid. Alhoewel die resultate van die studie toon dat akademië die effek van die sektorale eienskappe in die akademiese werksomgewing ervaar, het dit geen beduidende verwantskap met werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid getoon nie. Akademië se uiteenlopende ervarings van roloorlading en deelnemende besluitneming is 'n verdere aspek wat aangespreek moet word.

Op grond van die resultate van hierdie studie is daar tot gevolgtrekkings gekom en is aanbevelings vir verdere navorsing gemaak.



## ABSTRACT

### **An Industrial Psychological investigation into the relationship between academics' work environment perceptions, job involvement and organisational commitment**

Globally, institutions of higher learning are characterised by continuous change, which has significant ramifications for the success and functioning of any institution of higher learning.

In this context, the aim of this study was to examine the relationship between the perceptions of academics regarding the work environment in a transforming South African institution of higher learning and their job involvement and organisational commitment.

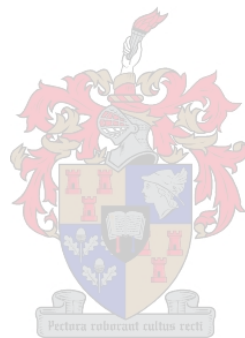
The data were gathered by means of the *Academic Work Environment Survey (AWES)* measuring instrument. This measuring instrument obtained extraordinarily high reliability coefficients in the study.

The results of the study indicate that academics in general have a positive perception of their job involvement and organisational commitment. These positive perceptions of job involvement and organisational commitment can largely be attributed to academics' positive experience of a number of aspects of the academic work environment, namely low levels of role ambiguity and role conflict and high levels of autonomy, task identity, work challenge, feedback and supervisory consideration. However, attention should be paid to certain aspects such as role ambiguity, role conflict, feedback, work challenge and supervisory consideration where differences among academics' perceptions occur as a result of personal and professional characteristics, which might pose a threat to these positive experiences in future.

The results of this study indicate that the respondents have a negative perception of the following aspects of the academic work environment: role overload, hierarchy of authority, participative management and sectoral

characteristics. Role overload and hierarchy of authority demonstrate a negative correlation with organisational commitment. Although the results of the study indicate that academics experience the effect of the sectoral characteristics in the academic work environment, this has not demonstrated a significant relationship with job involvement and organisational commitment. Academics' divergent experiences of role overload and participative management are another aspect that should be addressed.

Based on the results of this study, conclusions have been reached and recommendations for further research have been made.



## VOORWOORD

Ek wil graag die volgende persone en instansies vir hul onderskeie bydraes van harte bedank:

- My studieleier, Dr Henry Vos, vir sy volgehoue ondersteuning en bekwame leiding gedurende die afgelope studieperiode.
- Die bestuur van die betrokke hoër onderwysinstelling vir toestemming om hierdie empiriese navorsingstudie te loods; al die deelnemers vir die voltooiing van die vraelyste; en die sekretaresse van die betrokke departemente wat gehelp het met die insameling van die voltooide vraelyste.
- My werkgewer vir die geleentheid wat hulle my gebied het om my nagraadse studies te voltooi. 'n Spesiale woord van dank aan my bestuurders en kollegas vir hulle ondersteuning en belangstelling tydens my jare van studies.
- Me Marieanna le Roux vir daadwerklike hulp en raad met die statistiese ontledings.
- My familie, in die besonder my Ma, vir hulle opofferings, volgehoue aanmoediging en troue ondersteuning gedurende al my studiejaar.
- My vriende vir hulle aanmoediging en ondersteuning.

Aan God my dank en eer vir die deursettingsvermoë wat Hy aan my voorsien het om hierdie studie te voltooi, asook die wyse waarop Hy nog altyd geleenthede vir my geskep het om my ideale te bereik.





## INHOUDSOPGAWE

Lys van Tabelle	vi
Lys van Figure	viii
<b>HOOFSTUK 1</b>	
<b>AGTERGROND EN DOELSTELLING</b>	
1.1 Inleiding	1
1.2 Die belangrikheid van werksomgewingspersepsies in organisasiegedrag	4
1.3 Oriëntasie tot werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid as werksverwante houdings	8
1.4 Probleemstelling	9
1.5 Doelstellings	11
1.6 Samestelling van die tesis	11
<b>HOOFSTUK 2</b>	
<b>LITERATUUROORSIG EN BEGRIPSOMSKRYWING</b>	
2.1 Inleiding	13
2.2 Persepsies van die werksomgewing	13
2.3 Definiëring van persepsies van die akademiese werksomgewing	13
2.4 Dimensies van die akademiese werksomgewing	15
2.4.1 Rolstreseienskappe	16
2.4.2 Werkseienskappe	20
2.4.2.1 Outonomie	21
2.4.2.2 Taakidentiteit	24
2.4.2.3 Terugvoer	25
2.4.2.4 Werksuitdaging	26
2.4.3 Toesighouersgedrag: Konsiderasie	28
2.4.4 Strukturele eienskappe	30
2.4.4.1 Hiërargie van gesag	31

2.4.4.2	Deelnemende besluitneming	33
2.4.4.3	Formalisasie	34
2.4.5	Sektorale eienskappe	35
2.5	Persoonlike en professionele veranderlikes en werksomgewingspersepsies	43
2.6	Meting van werksomgewingspersepsies	44
2.7	Werksbetrokkenheid	46
2.7.1	Onderskeid tussen werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid	47
2.7.2	Definiëring van werksbetrokkenheid	47
2.7.3	Dimensies van werksbetrokkenheid	48
2.7.3.1	Aktiewe deelname aan werk	48
2.7.3.2	Werk as 'n sentrale lewensbelangstelling	49
2.7.3.3	Prestasie sentraal tot die selfbeeld	49
2.7.3.4	Prestasie verenigbaar met die selfkonsep	50
2.7.4	Teoretiese perspektiewe met betrekking tot werksbetrokkenheid	50
2.7.4.1	Werksbetrokkenheid as 'n individuele verskille veranderlike	50
2.7.4.2	Werksbetrokkenheid as 'n funksie van die situasie	51
2.7.4.3	Werksbetrokkenheid as 'n individu-situasieveranderlike	51
2.7.5	Samevatting	51
2.7.6	Meting van werksbetrokkenheid	52
2.8	Organisasieverbondenheid	55
2.8.1	Definiëring van organisasieverbondenheid	56
2.8.1.1	Affektiewe verbondenheid	58
2.8.1.2	Voortgesette verbondenheid	59
2.8.1.3	Normatiewe verbondenheid	59
2.8.2	Samevatting	61
2.8.3	Meting van organisasieverbondenheid	62
2.9	Literatuurstudie oor die verband tussen werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid	64
2.10	Samevatting	65

## HOOFSTUK 3

### METODE VAN ONDERSOEK

3.1	Hipoteses	67
3.2	Beskrywing van die steekproef	70
3.3	Meetinstrument	72
	3.3.1 Die <i>AWES</i> -vraelys	72
3.4	Prosedure	74
3.5	Statistiese verwerking van gegewens	75

## HOOFSTUK 4

### RESULTATE VAN DIE ONDERSOEK

4.1	Inleiding	77
4.2	Betroubaarheidsbepaling van die vraelys	77
4.3	Persepsies van die akademiese werksomgewing	78
4.4	Die verskil tussen manlike en vroulike akademici se persepsies van die akademiese werksomgewing	80
4.5	Die verskil tussen ouderdomsgroepe se persepsies van die akademiese werksomgewing	81
4.6	Die verskil tussen akademici op verskillende posvlakke se persepsies van die akademiese werksomgewing	82
4.7	Die verskil tussen opvoedkundige kwalifikasie en persepsies van die akademiese werksomgewing	85
4.8	Die verskil tussen akademici se persepsies van die werksomgewing gegrond op aantal diensjare in die hoër onderwyssektor	86
4.9	Die verskil tussen akademici se persepsies van die werksomgewing gegrond op aantal diensjare verbonde aan die hoër onderwysinstelling	88
<b>4.10</b>	Die verband tussen persepsies van rolstreiseienskappe en werksverwante houdings	90
4.11	Die verband tussen persepsies van werkseienskappe en werksverwante houdings	92

4.12	Die verband tussen persepsies van toesighouerseienskappe en werksverwante houdings	93
4.13	Die verband tussen strukturele eienskappe en werksverwante houdings	93
4.14	Die verband tussen sektorale eienskappe en werksverwante houdings	94
4.15	Samevatting van die resultate	94

## HOOFSTUK 5

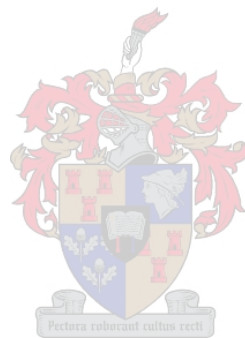
### BESPREKING VAN RESULTATE, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

5.1	Inleiding	98
5.2	Bespreking van die resultate	98
5.2.1	Positiewe aspekte van die akademiese werksomgewing	101
5.2.1.1	Lae vlakke van rolonduidelikheid en rolkonflik	101
5.2.1.2	Werkseienskappe	102
5.2.1.3	Toesighouerseienskappe: Konsiderasie	105
5.2.1.4	Formalisasie	107
5.2.2	Negatiewe aspekte van die akademiese werksomgewing	107
5.2.2.1	Hoë vlakke van rolorlading	107
5.2.2.2	Hiërargie van gesag	109
5.2.2.3	Deelnemende besluitneming	109
5.2.2.4	Sektorale eienskappe	112
5.3	Gevolgtrekkings	113
5.4	Beperkinge	114
5.5	Aanbevelings vir toekomstige navorsing	116
5.6	Bestuursimplikasies	118
5.7	Slot	123

<b>BRONNELYS</b>		<b>125</b>
------------------	--	------------

**BYLAES**

- |    |   |     |
|----|---|-----|
| 1. | Dekbrief aan navorsingsdeelnemers                           | 141 |
| 2. | Die <i>Academic Work Environment Survey (AWES)</i> -vraelys | 142 |



## LYS VAN TABELLE

3.1	Samestelling van die steekproef	71
3.2	Onderverdeling van die <i>AWES</i> se hoofdimensies in subskale	73
4.1	Beskrywende statistiek van die <i>AWES</i> -skaal	78
4.2	Onafhanklike t-toets resultate: Verskille tussen manlike en vroulike akademië se persepsies van die akademiese werksomgewing	80
4.3	Eenrigting variansie-ontleding resultate: Verskille tussen ouderdomsgroepe se persepsies van die akademiese werksomgewingsveranderlikes	81
4.4	Bonferroni-resultate: Beduidende verskille tussen gemiddelde persepsies ten opsigte van deelnemende besluitneming van akademië uit verskillende ouderdomsgroepe	82
4.5	Eenrigting variansie-ontleding resultate: Verskille tussen akademië op verskillende posvlakke se persepsies van die akademiese werksomgewing	83
4.6	Bonferroni-resultate: Beduidende verskille tussen gemiddelde persepsies ten opsigte van terugvoer, werksuitdaging, konsiderasie en deelnemende besluitneming van akademië op verskillende posvlakke	84
4.7	Eenrigting variansie-ontleding resultate: Verskille tussen akademië met verskillende kwalifikasies se persepsies van die akademiese werksomgewing	85
4.8	Bonferroni-resultate: Beduidende verskille tussen gemiddelde persepsies ten opsigte van roloorsending, terugvoer, werksuitdaging, konsiderasie en deelnemende besluitneming van akademië met verskillende kwalifikasies	86
4.9	Eenrigting variansie-ontleding resultate: Verskille tussen akademië met verskillende diensjare in die hoër onderwys se persepsies van die akademiese werksomgewing	87

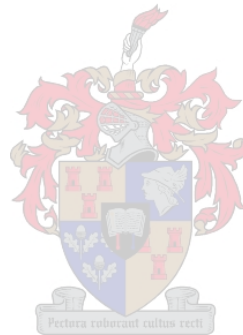
- 4.10 Bonferroni-resultate: Beduidende verskille tussen gemiddelde persepsies ten opsigte van deelnemende besluitneming van akademici met verskillende diensjare in die hoër onderwyssektor 87
- 4.11 Eenrigting variansie-ontleding resultate: Verskille tussen akademici se persepsies van die akademiese werksomgewing gegrond op die aantal diensjare verbonde aan die hoër onderwysinstelling 88
- 4.12 Bonferroni-resultate: Beduidende verskille tussen gemiddelde persepsies ten opsigte van terugvoer en deelnemende besluitneming van akademici met verskillende diensjare verbonde aan die hoër onderwysinstelling 89
- 4.13 Die Pearson produk-moment korrelasiekoëffisiënt vir die werksomgewings- en houdingsverwante veranderlikes 91



## LYS VAN FIGURE

- 1.1 Voorgestelde model van die verband tussen werksomgewingspersepsies, werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid

7





# HOOFSTUK 1

## AGTERGROND EN DOELSTELLING

### 1.1 INLEIDING

Ten einde suksesvol te funksioneer is dit noodsaaklik dat organisasies voortdurend by veranderende omstandighede moet kan aanpas. Wêreldwyd word die hoër onderwyssektor met komplekse en veeleisende veranderinge gekonfronteer wat nog nooit vantevore teengekom is nie en hoër onderwysinstellings word genoodsaak om aan te pas by die veranderende omstandighede op wyses wat voorheen ondenkbaar was. Toenemend word hoër onderwysinstellings gedwing om soos winsgewende entiteite te dink en op te tree wat meebring dat hoër onderwysinstellings onder andere korporatiewe bestuursbeginsels moet toepas, 'n kliëntgeoriënteerde benadering moet volg en kwantifiseerbare doelwitte ten opsigte van produktiwiteit en effektiwiteit moet formuleer. Suid-Afrikaanse hoër onderwysinstellings word nie alleenlik deur hierdie internasionale uitdagings gekonfronteer nie, maar ook met uitdagings en veranderinge wat uniek is binne die Suid-Afrikaanse konteks. Die belangrikste uitdaging is die transformasie van die Suid-Afrikaanse hoër onderwyssektor as 'n uitvloeisel van die politieke veranderinge van die afgelope dekade. Die transformasie van die Suid-Afrikaanse hoër onderwyssektor het ten doel om die ongelykhede van die verlede reg te stel en om te reageer op die eise van 'n ekonomies, mededingende globale gemeenskap (Le Grange, 2002).

Dit was dus onvermydelik dat die veranderinge in die Suid-Afrikaanse hoër onderwyssektor die aard van die akademiese werksomgewing en die rol van die akademikus verander het (Marginson, 2000; Webster & Mosoetsa, 2002). Akademici beskryf hulle werk en hulle huidige werksrolle as meer stresvol en veeleisend as vantevore (Winter, Taylor & Sarros, 2000). Akademiese werk word soos volg deur die veranderinge geaffekteer (Coaldrake & Steadman in Bellamy, Morley & Watty, 2004):

- Groter druk op akademici se tyd, werkslading en moraal;
- 'n Toenemende fokus op prestasie, professionele standaarde en verantwoordbaarheid;
- 'n Verandering in die beleid wat beheer en individuele outonomie verskuif na 'n meer kollektiewe en institusionele fokus;
- Akademiese werk wat meer gespesialiseerd en veeleisend word; en
- Nuwe take wat die duidelike onderskeid tussen die personeelkategorieë uitwis.

Voorheen het hoër onderwysinstellings, spesifiek universiteite, 'n kollegiale, meer informele besluitnemingsmodel gevolg, met ander woorde akademici was die sleutelbesluitnemers in die Senaat. Die verandering in die samestelling van die Senaat om nie-akademiese rolspelers verteenwoordiging te bied, het tot gevolg gehad dat akademici se rol in besluitnemingsprosesse verder verminder het. Akademici is van mening dat hulle nou minder betrokke is by besluitnemingsprosesse wat 'n invloed kan hê op hulle akademiese werk en dat hulle aan 'n meer hiërargiese en rigiede bestuur-en-beheer (*governance*) struktuur onderwerp word (Lewis & Altbach, 2000). Die meerderheid van akademici voel dat hulle professie se outonomie hierdeur ondermyn word en dat hulle status verminder word (Webster & Mosoetsa, 2002). Verder rapporteer Webster en Mosoetsa (2002) se studie dat akademici meen dat strategieë, soos korporatiewe bestuur, net nog meer vlakke van burokrasie tot stand gebring het en dat hulle nou meer verwyderd van hulle departementshoofde voel as voorheen. Dit is onwaarskynlik dat die effek hiervan op die kultuur en moraal van hoër onderwysinstellings slegs as positief ervaar sal word (Deem, 2001). Lacy en Sheehan (1997) het in hulle studie die toenemende uitdrukking van bekommernis oor die kwaliteit van hoër onderwys en die hoë vlakke van ongemak wat onder akademici gerapporteer word, onderstreep. Dit is deesdae in die meerderheid van hoër onderwysinstellings algemeen om opmerkings te hoor soos “moraal was nog nooit vantevore op hierdie laagtepunt nie” of “academici het breekpunt bereik”.

Ten spyte van die grootskaalse impak van die veranderinge op die akademiese werksomgewing is dit van kardinale belang dat die menslike hulpbronne van hoër onderwysinstellings nog steeds gemotiveerd, betroubaar en toegewyd aan hul werk en lojaal en verbonde aan hulle instellings moet wees. Menslike hulpbronne is die belangrikste bate en die duurste kommoditeit in enige hoër onderwysinstelling. In die meeste gevalle maak dit ongeveer twee derdes van die finansiële begroting uit en, nog meer belangrik, is dit die sleutelfaktor tot die beskikking van bestuurders in hulle strewe na organisatoriese effektiwiteit en oorlewing. Derhalwe moet hoër onderwysinstellings poog om sy akademië te verenig in 'n verbonde werksmag, gerig op 'n organisatoriese visie (Storm & Roodt, 2002). Die veranderinge in die akademiese werksomgewing en die impak daarvan op akademië het tot gevolg dat hoër onderwysinstellings opnuut fokus op menslike hulpbronne as hulle belangrikste bate en gevolglik is hulle op soek na maniere om werknemers se verbondenheidsvlakke te verhoog (Hoole, 1997). Hoër onderwysinstellings moet dus daarop ingestel wees om hulle akademië te motiveer om positiewe werksverwante houdings (werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid) teenoor die instelling te openbaar. Die werksverwante houdings, werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid, is beide bewese indikatore van 'n individu se motivering by die werkplek (Brown, 1996).

Die vraag ontstaan hoe ervaar Suid-Afrikaanse akademië die huidige werksomgewing gegewe die veranderinge in die Suid-Afrikaanse hoër onderwyssektor en die impak daarvan op die akademiese werksomgewing. Hoe kan Suid-Afrikaanse hoër onderwysinstellings, te midde van die uitdagings en veranderinge van die 21ste eeu, daarin slaag om 'n akademiese werksomgewing te skep wat akademië se professionele- en loopbaandoelwitte fasiliteer en sodoende bekwame en toegewyde akademië behou en aantrek? Ten einde akademië se werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid te verbeter, is dit van kardinale belang dat hoër onderwysinstellings aandag moet skenk aan watter aspekte van die waargenome akademiese werksomgewing verbeter kan word. Indien hoër onderwysinstellings daarin kan slaag om die perspektiewe van die akademië

in ag te neem en sensitief teenoor hulle behoeftes en die eienskappe van hulle professie op te tree, kan dit tot voordeel van die akademici en die hoër onderwysinstelling wees in terme van suksesvolle werwing, beter retensiekoerse, kwaliteit navorsing en onderrig en institusionele effektiwiteit, produktiwiteit en winsnemendheid in die algemeen.

Binne hierdie konteks is die doel van hierdie studie om ondersoek in te stel na die individuele persepsies en ervarings van akademici met betrekking tot die heersende werksomgewing, spesifiek die dimensies van die werksomgewing wat hulle as negatief waarneem, die identifisering van verskille tussen akademici se persepsies wat moontlik probleme kan inhou vir die daarstelling van planne wat ten doel het om hierdie kwessies aan te spreek en laastens die verband van hierdie persepsies met akademici se werk (werksbetrokkenheid) en houdings teenoor hulle hoër onderwysinstelling (organisasieverbondenheid).

## **1.2 DIE BELANGRIKHEID VAN WERKSOMGEWINGSPERSEPSIES IN ORGANISASIEGEDRAG**

Volgens Leveson (2004) is daar reeds in vorige studies empiries bewys die rol van persepsies in die vorming van houdings en die invloed van hierdie houdings op werksverwante gedrag en praktyke. Die konteks waarbinne die persepsies gevorm word, bring sekere beperkinge en geleenthede vir individuele houdings en gedrag na vore. Hierdie uitgangspunt is ook van toepassing binne die konteks van organisasies waar eksterne sowel as interne drukfaktore 'n rol speel. Binne die konteks van die organisasie is individue se persepsies van die werksomgewing 'n belangrike diagnostiese hulpmiddel vir die verbetering van organisatoriese doeltreffendheid en verandering vanweë die belangrike effek van hierdie persepsies op beide individuele en organisatoriese uitkomst (Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost & Roberts, 2003).

Dit is belangrik om individue se persepsies van die werksomgewing, oftewel sielkundige klimaat, te bestudeer omrede sielkundige klimaat eerder as die

kenmerke van die omgewing self houdingsverwante en gedragsverwante reaksies bemiddel (James, Hater, Gent & Bruni, 1978). Verder rapporteer Parker et al. (2003) op grond van studies wat hulle in hulle meta-analises ingesluit het dat persepsies van die werksomgewing verwant is aan 'n individuele motivering, prestasie en 'n aantal werksverwante houdings, soos onder andere werkstevredenheid en werksbetrokkenheid. In gevalle waar die tellings van die sielkundige klimaat saamgevoeg is tot op groeps- of organisasievlak is dit gebruik om groepsvlak uitkomst soos kliëntediens en finansiële prestasie te voorspel. Endler en Magnusson (Lopez, Carr, Gregory & Dwyer, 2005) het in hulle navorsing tot die gevolgtrekking gekom dat 'n individuele persepsie van sy omgewing die mees invloedryke faktor van individuele gedrag is.

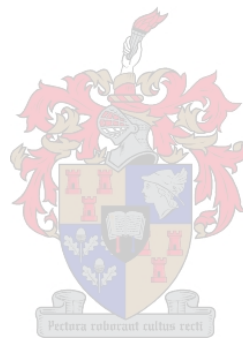
Gegewe die veranderinge in die hoër onderwyssektor en die impak daarvan op die doeltreffendheid van hoër onderwysinstellings, behoort hoër onderwysinstellings 'n organisasiediagnose by wyse van individuele werksomgewingspersepsies uit te voer ten einde vas te stel watter probleme in die werksomgewing (byvoorbeeld hoë rolstres en lae vlakke van deelnemende besluitneming) 'n negatiewe verband met die werksverwante houdings, werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid, van akademië het. Hierdie organisatoriese probleme behoort aangespreek te word met behulp van verskeie organisasie-ontwikkelingsintervensies om sodoende te verseker dat hoër onderwysinstellings akademië indiens het wat positief verbind is tot die kernaspekte van die self in die werk (Brown, 1996), 'n begeerte toon om 'n lid van die organisasie te bly en bereidwillig is om inspanning uit te oefen (sy<sup>1</sup> uiterste beste te gee) vir die organisasie (Mowday, Steers & Porter, 1979) ten einde institusionele effektiwiteit en winsnemendheid te bewerkstellig.

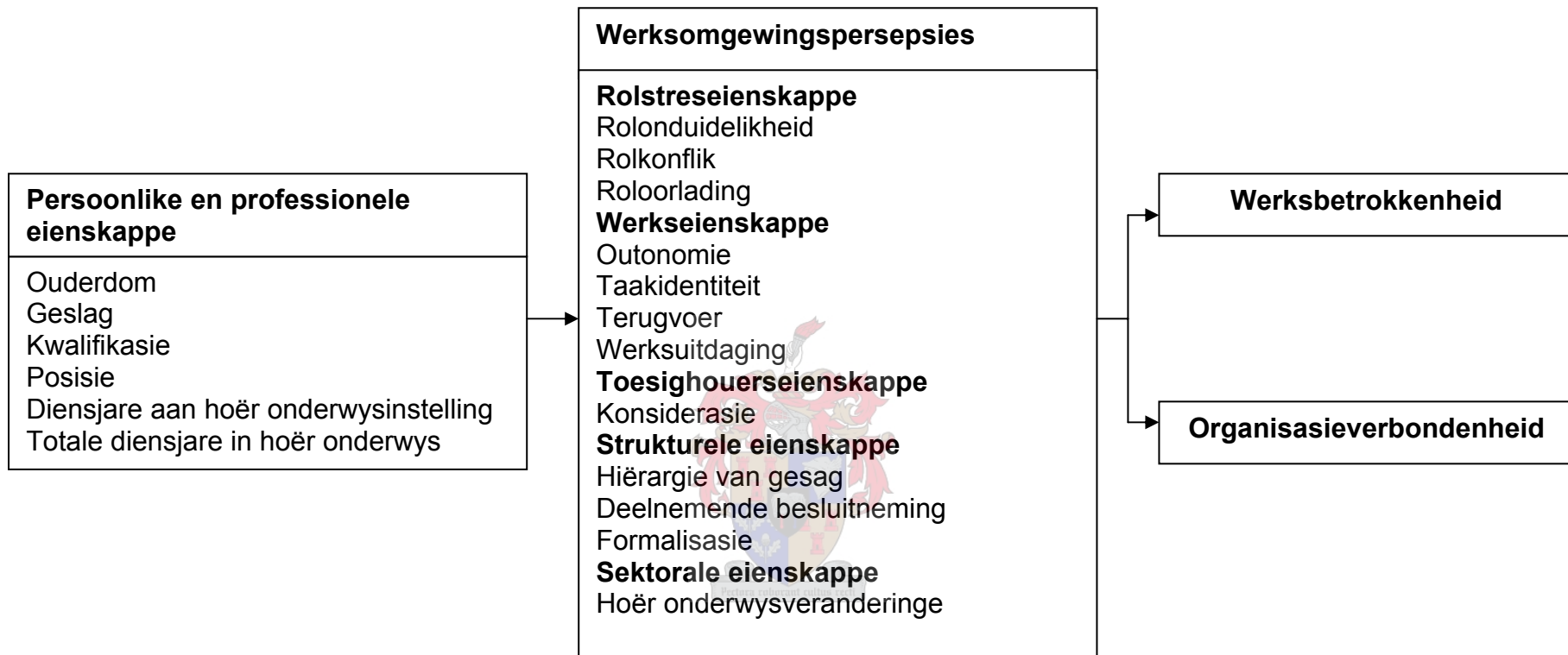
Die implikasie van bogenoemde benadering is dat 'n akademikus se houding teenoor sy werk en sy hoër onderwysinstelling verband hou met hoe hy sy

---

<sup>1</sup>Die manlike vorm word gerieflikheidshalwe deurlopend gebruik, alhoewel dit normaalweg na beide geslagte verwys.

werksomgewing waarneem, en dat persoonlike en professionele eienskappe 'n invloed kan uitoefen op die werksomgewingspersepsies (Figuur 1.1, p. 7). Hierdie konseptuele model kan as verwysingsraamwerk binne die konteks van hierdie studie gebruik word.





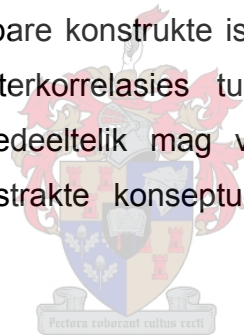
Figuur 1.1 Voorgestelde model

(Aangepas uit Winter et al., 2000, p. 283; Winter & Sarros, 2002b, p. 243)

### 1.3 ORIËNTASIE TOT WERKSBETROKKENHEID EN ORGANISASIEVERBONDENHEID AS WERKSVERWANTE HOUDINGS

Alhoewel 'n individu oor 'n verskeidenheid van houdings beskik, word daar in die navorsing oor Organisasiegedrag hoofsaaklik op drie werksverwante houdings gefokus, naamlik werkstevredenheid, werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid (Chen, Goddard & Casper, 2004). Hierdie studie fokus egter net op die laasgenoemde twee houdings.

Studies van Brooke, Russel en Price (1988) en Morrow (1983) klassifiseer beide werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid as werksverwante houdings. Verder rapporteer Brown (1996) en Mathieu en Zajac (1990) dat werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid verwant is aan mekaar, maar tog duidelik, onderskeibare konstrunkte is. Mathieu en Zajac (1990) het voorgestel dat die hoë interkorrelasies tussen werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid gedeeltelik mag voortspruit uit hulle gedeelde verbintenis op 'n meer abstrakte konseptuele vlak in die nomologiese netwerk.



Uit bogenoemde studies is dit duidelik dat daar konsensus is met betrekking tot werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid as werksverwante houdings. Die vraag ontstaan egter wat is die definisie van houdings en wat is die verband tussen houdings en gedrag.

Volgens Steers en Porter (1983) is 'n houding 'n neiging om op 'n gunstige of ongunstige wyse teenoor persone of voorwerpe in die omgewing te reageer. Cherrington (1994) definieer 'n houding as die gunstige of ongunstige oordeel of geëvalueerde stellings wat 'n individu oor objekte, persone of gebeurtenisse maak. 'n Houding bestaan uit drie komponente, naamlik kognitiewe, affektiewe en gedragskomponente (Carrell, Jennings & Heavrin, 1997). In terme van die kognitiewe komponent van 'n houding word 'n opinie of 'n waarde-oordeel oor 'n objek, persoon of gebeurtenis gefel. Die



affektiewe komponent behels die emosionele faset van 'n houding. Volgens die gedragskomponent gaan emosies oor tot gedrag.

Steers en Porter (1983) verskaf die volgende drie aannames met betrekking tot houdings. Eerstens, 'n houding is 'n hipotetiese konstruk wat opsigself nie waargeneem kan word nie, maar slegs in terme van die gedrag wat daarvan afgelei kan word. Tweedens, is 'n houding 'n eendimensionele konstruk wat op 'n kontinuum van positief tot negatief strek. Derdens, word daar oor die algemeen geglo dat 'n individu se houding sy daaropvolgende gedrag bepaal, indien daar aangeneem kan word dat hy beheer oor sy gedrag het.

Houdings kan in drie verbandhoudende dele verdeel word, naamlik: (1) gelowe of oortuigings omtrent die werk, (2) die werkhouding opsigself, en (3) die gedragsvoornemens wat as gevolg van die houding na vore kom (Steers & Porter, 1983). Persepsies oor werk (byvoorbeeld hierdie werk is nie uitdagend nie) gee aanleiding tot negatiewe werkhoudings (byvoorbeeld lae werksbetrokkenheid), wat weer op sy beurt tot gedragsvoornemens (byvoorbeeld om die instelling te verlaat) lei. Hierdie voornemens word in werklike gedrag gereflekteer, indien daar aangeneem word dat die individu in staat is om sy voornemens uit te voer (Steers & Porter, 1983).



#### **1.4 PROBLEEMSTELLING**

Vanweë die veranderinge soos hierbo vermeld, nuwe en hoër eise wat dit aan die akademië in hulle werksomgewing stel, ontstaan die vraag wat is akademië se persepsies van die hedendaagse werksomgewing en wat is die verband tussen hierdie persepsies en akademië se houdings teenoor hulle werk en hoër onderwysinstelling.

Bogenoemde navorsingsperspektiewe is reeds empiries geverifieer in studies wat in die Verenigde Koninkryk en Australië uitgevoer is. Die antwoord op hierdie vraag binne die Suid-Afrikaanse akademiese werksomgewing is relatief onbekend. Alhoewel die Suid-Afrikaanse hoër onderwyssektor ook gekonfronteer word deur die probleme en uitdagings van die tendense wêreldwyd en daar geargumenteer kan word dat bevindings van die Britse en

Australiese studies toepaslik is op die Suid-Afrikaanse hoër onderwyssektor, kan daar gemotiveer word dat die Suid-Afrikaanse hoër onderwyssektor deur uitdagings uniek aan Suid-Afrika gekonfronteer word en derhalwe bestaan die moontlikheid dat Suid-Afrikaanse akademici se ervarings en persepsies van internasionale akademici s'n kan verskil en gevolglik kan hierdie studie 'n betekenisvolle bydrae lewer tot die bestaande literatuur.

Volgens Chen et al. (2004) is daar 'n tekort aan studies wat die verwantskap tussen 'n kombinasie van individuele verskille en kontekstuele aspekte van die werksomgewing en werksverwante houdings ondersoek. Hierdie siening word deur Leveson (2004) binne die konteks van die akademiese werksomgewing bevestig wanneer sy rapporteer dat daar weinig studies is wat akademici se persepsies van hulle werksomgewing ondersoek. Volgens Leveson (2004) bestaan daar is nog minder studies wat ondersoek instel na die verband tussen akademici se persepsies van hulle werksomgewing en werksverwante houdings en gedrag. Binne die Suid-Afrikaanse hoër onderwyssektor is daar min navorsing gedoen ten opsigte van die gehalte van die werkslewe onder akademici (Monnapula-Mapesela, 2002).

Die primêre navorsingsprobleem kan met die oog op hierdie studie soos volg gestel word:

- In welke mate is daar 'n verband tussen akademici se persepsies van die heersende werksomgewing en hulle werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid?

Hierbenewens kan die volgende drie sekondêre navorsingsprobleme gestel word:

- Wat is akademici se persepsies van die heersende werksomgewing in 'n Suid-Afrikaanse hoër onderwysinstelling?
- In watter mate speel persoonlike en professionele veranderlikes 'n rol om betekenisvolle verskille in die respondente se persepsies te verduidelik?
- Hoe kan hoër onderwysinstellings in hierdie tye van grootskaalse veranderinge die geïdentifiseerde knelpunte in die akademiese

werksomgewing bestuur tot voordeel van beide die hoër onderwysinstelling en akademici?

## 1.5 DOELSTELLINGS

Die algemene doelstelling met hierdie studie is om duidelikheid te verkry aangaande die spesifieke aard van die verband tussen akademici se persepsies van die werksomgewing, werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid, om sodoende navorsing op hierdie gebied uit te brei. Die doel hiervan is verder om bevindings wat op die Suid-Afrikaanse konteks van toepassing is, tot die bestaande literatuur toe te voeg.

Die spesifieke doelstellings van hierdie ondersoek kan as volg uiteengesit word:

- om te bepaal wat is akademici se persepsies van die huidige werksomgewing.
- om te bepaal in watter mate speel persoonlike en professionele veranderlikes 'n rol om betekenisvolle verskille in die respondente se persepsies te verduidelik.
- om die verband tussen werksomgewingspersepsies en werksbetrokkenheid vir die steekproef as geheel te bepaal.
- om die verband tussen werksomgewingspersepsies en organisasieverbondenheid vir die steekproef as geheel te bepaal.
- om voorstelle te genereer ten einde die geïdentifiseerde knelpunte aan te spreek en te bestuur en sodoende 'n kwaliteit akademiese werkslewe daar te stel wat van kardinale belang is in hierdie tye van grootskaalse veranderinge in hoër onderwysinstellings.

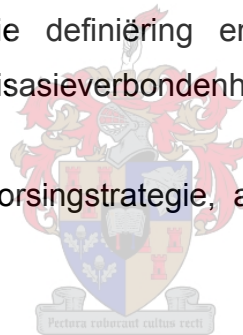
## 1.6 SAMESTELLING VAN DIE TESIS

In Hoofstuk 1 word die agtergrond en noodsaaklikheid van die ondersoek, asook die navorsingsprobleem en die doelstellings wat daaruit voortvloei,

uiteengesit. Die leser word georiënteer ten opsigte van die huidige akademiese werksomgewing, spesifiek die veranderinge in die hoër onderwyssektor en die impak daarvan op die hoër onderwysinstelling en die akademiese rol. Voorts word die aard van werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid as werksverwante houdings bespreek. 'n Konseptuele model wat die verwantskap tussen individuele werksomgewingspersepsies, werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid uiteensit, word ook bespreek.

In Hoofstuk 2 word 'n oorsig en ontleding verskaf van navorsing wat gedoen is in verband met werksomgewingspersepsies, die dimensies van die akademiese werksomgewing, die verwantskap tussen werksomgewingspersepsies, werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid en die meting van werksomgewingspersepsies. Laastens word daar op die definiëring en meting van onderskeidelik werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid gefokus.

In Hoofstuk 3 word die navorsingstrategie, asook die meetinstrument wat gebruik is, bespreek.



In Hoofstuk 4 word die verwerking van die gegewens en die resultate van die ondersoek bespreek.

In Hoofstuk 5 word finale gevolgtrekkings gemaak en bestuursimplikasies bespreek asook aanbevelings vir verdere navorsing gemaak.

## HOOFSTUK 2

### LITERATUUROORSIG EN BEGRIPSOMSKRYWING

#### 2.1 INLEIDING

Die doel van hierdie hoofstuk is om, by wyse van 'n literatuuoroorsig, die begrippe waarna daar dwarsdeur die studie verwys word, duideliker toe te lig. Persepsies van die werksomgewing en die werksverwante houdings, naamlik werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid, word eers in die breë bespreek voordat daar meer spesifiek gekyk word na die verwantskap tussen hierdie konstruksie.

#### 2.2 PERSEPSIES VAN DIE WERKSOMGEWING

Eerstens word persepsies van die werksomgewing gedefinieer. Daarna word die dimensies van die akademiese werksomgewing wat in hierdie studie ondersoek word, bespreek. Agtergrondinligting met betrekking tot die hoër onderwyssektor, met spesifieke verwysing na veranderinge in die sektor, word ook verskaf. Verder volg daar 'n bespreking oor die verwantskap tussen werksomgewingspersepsies en die werksverwante houdings, werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid. Laastens word daar na die verskillende meetinstrumente wat gebruik word om werksomgewingspersepsies te meet, verwys.

#### 2.3 DEFINIËRING VAN PERSEPSIES VAN DIE AKADEMIESE WERKSOMGEWING

Die invloed van individuele persepsies op die vorming van werksverwante houdings en, op hulle beurt weer, die invloed van werksverwante houdings op gedrag is reeds in uitgebreide studies bewys (Leveson, 2004). Newman (1977, p. 521) beskryf die belangrike rol van persepsies as: "...the

*basis (i.e. frames of reference) for (but are conceptually different from) that person's evaluations of (attitudes toward) the work environment".* Winter en Sarros (2002a) het in hulle studie die dimensies vir die meting van akademiese persepsies van die werksomgewing uit literatuurstudies met betrekking tot die sielkundige klimaat ontleen.

Die term sielkundige klimaat word gebruik om te verwys na die wyse waarop individue die werksomgewing waarneem en interpreteer (Jones & James, 1979). James et al. (1978, p. 786) definieer sielkundige klimaat as: "*...the individual's cognitive representations of relatively proximal situational conditions, expressed in terms that reflect psychologically meaningful interpretations of the situation*". Hiervolgens konseptualiseer James et al. (1978) sielkundige klimaat as die sinvolle wyse waarop 'n individu die onmiddellike organisasiestrukture, prosesse en gebeure sielkundig voorstel. Sielkundige klimaat word dus gedefinieer in terme van individuele persepsies en ervarings gegrond op die wedersydse interaksie tussen die individu en die werksomgewing (Michela, Lukaszewski & Allegrante, 1995).

Volgens Brown en Leigh (1996) neem persepsies van die werksomgewing persoonlike betekenis vir die individu aan deur middel van waardebeoordeling (*valuation*). Hierdie waardebeoordeling is 'n kognitiewe voorstelling van die omgewing se kenmerke wat in terme van individuele waardes geïnterpreteer word. Sielkundige klimaat stel dus individue in staat om gebeure te interpreteer, moontlike uitkomst te voorspel en die toepaslikheid van hulle daaropvolgende optrede te oorweeg (Jones & James, 1979). Hiervolgens is dit duidelik dat sielkundige klimaat eerder 'n individuele as 'n organisatoriese kenmerk is, omrede dit persepsies meet wat sielkundig betekenisvol is vir die individu in plaas van konkrete organisasiekenmerke. Navorsers beklemtoon egter die tellings van sielkundige klimaat omrede dit wel as 'n gemiddelde gebruik kan word om tellings van die organisasieklimaat van werksroepe of organisasie-eenhede te verkry (Joyce & Slocum, 1982). Gevolglik is die individu die gepaste vlak van teoretisering, meting en ontleding (James & Jones, 1974).

Persepsies van die werksomgewing het sekere eienskappe. Eerstens, is persepsies van die werksomgewing 'n opsomming van 'n individu se beskrywing van sy ervarings binne die organisasie eerder as wat dit 'n affektiewe of evaluerende reaksie tot die ervarings is. Tweedens, is persepsies van die werksomgewing relatief stabiel oor 'n tydspanne, en, laastens, deel lede van dieselfde werksgroep of eenheid binne die organisasie dieselfde persepsies ten opsigte van die werksomgewing (Koyts & DeCotiis, 1991).

## **2.4 DIMENSIES VAN DIE AKADEMIESE WERKSOMGEWING**

In die literatuur is daar weinig eenstemmigheid oor die spesifieke dimensies wat sielkundige klimaat omsluit (Parker et al., 2003). Hierdie verskynsel kan toegeskryf word aan die verskillende teoretiese raamwerke wat navorsers as grondslag gebruik het ten einde die groot hoeveelheid potensiële dimensies saam te vat in 'n hanteerbare hoeveelheid wat die fundamentele verskille in sielkundige klimaat genoegsaam beskryf (Jones & James, 1979).

Winter en Sarros (2002a) het in hulle studie die dimensies van akademiese werksomgewingspersepsies aan die hand van Jones en James (1979) se model voorgestel.

Die ontwikkeling van Jones en James (1979) se model is gegrond op vroeë studies van Campbell, Dunnette, Lawler en Weick (1970) en Payne en Pugh (1976). Campbell et al. (1970) het in hulle studie die volgende vier gemeenskaplike dimensies voorgestel:

1. outonomie/beheer;
2. mate van struktuur;
3. belonings; en
4. konsiderasie, warmte en ondersteuning.

Hiervolgens het Jones en James (1979) vyf primêre areas met betrekking tot 'n individu se persepsies van die werksomgewing geïdentifiseer, naamlik:

1. werkseienskappe (byvoorbeeld outonomie, uitdaging en belangrikheid);

2. roleienskappe (byvoorbeeld onduidelikheid, konflik, oorlading);
3. leierseienskappe (byvoorbeeld ondersteuning, opwaartse invloed);
4. werkgroep en sosiale ondersteuningseienskappe (byvoorbeeld samewerking, trots); en
5. organisatoriese en subsisteemattribute (byvoorbeeld innovasie, toeganklikheid van inligting).

Uit die literatuur is dit duidelik dat hierdie vyf perseptuele areas, wat sielkundig betekenisvol is vir die meeste individue in die werksomgewing, verteenwoordigend en betekenisvol is vir die kategorisering van die hoofdimensies van sielkundige klimaat (Campbell et al., 1970; James & Jones, 1974; Jones & James, 1979; Payne & Pugh, 1976):

Gegronde op die bogenoemde model van Jones en James (1979) word die volgende vyf waargenome areas as belangrik in die akademiese werksomgewing beskou aangesien hulle akademiese ervarings, houdings en gedrag op 'n daaglikse basis direk en indirek beïnvloed (Winter et al., 2000):

1. rolstreseienskappe (byvoorbeeld rolonduidelikheid, rolkonflik, rolloorlading);
2. werkseienskappe (byvoorbeeld outonomie, taakidentiteit, terugvoer, uitdaging);
3. toesighouers-/leierseienskappe (byvoorbeeld konsiderasie);
4. strukturele eienskappe (byvoorbeeld sentralisasie/formalisasie, hiërargie van gesag, deelnemende besluitneming); en
5. sektorale eienskappe (byvoorbeeld grootskaalse veranderinge in die Suid-Afrikaanse hoër onderwyssektor).

Vervolgens word elkeen van hierdie dimensies of subskale gedefinieer en word hulle belangrikheid in die akademiese werksomgewing bespreek.

#### **2.4.1 ROLSTRESEIENSKAPPE**

Rolstres, spesifiek rolkonflik en rolonduidelikheid, is 'n onderwerp wat reeds 'n geruime tyd deur die navorsers van organisasiegedrag bestudeer word. Meer



onlangse studies wat op rolstres gefokus het, het die onderwerp van rolorlading ingesluit (Conley & Woosley, 2000). Navorsing van Iverson, Deery en Erwin (1995) bevestig dat rolstres uit die volgende drie faktore bestaan, naamlik: rolonduidelikheid, rolkonflik en rolorlading. Rolstres is deur Kahn en Quinn (Edwards, 1992) gedefinieer as enigiets met betrekking tot die organisatoriese rol wat nadelige gevolge vir die individu meebring. Volgens Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek en Rosenthal (1964) is die doel van rolstresstudies om die effek van die kontemporêre omgewing op die individu, spesifiek sy fisieke en geestesgesondheid, duidelik te maak.

Soos reeds genoem, het vroeëre navorsing getoon dat rolkonflik en rolonduidelikheid twee sleuteldimensies van rolstres is. Alhoewel rolkonflik en rolonduidelikheid somtyds as komponente van rolstres gekonseptualiseer word wat nie van mekaar geskei kan word nie, het navorsing tog getoon dat beide onafhanklike konstrukte is (Boles & Babin, 1994; Rizzo, House & Lirtzman, 1970).

Rolkonflik verwys na die dimensies van kongruensie-inkongruensie of die verenigbaarheid-onverenigbaarheid met die vereistes of verwagtinge van die werksrol waar kongruensie of verenigbaarheid beoordeel word relatief tot 'n stel standarde of voorwaardes wat rolprestasie raak (Rizzo et al., 1970). Die individu word met teenstrydige verwagtinge van verskillende partye gekonfronteer of daar bestaan 'n waarneembare inkongruensie tussen die rolvereistes en persoonlike behoeftes en waardes.

Rolonduidelikheid ontwikkel wanneer 'n individu onvoldoende en onvolledige inligting of kennis tot sy beskikking het om die taak te verrig. Rolonduidelikheid staan dus in verband met taakverwante inligting en word dikwels as terugvoering of instrumentele inligting geklassifiseer (Iverson, 1996).

In teenstelling met rolonduidelikheid het rolkonflik nie te make met die duidelikheid van die werknemer se rol nie, maar eerder met die teenstrydige eise daarvan.

Empiriese studies het getoon dat daar 'n sterk positiewe korrelasie tussen rolkonflik en rolonduidelikheid bestaan (Behrman & Perreault, 1984; Glisson & Durick, 1988; House & Rizzo, 1972).

Roloorlading verwys na die onrealistiese prestasie wat in die werk verwag word, met ander woorde hoe groter die mate van werksprestasie wat verwag word, hoe groter sal die roloorlading wees. Bateman (1981) definieer roloorlading as omstandighede waar individue verantwoordelik gehou word vir take wat nie voltooi kan word nie vanweë onvoldoende bronne soos tyd, mannekrag en toerusting. Ten opsigte van die onvoldoende tyd het verskeie studies wat voorheen uitgevoer is, gevind dat roloorlading beduidend met tydsbeperkinge korreleer (Chen & Miller, 1997).

Inligting met betrekking tot die rolstres van akademici verbonde aan hoër onderwysinstellings is beperk (Abouserie, 1996). Navorsing wat in die Verenigde State van Amerika, Australië en Europa gedoen is, het bevind dat akademici 'n unieke en multi-dimensionele patroon van stres toon wat toegeskryf kan word aan die veelvuldige fasette van die komplekse druk wat hulle ervaar en die meervoudige rolle wat hulle beoefen. Daar word van akademici verwag om 'n verskeidenheid van rolle gelyktydig te verrig, naamlik om onderrig te gee, tutoriale, praktika en seminare aan te bied, navorsing te doen, eksperimente uit te voer, navorsingsfondse te verkry en boeke en artikels te skryf. Australiese akademici het in Winter en Sarros (2002a) se studie lae vlakke van rolonduidelikheid gerapporteer. Hulle het egter aangedui dat roloorlading 'n kenmerk van hulle werksomgewing is.

Bo en behalwe die rolstreseienskappe wat normaalweg met akademici geassosieer word, word Suid-Afrikaanse akademici gekonfronteer met uitdagings uniek aan die Suid-Afrikaanse konteks, soos byvoorbeeld nasionale vlak transformasie-imperatiewe, eise van 'n vinnig veranderende studentekorps en die aanpassing by hoër onderwysinstellings se entrepreneuriese benadering (Fourié & Fourié, 2001; Olivier, 2005). Die resultaat hiervan is dat dit verdere onvermydelike druk op Suid-Afrikaanse akademici se rolstres plaas.

**Verband tussen rolstreseienskappe en werksbetrokkenheid:** Volgens Schuler, Aldag en Brief (1977) word rolkonflik en rolonduidelikheid gewoonlik negatief geassosieer met werksbetrokkenheid.

Michaels, Cron, Dubinsky en Joachimsthaler (1988) het in hulle studie bevind dat rolonduidelikheid positief verwant is aan werksvervreemding. Geen betekenisvolle verwantskap kon tussen rolkonflik en werksvervreemding gevind word nie. In die algemeen word werksvervreemding as die teenoorgestelde pool van werksbetrokkenheid beskou (Kanungo, 1982b). Op grond van die hipotese van Michaels et al. (1988) se studie kan die afleiding dus gemaak word dat rolkonflik en rolonduidelikheid 'n negatiewe effek op werksbetrokkenheid sal hê.

Gegronde op die studie van Michaels et al. (1988) het Michaels, Dubinsky, Kotabe en Lim (1996) 'n vergelykende studie onderneem ten einde vas te stel of die resultate van die Amerikaanse studie internasionaal veralgemeen kan word. Hierdie studie is in Amerika, Japan en Korea onderneem. Michaels et al. (1996) het gevind dat in al drie lande is daar 'n beduidend positiewe verwantskap tussen rolonduidelikheid en werksvervreemding, of anders gestel, 'n beduidend negatiewe verwantskap tussen rolonduidelikheid en werksbetrokkenheid.

Die resultate van bogenoemde studie het 'n positiewe verwantskap tussen rolkonflik en werksvervreemding getoon, met ander woorde, 'n negatiewe korrelasie tussen rolkonflik en werksbetrokkenheid. Die korrelasie was egter nie beduidend ten opsigte van die steekproewe van Amerika en Japan nie. Die korrelasie vir die Koreaanse steekproef was beduidend.

**Verband tussen rolstreseienskappe en organisasieverbondenheid:** In 'n werksomgewing wat deur teenstrydige eise en verwagtinge gekenmerk word en waar daar 'n gebrek aan duidelike werkopdragte is, is dit vanselfsprekend dat individue toenemend die aantreklikheid van eksterne organisatoriese alternatiewe sal waarneem en gevolglik sal organisasieverbondenheid afneem. Navorsing wat voorheen oor organisasiegedrag gedoen is, het

aangedui dat rolstres werknemers se vlak van organisasieverbondenheid verminder het (Morris & Koch, 1979).

Empiriese navorsing wat in die verlede gedoen is, het tot die gevolgtrekking gekom dat beide rolkonflik (Michaels et al., 1988) en rolonduidelikheid (Johnston, Parasuraman, Futrell & Black, 1990) negatief verwant is aan organisasieverbondenheid. Hierdie negatiewe korrelasie is bevestig deur 'n vergelykende opvolgstudie wat Michaels et al. (1996) uitgevoer het.

Mathieu en Zajac (1990) se navorsing het die bevindings van Michaels et al. (1988) en Johnston et al. (1990) bevestig en terselfdertyd bewys dat rolorlading 'n negatiewe effek op organisasieverbondenheid het.

## 2.4.2 WERKSEIENSKAPPE

In die organisasiegedragliteratuur word Hackman en Lawler (1971) as die pioniers beskou ten opsigte van hulle navorsing en teoretisering met betrekking tot werkseienskappe (Miner, 1980). Hackman en Lawler (1971) se teorie was geformuleer in terme van 'n taak-herontwerp model. Hierdie model is deur Hackman en Oldman (1976) hersien en vervolgens bekendgestel as die Werkseienskappe Model (*Job Characteristics Model*). Hiervolgens word voorgestel dat individue se houdings en gedrag deur vyf waargenome kern-eienskappe van werk beïnvloed word. Die model neem aan dat hierdie kern-eienskappe in 'n motiverende werk teenwoordig sal wees. Die vyf kern-eienskappe is: vaardigheidverskeidenheid (die hoeveelheid vaardighede wat vereis word om 'n taak te verrig), taakidentiteit (die voltooiing van 'n volledige, identifiseerbare stuk werk), taakbelangrikheid (die impak van 'n individu se werk op ander se lewens), outonomie (die vryheid en diskresie om werk te skeduleer) en terugvoer (inligting met betrekking tot die effektiwiteit waarmee daar in die werk presteer word). Hackman en Oldman (1976) het ook 'n meetinstrument ontwikkel om hulle model te valideer, naamlik die Werk Diagnose Vraelys (*Job Diagnostic Survey*). Hierdie vraelys is in 1980 deur Hackman en Oldman (1980) hersien toe die model verfyn is.

Hierdie model word as die mees invloedryke model beskou om as vertrekpunt te gebruik in navorsing met betrekking tot die aard en eienskappe van werk (Johns, Xie & Fang, 1992). Dit is dus voor die handliggend dat Hackman en Oldman (1980) se model ook in Winter en Sarros (2002a) se navorsing as die basis gebruik is vir die identifisering van die volgende dimensies van werkseienskappe as deel van die akademiese werksomgewing, naamlik: outonomie, taakidentiteit, terugvoer en werksuitdaging.

#### **2.4.2.1 OUTONOMIE**

Outonomie verwys na die verdeling van mag en die mate van beheer wat individue oor hulle werk het (Iverson, 1996). Volgens Adler (1993) is outonomie 'n wyse waarop individue bemagtig word. Dit verteenwoordig 'n individu se beheer oor sy werksaktiwiteite in konseptuele terme of in terme van tyd. Eersgenoemde verwys na die mate van beheer oor kognitiewe insette of die mate waarin 'n individu oor die kognitiewe aspekte van die werk beheer het. Laasgenoemde verwys na die beheer van tyd, met ander woorde wanneer hy met die werk begin of daarmee klaarmaak.

Die akademiese beroep is oor die jare heen gekenmerk as 'n beroep wat oor 'n hoë mate van outonomie beskik. Scott (2003) meen dat hierdie hoë mate van outonomie toegeskryf kan word aan akademici se gesag wat voortspruit uit hulle dissiplinêre en professionele kundigheid wat nie deur onkundige individue effektief uitgedaag kan word nie. Baldrige, Curtis, Ecker en Riley (1973) definieer akademici se outonomie as die vermoë om besluite te neem oor werkspatrone, aktief deel te neem aan belangrike akademiese besluitneming, hulle werk deur professionele eweknieë te laat evalueer en om relatief vry te wees van burokratiese regulasies en bepalings. In die hedendaagse literatuur is daar egter verskeie verwysings na akademici se outonomie wat beperk word deur die norme van 'n afwaartse (*top-down*) leierskapstruktuur en kollektiewe bedingingsooreenkomste wat die reeks van akademiese aktiwiteite duidelik spesifiseer. Die resultate van die Carnegie Stigting se studie (Boyer, Altbach & Whitelaw, 1994) toon dat akademici in 'n toenemende mate hulle vertroue in die akademiese administrateurs verloor

het en dat hulle van mening is dat die akademiese professie besig is om sy outonomie te verloor. Eksterne faktore speel toenemend 'n groter rol in die beheer van hoër onderwysinstellings se organisasiegedrag. 'n Voorbeeld hiervan is die toenemende druk vir verantwoordbaarheid wat tot gevolg het dat akademici se outonomie beperk word (Dee, 2002).

Tytherleigh (2004) se navorsing het ondersoek ingestel na die voorkoms van stres onder die akademiese en nie-akademiese personeel van veertien hoër onderwysinstellings in die Verenigde Koninkryk. Haar studie het bevind dat personeel se stresvlakke hoog is in vergelyking met die stresvlakke van die bevolking in die algemeen. Alhoewel personeel oor die algemeen hulle tevredenheid met die werksomgewing aangedui het, was hulle tog bekommerd oor die gebrek aan outonomie wat hulle in die hoër onderwysinstellings ervaar.

**Verband tussen outonomie en werksbetrokkenheid:** Volgens Kanungo (1982b) is die algemene voorstelling dat die aanwesigheid of afwesigheid van die vyf sleutelfaktore van 'n werk, naamlik: verskeidenheid, outonomie, taakidentiteit, betekenisvolheid en terugvoering (Hackman & Oldham, 1976) met onderskeidelik werksbetrokkenheid of werksvervreemding geassosieer kan word.

Navorsing van Elloy, Everett en Flynn (1995) het die bevindings van Kanungo (1982b) bevestig en aangedui dat werkseienskappe soos onder andere outonomie 'n belangrike rol in die fasilitering van 'n individu se werksbetrokkenheid speel.

In 'n vergelykende studie tussen die werkseienskappe en reaksies van algemene en psigiatriese verpleegpersoneel kon Tummers, Janssen, Landeweerd en Houkes (2001) nie soos wat hulle verwag het 'n beduidende verwantskap tussen outonomie en werksbetrokkenheid in beide steekproewe bewys nie.

Vanweë die belangrikheid van outonomie as 'n werkseienskap binne die konteks van die akademiese beroep word daar in hierdie studie verwag dat daar 'n beduidende positiewe verwantskap tussen outonomie en werksbetrokkenheid sal wees.

**Verband tussen outonomie en organisasieverbondenheid:** Lawler, Mohrman en Ledford (1995) se hoë-vlak betrokkenheid benadering, naamlik 'n kombinasie van strategiese en uitvoerende take in 'n pos en individuele verantwoordelikheid, is gebaseer op selfbestuur en 'n deelnemende bestuurstyl waarvolgens individue op alle vlakke die outoriteit het om besluite aangaande hulle werk te beïnvloed. Hierdie tipe hoë-vlak betrokkenheid dra by tot organisasieverbondenheid. Elemente van hierdie hoë-vlak betrokkenheid benadering kan in die werkseienskappe van Hackman en Oldman (1980) gevind word soos taakverskeidenheid, -interessantheid en outonomie.

In meta-analises het Mathieu en Zajac (1990) gevind dat outonomie positief verwant is aan organisasieverbondenheid. Gevolglik hoe groter die mate van outonomie in die individu se werk, hoe groter sal sy lojaliteit teenoor die organisasie wees.



Rosin en Korabik (1991) het ondersoek ingestel na veranderlikes in die werkplek wat vrouens in bestuursposte se intensie om te bedank, voorafgaan. Die resultate van die studie het aangetoon dat 'n beperking op outonomie in die werkplek met lae organisasieverbondenheid geassosieer kan word. Hierdie bevinding is bevestig deur 'n studie van Jernigan III, Beggs en Kohut (2002) waarin hulle gevind het dat verpleegsters se ontevredenheid met outonomie 'n beduidende voorspeller van organisasievervreemding was.

In die akademiese werksomgewing word verwag dat outonomie 'n beduidend positiewe verband met organisasieverbondenheid sal hê.

### 2.4.2.2 TAAKIDENTITEIT

Taakidentiteit is die mate waarin 'n individu se werk vereis dat hy 'n totale identifiseerbare taak moet voltooi. Die individu is verantwoordelik vir die taak van die begin tot aan die einde en hy kan homself met die resultate daarvan vereenselwig (Lin & Hsieh, 2002). 'n Werk wat gekenmerk word deur 'n redelike graad van taakidentiteit verskaf aan die individu 'n gevoel dat sy werk intrinsiek betekenisvol en waardevol is (Hackman & Lawler, 1971).

Akademici ervaar in hulle werk 'n hoë mate van taakidentiteit omrede hulle 'n verskeidenheid van take en projekte deursien tot by die voltooiing daarvan soos byvoorbeeld kursusmodules wat hulle ontwikkel en aanbied en navorsingsprojekte waarby hulle betrokke is. Winter en Sarros (2002a, 2002b) het in hulle studies gevind dat akademici konsensus het met betrekking tot taakidentiteit wat in hulle werksomgewing reflekteer. In ooreenstemming met die organisasiegedragliteratuur is taakidentiteit in die akademiese werksomgewing 'n positiewe eienskap wat akademici tot hoër vlakke van werksprestasie motiveer (Winter & Sarros, 2002a, 2002b).

**Verband tussen taakidentiteit en werksbetrokkenheid:** Navorsing met betrekking tot die verwantskap tussen taakidentiteit en werksbetrokkenheid is gering. Rabinowitz en Hall (1977) se navorsing verskaf 'n voorstelling van hoe 'n individu met 'n hoë mate van werksbetrokkenheid se profiel daarna sal uitsien. Volgens hierdie voorstelling sal 'n individu met 'n hoë mate van werksbetrokkenheid 'n stimulerende werk verrig. Een van die eienskappe van 'n stimulerende werk is taakidentiteit. Brown (1996) rapporteer studies wat werksbetrokkenheid as 'n uitkoms van situasionele eienskappe, soos onder andere taakidentiteit as 'n funksie van werkseienskappe, ondersoek het.

**Verband tussen taakidentiteit en organisasieverbondenheid:** Navorsing kon nog nie daarin slaag om 'n konsekwente positiewe verwantskap tussen taakidentiteit en organisasieverbondenheid te vind nie. Steers (1977) het in steekproewe wat bestaan het uit wetenskaplikes, ingenieurs en hospitaalwerknemers 'n positiewe korrelasie gevind tussen die taakidentiteit



en organisasieverbondenheid en derhalwe word ver wag dat daar ook in die akademiese werksomgewing 'n positiewe verwantskap tussen taakidentiteit en organisasieverbondenheid sal wees.

### **2.4.2.3 TERUGVOER**

Terugvoer is 'n uiters betekenisvolle bron van inligting vir individue aangesien dit 'n aanduiding verskaf van die mate waarin hulle hulle doelwitte bereik het asook hoe hulle gedrag deur ander individue waargeneem en geëvalueer word (Ashford & Cummings, 1983). Met hierdie tipe inligting tot hulle beskikking kan individue dus die onsekerheid met betrekking tot hulle werk verminder. 'n Afname in onsekerheid is verwant aan 'n hoër mate van tevredenheid met die werksomgewing.

Die literatuur onderskei tussen twee tipes terugvoer, naamlik intrinsieke en ekstrinsieke terugvoer (Williams, Ryer & Williams, 1990).

Intrinsieke terugvoer word direk verkry tydens die uitvoering van die taak of by voltooiing daarvan. Hackman en Oldman (1980) definieer intrinsieke terugvoer in terme van vereiste werksaktiwiteite wat op so 'n wyse uitgevoer word ten einde vir die individu direkte en duidelike inligting met betrekking tot die effektiwiteit van sy prestasie te verskaf. Ekstrinsieke terugvoer is inligting met betrekking tot 'n individu se prestasie wat deur ander persone soos byvoorbeeld lynbestuurders, kliënte en kollegas verskaf word.

Die akademiese werksomgewing is van so 'n aard dat terugvoer nie geredelik beskikbaar is of maklik bepaal kan word nie. Akademiese aktiwiteite soos onderrig en navorsing verskaf nie altyd onmiddellike intrinsieke terugvoering nie. Gevolglik onder sulke omstandighede neem die belangrikheid van eksterne terugvoering gewoonlik toe. Die realiteit in die akademiese werksomgewing is egter dat ekstrinsieke terugvoer ook nie gereeld verskaf word nie. Winter en Sarros (2002a) se studie rapporteer dat akademici nie gereelde terugvoer van hulle toesighouers of die hoër onderwysinstelling se prestasiebeoordelingstelsel ontvang nie. Hierdie bevindings kan moontlik

toegeskryf word aan akademici wat relatief onafhanklik werk en toesighouers wat nie oor die nodige kennis of tyd beskik om sinvolle en spesifieke prestasieterugvoer te verskaf nie.

**Verband tussen terugvoer en werksbetrokkenheid:** Spesifieke terugvoer van die toesighouer, in teenstelling met algemene of ongespesifiseerde terugvoer, het 'n positiewe effek op werksverwante houdings (Williams et al., 1990).

Patchen (Rabinowitz & Hall, 1977) het 'n aantal verwantskappe tussen algemene werksbelangstelling, 'n konstruk soortgelyk aan werksbetrokkenheid, en 'n verskeidenheid taakontwerpeienskappe, soos onder andere terugvoer, ondersoek. Die studie het 'n positiewe korrelasie tussen terugvoer en algemene werksbelangstelling gevind.

**Verband tussen terugvoer en organisasieverbondenheid:** Oliver en Brief (1977) kon geen korrelasie tussen terugvoer en organisasieverbondenheid vind nie. Steers (1977) kon slegs daarin slaag om 'n positiewe korrelasie in een van die twee steekproewe wat hy ondersoek het, te vind. De Cotiis en Summers (1987) het egter daarin geslaag om 'n positiewe verband tussen terugvoer en organisasieverbondenheid te vind.

#### 2.4.2.4 WERKSUITDAGING

Werksuitdaging word gekonseptualiseer in terme van die mate waarin 'n werk aan die individu geleenthede bied om sy vaardighede en vermoëns aan te wend, betrokke te wees by uitdagende en kreatiewe probleme en met 'n uitgebreide reeks werksgedrag te assosieer (James & Jones, 1980).

Die motiveringsliteratuur beklemtoon dat die belangrikheid van werksuitdaging nie onderskat moet word nie. Die uitdagings wat 'n werk bied, dra by tot die verwesenliking van individuele behoeftes, spesifiek ten opsigte van selfrespek en erkenning. Werk speel dus 'n fundamentele rol in die ontwikkeling van individuele potensiaal en derhalwe hou individue van 'n werk, en het hulle 'n

behoefte aan 'n werk, wat hulle kennis, vaardighede en vermoëns optimaal benut (Daley, 1986).

Individue wat professionele posisies beklee, soos akademici, verlang werk wat interessant, betekenisvol en uitdagend is. Verder wil hulle ook betrokke wees by die besluitneming wat verband hou met die verwagtinge, behoeftes en uitkomste van hulle werksaktiwiteite. Verskeie aspekte van akademiese werk word met 'n hoë mate van uitdaging geassosieer. Enkele voorbeelde hiervan is akademici se voortdurende betrokkenheid by opwindende en betekenisvolle navorsing, en die suksesvolle toepassing van bestaande en nuwe teoretiese konsepte, vaardighede en benaderings ten einde komplekse eise in die wêreld van werk aan te spreek.

**Verband tussen werksuitdaging en werksbetrokkenheid:** Uitgebreide navorsing het bewys dat 'n werk wat gekenmerk word deur intrinsieke eienskappe soos uitdaging, verskeidenheid en betekenisvolheid geneig is om hoër werksbetrokkenheid te meet (Medford, 1986; Rabinowitz & Hall, 1977). Gebaseer op Lewin se konsep van sielkundige sukses het Hall (Rabinowitz & Hall, 1977) 'n model voorgestel waarin hy aanvoer dat die moontlikheid groter is dat 'n individu betrokke sal wees by sy werk in gevalle waar die werk met 'n groter mate van outonomie en uitdaging gepaard gaan.

In 'n meta-analitiese studie om die verband tussen situasionele veranderlikes en werksbetrokkenheid te ondersoek, het Brown (1996) die bevindings van vroeëre navorsing bevestig toe hy gerapporteer het dat een van die mees beduidende korrelasies juis tussen werksuitdaging en werksbetrokkenheid was.

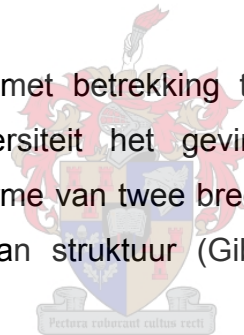
**Verband tussen werksuitdaging en organisasieverbondenheid:** Verskeie studies toon 'n positiewe korrelasie tussen werksuitdaging en organisasieverbondenheid deur middel van meganismes soos bemagtiging en individuele ontwikkeling (Allen & Meyer, 1990). Arthur (1994) het voorgestel dat werksaktiwiteite wat 'n groter mate van uitdaging en verskeidenheid insluit individue sal bemagtig om hulle persoonlike doelwitte te bereik. Werknemers

wat bemagtig word deur middel van werksuitdaging neem dan waar dat die organisasie daartoe verbind is om sy werknemers te help om hulle individuele behoeftes te bereik. Gevolglik sal die werknemers die organisasie in 'n meer gunstige lig beskou en sodoende sal hulle meer verbind voel tot die organisasie (Steers, 1977).

In die meeste gevalle vereis 'n uitdagende werk dat individue gereelde opleiding en ontwikkeling ontvang. Bo en behalwe dat die opleiding die individue se kennis en vaardighede uitbrei, kommunikeer dit aan die werknemers dat hulle waardevol vir die organisasie is. Dit is vir werknemers belonend indien hulle ervaar dat die organisasie hulle as waardevol beskou en gevolglik demonstreer hulle groter organisasieverbondenheid.

### 2.4.3 TOESIGHOUERSGEDRAG: KONSIDERASIE

Baanbrekersnavorsingswerk met betrekking tot effektiewe leierskapgedrag aan die Ohio Staat Universiteit het gevind dat ondergeskiktes hulle toesighouers se gedrag in terme van twee breë kategorieë definieer, naamlik konsiderasie en inisiëring van struktuur (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997).



Schriesheim en Stogdill (1975) definieer konsiderasie in terme van die mate waarin 'n toesighouer op 'n vriendelike en ondersteunende wyse die welsyn van sy ondergeskiktes bevorder en ondersteun. Enkele voorbeelde van toesighoudende konsiderasie in die werksomgewing is om persoonlike gunste vir ondergeskiktes te doen, met ondergeskiktes oor belangrike aangeleenthede te konsulteer, tyd te maak om na ondergeskiktes se probleme te luister, bereidwilligheid om ondergeskiktes se voorstelle te aanvaar, ondergeskiktes op gelyke vlak te behandel en om vir ondergeskiktes in te tree (Yukl, 1998). Ongeveer terselfdertyd as wat die Ohio-leierskapnavorsing gedoen is, is soortgelyke navorsing aan die Universiteit van Michigan uitgevoer. Die Michigan-leierskapstudies het drie tipes leierskapgedrag voorgestel, naamlik taakgeoriënteerde gedrag, verhoudingsgeoriënteerde gedrag en deelnemende leierskap (Yukl, 1998). Die

verhoudingsgeoriënteerde gedragsbenadering van die Michigan-studies is soortgelyk aan die konsiderasie-kategorie van die Ohio-studies.

Die inisiëring van struktuur is die wyse waarop die toesighouer sy rol en die rolle van sy ondergeskiktes definieer en struktureer ten einde die daargestelde doelwitte te bereik (Yukl, 1998). Die toesighouer sal dus die verhoudings binne die groep of die afdeling definieer en organiseer, goedgedefinieerde kommunikasiekanale vestig en duidelike instruksies vir die uitvoering van die werk verskaf.

Die kenmerke van 'n akademiese werksomgewing, soos onder andere kollegiale verhoudings, akademiese vryheid en innovasie, leen hom daartoe dat sy leiers 'n konsidererende of verhoudingsgeoriënteerde gedragsbenadering volg. In ooreenstemming met hierdie tipe benadering sal akademiese departementshoofde dus poog om verhoudings te verbeter en goeie verhoudings te handhaaf, ondergeskiktes te ondersteun en aan te moedig, genoegsame inligting te verskaf, 'n waardering te toon vir ondergeskiktes se idees en erkenning te verleen aan ondergeskiktes se bydraes en prestasies. Volgens die konsidererende gedragsbenadering maak akademiese departementshoofde van 'n meer algemene tipe toesighouding gebruik in plaas van direkte toesighouding. Hiervolgens stel die akademiese departementshoof duidelike doelwitte en riglyne waarbinne die ondergeskikte dan die outonomie het om die werk te verrig.

Soos reeds hierbo bespreek, handhaaf 'n konsidererende toesighouer 'n meer algemene tipe toesighouding wat aan die individu buigsaamheid bied in die uitvoering van sy take. Konsidererende toesighouding stel die ondergeskiktes in staat om met nuwe metodes te eksperimenteer ten einde hulle doelwitte te bereik en hulle kreatiwiteit aan te wend op ingewikkelde werksprobleme waarmee hulle gekonfronteer word sonder om teregwysing te vrees in gevalle van mislukking. Hierdie tipe leierskapsgedrag toon aan die werknemer dat sy toesighouer en organisasie vertrouwe in hom en sy vermoëns het om die werk te verrig sonder direkte toesighouding.

**Verband tussen toesighoudende konsiderasie en werksbetrokkenheid:**

Kahn (1990) het gevind dat 'n ondergeskikte wat beheer en outonomie oor sy werk het, tesame met die konsiderasie van sy toesighouer, meer gemotiveerd sal wees en 'n groter mate van werksbetrokkenheid sal toon. Hierdie bevinding word ondersteun deur studies waarin Brown (1996) en Brown en Leigh (1996) gerapporteer het dat 'n toesighouer se gedrag, spesifiek konsiderasie, 'n positiewe invloed op 'n individu se werksbetrokkenheid sal hê.

**Verband tussen toesighoudende konsiderasie en organisasieverbondenheid:**

Die konsiderasie en ondersteuning van 'n toesighouer kan 'n organisasie se verbondenheid teenoor die ondergeskikte toon (Mowday, 1998). 'n Toesighouer wat byvoorbeeld sy opregte belangstelling in 'n ondergeskikte toon deur aan hom te kommunikeer wat 'n belangrike bydrae hy in die organisasie lewer, kan meehelp om die ondergeskikte se organisasieverbondenheid te laat toeneem. Die positiewe korrelasie tussen toesighoudende konsiderasie en organisasieverbondenheid is reeds in navorsing van DeCotiis en Summers (1987) en Johnston et al. (1990) bewys. Laasgenoemde se studie het egter nie 'n direkte positiewe verband tussen konsiderasie en organisasieverbondenheid getoon nie. Die verwantskap was indirek deurdat konsiderasie rolkonflik verminder het en sodoende organisasieverbondenheid laat toeneem het.

#### **2.4.4 STRUKTURELE EIENSKAPPE**

Thompson (1967) definieer organisasiestruktuur as die formele stelsel van taak- en gesagsverhoudings wat die wyse beheer waarop individue hulle aksies koördineer en bronne aanwend ten einde organisatoriese doelwitte te bereik.

Volgens Jones (2001) is die primêre doel van organisasiestruktuur dus om beheer uit te oefen. Eerstens, beheer ten opsigte van die wyse waarop individue hulle aksies koördineer ten einde organisatoriese doelwitte te bereik en, tweedens, beheer oor die wyses wat aangewend word om individue te

motiveer om die gestelde doelwitte te bereik. Die gevolg hiervan is dat 'n organisasie se struktuur gestalte gee aan die gedrag van die werknemers en die organisasie. 'n Toepaslike struktuur fasiliteer 'n organisasie se effektiewe reaksie op probleme met betrekking tot koördinerings- en motivering. Verder stel dit 'n organisasie in staat om effektief te kan reageer op 'n verskeidenheid van gebeurlikhede wat hulle ontstaan het vanweë omgewings-, tegnologiese en menslike hulpbronne-faktore (Jones, 2001).

'n Organisasie se struktuur ontwikkel soos wat die organisasie uitbrei en differensieer en word deur middel van organisasie-ontwerp bestuur en verander.

Vir die doeleindes van hierdie studie word daar vervolgens aan die volgende drie dimensies van die organisasiestruktuur aandag gegee.

#### **2.4.4.1 HIËRARGIE VAN GESAG**

Gesag is die formele mag waaroor 'n individu beskik vanweë die posisie wat hy in die organisasiestruktuur beklee (Gibson et al., 1997). Die mag waaroor individue beskik, hou hulle verantwoordelik vir hulle aksies en dit oefen 'n invloed uit op wat hulle doen en hoe hulle dit doen. Verder stel gesag individue in staat om besluite te neem met betrekking tot die gebruik van die organisasie se bronne. Die verdeling en allokering van gesag binne en tussen funksies van 'n organisasie het ten doel om koördinasie te bevorder en beheer oor aktiwiteite uit te oefen (Jones, 2001).

Volgens Jones (2001) tref hiërargie van gesag onderskeid tussen 'n organisasie se werknemers op grond van die hoeveelheid gesag wat hulle het. Die hiërargiestruktuur bepaal die rapporteringslyne en koördineer 'n verskeidenheid organisatoriese rolle. Persone in hoër posisies het wetlike gesag oor die ondergeskiktes, met ander woorde opdragte wat bestuurders aan hulle ondergeskiktes gee, word uitgevoer omrede hulle uitgevoer moet word. Gesag het die volgende eienskappe (Gibson et al., 1997):

- Gesag word gekoppel aan 'n posisie in die hiërargiestruktuur. 'n Individue se gesag in die werksomgewing kan nie aan sy persoonlike eienskappe toegeskryf word nie. 'n Individue beskik oor gesag vanweë die posisie wat hy beklee.
- Gesag word deur die ondergeskiktes aanvaar. Die individu in 'n wetlike gesagsposisie oefen gesag uit en verkry instemming omrede hy 'n wetlike reg het.
- Gesag word vertikaal uitgeoefen en vloei afwaarts in die hiërargie van die organisasie.

In ooreenstemming met hoër onderwysinstellings wêreldwyd word Suid-Afrikaanse hoër onderwysinstellings ook gekenmerk aan 'n burokratiese struktuur met verskeie vlakke van hiërargie en derhalwe moet bestuurders met 'n groot hoeveelheid beperkings soos onder andere reëls, prosedures en goedkeurings meeding in die uitvoering van hulle take (Yukl, 1998).

Die gesag waarop akademici beskik kan nie alleenlik toegeskryf word aan hulle posisie nie, maar ook aan hulle dissiplinêre en professionele kundigheid wat nie maklik deur enigeen uitgedaag kan word nie (Scott, 2003). Die gevolg hiervan is dat akademici se rol voorrang in hoër onderwysinstellings geniet. Vanweë die grootskaalse veranderinge in die hoër onderwyssektor word akademici se gesag toenemend ondermyn. 'n Voorbeeld hiervan is die programgebaseerde benadering wat hoër onderwysinstellings toenemend implementeer in reaksie op die regering se kritiek dat hulle kurrikula en kwalifikasies irrelevant is en nie daarin slaag om aan die behoeftes van 'n ontwikkelende land te voldoen nie. Die resultaat hiervan is dat hierdie programme oor die tradisionele akademiese dissiplines strek en gevolglike implikasies ten opsigte van die tradisionele hiërargie van gesag meebring. Aangesien akademici uit verskillende departemente aan die program deelneem, impliseer dit dat programkoördineerders 'n mate van gesag oor personeel het wat andersins aan verskillende departementshoofde rapporteer (Fourié & Fourié, 2001).

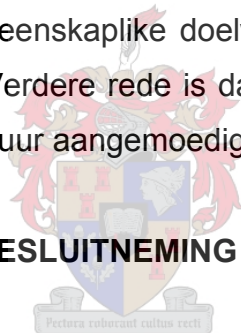


Dit is duidelik uit bogenoemde voorbeeld dat in die bestuurswese van hoër onderwysinstellings die beginsels van plat organisasiestrukture steeds meer veld wen. Die implementering van 'n programbenadering in antwoord op die kliënte (studente) se behoeftes is maar een voorbeeld wat hoër onderwysinstellings reeds genoodsaak het om in 'n beperkte mate die beginsels van 'n matriksstruktuur toe te pas.

**Verband tussen hiërargie van gesag en werksbetrokkenheid:** Geen navorsing kon gevind word wat 'n beduidende verwantskap tussen hiërargie van gesag en werksbetrokkenheid rapporteer nie.

**Verband tussen hiërargie van gesag en organisasieverbondenheid:** Walton (1985) het gevind dat organisasieverbondenheid sal toeneem in 'n organisasie met 'n plat struktuur. Dit kan toegeskryf word aan koördinasie en beheer deur middel van gemeenskaplike doelwitte eerder as die toepassing van reëls en prosedures. 'n Verdere rede is dat werknemers se deelname in organisasies met 'n plat struktuur aangemoedig word.

#### 2.4.4.2 DEELNEMENDE BESLUITNEMING



Ashforth (1989) definieer deelnemende besluitneming as die mate waarin 'n individu die vermoë het om besluite met betrekking tot sy werk te beïnvloed.

Na afloop van die Tweede Wêreldoorlog het hoër onderwysinstellings wêreldwyd teen 'n taamlike tempo uitgebrei en gevolglik is die informele, kollegiale besluitnemingsprosesse as oneffektief beskou en vervang met 'n meer hiërargiese en rigiede burokratiese struktuur (Lewis & Altbach, 2000). Sentralisasie is reeds vir 'n geruime tyd 'n kenmerk van hoër onderwysinstellings. Die resultate van die Carnegie Stigting se breedvoerige studie in 1994 (Boyer et al., 1994) rapporteer dat akademië van mening is dat hulle geensins betrokke is by die ontwikkeling van akademiese beleid op die institusionele vlak nie.

Navorsing wat in die Verenigde Koninkryk en Australië uitgevoer is, toon dat die beginsels van korporatiewe bestuur die werk van hoër onderwysinstellings in 'n toenemende mate op so 'n wyse organiseer dat die mag van die uitvoerende bestuur uitgebrei word ten koste van professionele akademici se outonomie. Hiervolgens word die formele besluitnemingsprosedures van verskeie komitees waarop akademici dien van hulle ontnem en word die mag aan senior ampsbekleërs oorgedra (Winter et al., 2000).

**Verband tussen deelnemende besluitneming en werksbetrokkenheid:**

Verskeie empiriese studies tot op hede stel voor dat deelnemende besluitneming positief verwant is aan werksbetrokkenheid (Brown, 1996; Lawler & Hall, 1970; March & Simon, 1958; Siegel & Ruh, 1973). Volgens Scott-Ladd en Marshall (2004) verskaf werknemers se betrokkenheid by besluitneming groter betekenis aan hulle en ondersteun dit werk wat doelgerig en betekenisvol is. As 'n resultaat hiervan is die werknemers meer bereidwillig om 'n poging aan te wend. Gevolglik bevorder die beheer en waarde wat werknemers ervaar hulle werksbetrokkenheid.

**Verband tussen deelnemende besluitneming en organisasieverbondenheid:** Volgens Mowday, Porter en Steers (1982) is desentralisasie en deelnemende besluitneming die belangrikste organisasie-eienskappe wat organisasieverbondenheid beïnvloed. DeCotiis en Summers (1987) rapporteer dat individue se deelname aan besluite wat hulle direk raak hulle organisasieverbondenheid bevorder.

#### **2.4.4.3 FORMALISASIE**

Formalisasie is die gebruik van geskrewe reëls en prosedures om die bedryf van 'n organisasie te standaardiseer (Jones, 2001) en die aksies van sy werknemers vooraf te bepaal (Gibson et al., 1997).

Formalisasie en standaardisasie is 'n eienskap van hoër onderwysinstellings omrede reëls spesifiseer hoe werknemers hulle werk moet verrig, hoe besluite

geneem moet word en hoe werknemers verantwoordelik gehou moet word om die reëls na te kom.

Volgens Jones (2001) gaan 'n hoë vlak van formalisasie gepaard met die sentralisasie van gesag. Hierdie voorstelling is soortgelyk aan die bedryf van hoër onderwysinstellings.

**Verband tussen formalisasie en werksbetrokkenheid:** Michaels et al. (1988) se studie onder Amerikaanse bemarkers het getoon dat hoër vlakke van organisasie-formalisasie verwant is aan hoër vlakke van werksbetrokkenheid.

**Verband tussen formalisasie en organisasieverbondenheid:** Michaels et al. (1988) se studie met betrekking tot die organisasieverbondenheid en werksvervreemding van bemarkers in die Verenigde State van Amerika het gevind dat hoër vlakke van organisasie-formalisasie aanleiding gee tot hoër vlakke van organisasieverbondenheid. 'n Studie van Michaels et al. (1996) het hierdie positiewe korrelasie bevestig. Dit was egter slegs beduidend ten opsigte van twee van die steekproewe wat in die studie gebruik is.



Die voorafgaande literatuuroorsig stel dus voor dat hoër vlakke van formalisasie in die werksomgewing verwant is aan hoër vlakke van organisasieverbondenheid.

#### **2.4.5 SEKTORALE EIENSKAPPE**

In die literatuur is daar algemene konsensus dat die volgende aspekte die belangrikste veranderinge in die Suid-Afrikaanse hoër onderwyssektor weerspieël:

- Die nuwe ANC-regering het die transformasieproses in die hoër onderwyssektor met 'n verskeidenheid van belangrike beplannings- en beleidsdokumente soos onder andere die Departement van Onderwys se witskrif, getiteld, *A programme for the transformation of Higher Education*

(Department of Education, 1997) en die Nasionale Plan vir Hoër Onderwys (Department of Education, 2001) in werking gestel. 'n Oorsig van hierdie dokumente toon 'n gemeenskaplike draad ten opsigte van die grootste uitdagings vir die Suid-Afrikaanse hoër onderwyssektor, naamlik: regstelling van die ongelykhede van die verlede, transformasie van die hoër onderwyssektor met die doel om 'n nuwe sosiale stand te bedien, dringende nasionale behoeftes ten opsigte van heropbou en ontwikkeling aan te spreek en Suid-Afrika te posisioneer ten einde effektief te reageer op die realiteite en geleenthede wat globalisasie bied.

Ten einde transformasie in die hoër onderwyssektor te implementeer en die aktiewe samewerking van die Suid-Afrikaanse hoër onderwysinstellings te verkry, het die nuwe regering verder gegaan en in die Nasionale Plan vir Hoër Onderwys (Department of Education, 2001) vyf sleutelbeleidsdoelwitte en doelstellings uiteengesit waaraan hoër onderwysinstellings moes aandag gee: verhoogde toeganklikheid ongeag ras, geslag, ouderdom, sosiale klas of gestremdheid; die rasse- en geslagsongelykhede van die verlede reg te stel ten opsigte van personeel en studente; die werklikhede en behoeftes van die streek en die land se sosiaal-ekonomiese ontwikkeling aan te spreek; die daarstelling van 'n hoë vlak navorsingskapasiteit ten einde die navorsings- en kennisbehoeftes van Suid-Afrika aan te spreek; en verhoogde inter-institusionele samewerking, veral op die streeksvlak. In die Nasionale Plan vir Hoër Onderwys (Department of Education, 2001) stel die regering die volgende prioriteite wat instellings moet bereik, naamlik: vinnige groei in die deelname aan hoër onderwys vanuit tans en voorheen benadeelde gemeenskappe; 'n breër sosiale basis van studente; verhoogde werwing van studente uit die Suider-Afrikaanse Ontwikkelingsgemeenskap; bevordering van die bewese, algemene denkvaardighede van gegradueerdes; veranderinge in die hoeveelheid inskrywings in 'n spesifieke vakrigting; en groter deursetkoerse van studente.

Die implementering van sekere aspekte van die transformasieproses aan die hoër onderwysinstellings, soos byvoorbeeld die deelname van

studente uit voorheen benadeelde gemeenskappe, het nuwe implikasies vir die akademiese werksomgewing teweegbring. Party van die nuwe studente se kulturele, taal, finansiële en akademiese agtergronde verskil heeltemal van die agtergronde van die dominante studentekorps en akademici. Gevolglik het die transformasieproses uitgebrei om kwessies soos taal, toeganklikheid, gelykheid en sosiale interaksie in te sluit (Fourié & Fourié, 2001).

- Toenemende globalisasie en internasionalisasie bevorder die wêreldwye mobiliteit van mense, kennis en idees. Globalisasie en internasionalisasie is deesdae ook 'n sleutelement in die hoër onderwysomgewing wat gepaardgaande eise en geleenthede vir hoër onderwysinstellings meebring.

Volgens Deem (2001) is die effek van globalisasie op hoër onderwysbeleid nog redelik onbekend. Op grond van teoretiese ontledings blyk dit egter of instellings globalisasie aanspreek deur middel van organisatoriese en kulturele veranderinge, befondsingsaanpassings, die werwing van internasionale studente en nuwe onderrigmetodes.



Globalisasie en internasionalisasie bied geleenthede vir samewerking tussen plaaslike en internasionale hoër onderwysinstellings. Hierdie internasionale vennootskappe dra by om Suid-Afrika se navorsings- en onderrigkapasiteit uit te bou ná die jare van isolasie van die internasionale akademiese gemeenskap.

- Die Suid-Afrikaanse hoër onderwyssektor gaan onder geweldige finansiële druk gebuk vanweë die besnoeiings in staatssubsidies. Wêreldwyd word regeringssubsidies aan die openbare sektore verminder (Deem, 2001). In Suid-Afrika kan die vermindering in regeringssubsidies aan die afname in studentegetalle toegeskryf word met die gevolg dat die vlak van openbare besteding per student daal (Badat, 2000). 'n Verdere rede is dat Suid-Afrika 'n ontwikkelende land is met 'n groot

verskeidenheid sosiaal-ekonomiese behoeftes wat deur die nasionale begroting aangespreek moet word. Dit wil dus blyk asof die befondsingsituasie vir die hoër onderwyssektor nie in die afsienbare toekoms enigsins sal verbeter nie. Nolte (2004) is van mening dat verskeie van die uitdagings en veranderinge waarmee die Suid-Afrikaanse hoër onderwyssektor gekonfronteer word, gedeeltelik toegeskryf kan word aan die afname in regeringssubsidies.

- Massifikasie is die term wat verwys na die beweging weg van 'n elite hoër onderwysstelsel na 'n stelsel wat toeganklik is vir 'n groter groep van die bevolking met die gevolg dat daar 'n geweldige toename in die studentegetalle is. Dit blyk asof hoër onderwysinstellings wêreldwyd 'n afwaartse tendens toon ten opsigte van die massifikasie van die hoër onderwysstelsel. Suid-Afrika, daarenteen, gee egter prioriteit aan die massifikasie van die hoër onderwysstelsel en sy instellings vir die volgende 10 tot 15 jaar (Department of Education, 2001). Volgens Asmal (2000) het massifikasie in die Suid-Afrikaanse konteks plaasgevind ten opsigte van die wegbeweging van 'n elite stelsel, met ander woorde die sosiale profiel van die studente het verander met 'n toename in die studentegetalle vanuit voorheen benadeelde groepe, volwasse en deelydse studente, maar daar was nie 'n algehele toename in studentegetalle soos in die Departement van Onderwys se witskrif (Department of Education, 1997) geprojekteer is nie. Nietemin, plaas die massifikasie van die Suid-Afrikaanse hoër onderwysstelsel groot druk op die hoër onderwysinstellings. Ten spyte van die finansiële druk moet hoër onderwysinstellings verseker dat hulle kurrikula vir die volgende 10 tot 15 jaar relevant is, dat hulle genoegsame, bekwame personeel het en dat hulle administratiewe prosesse in plek het om meer studente te kan hanteer.
- 'n Verdere verandering in die Suid-Afrikaanse hoër onderwyssektor wat 'n grootskaalse impak op die akademiese werksomgewing het, is die regering se konsolidering van die land se relatief groot aantal hoër

onderwysinstellings. Sommige instellings is nie deur hierdie samesmeltings geraak nie, maar diegene wat wel daardeur geraak is, ondervind reuse uitdagings en geleenthede soos onder andere die gladde verloop van die integrasieproses van kampusse, programme, fakulteite en studente in nuwe instellings (Nolte, 2004).

- Die transformasie van die Suid-Afrikaanse hoër onderwysstelsel behels dat instellings moet bydra om in die ontwikkelende sosiaal-ekonomiese en arbeidsmarkte se behoeftes te voorsien. Dit het daartoe aanleiding gegee dat hoër onderwysinstellings vennootskappe gesluit het met sosiale rolspelers soos die regering, semi-staatsinstellings, korporatiewe maatskappye en nie-regerings- en gemeenskapsorganisasies.

Die uitkomst van hierdie vennootskappe was dat hoër onderwysinstellings hulle kurrikula- en navorsingsoriëntasie gewysig het om aan die sosiaal-ekonomiese behoeftes te voldoen. In terme van navorsing het die Nasionale Navorsingstigting (NNS) nuwe kriteria vir die hoër onderwysinstellings neergelê waarin voorkeur gegee word aan onder andere sosiaal-relevante, toegepaste en ontwikkelende navorsing (Fourié & Fourié, 2001). Wat onderrig aanbetref, het hoër onderwysinstellings beroepsgerigte en professionele programme ontwikkel in reaksie op die arbeidsmark se vraag. Volgens Fourié en Fourié (2001) het hierdie programbaseerde benadering in hoër onderwys aanleiding gegee tot grootskaalse veranderinge in die wyse waarop instellings deesdae hulle onderrig benader. Die organisering van hoër onderwys-kurrikula in programme het 'n herstrukturering van instellings tot gevolg gehad aangesien hierdie programme oor die tradisionele akademiese dissiplines gestrek het en die tradisionele gaping tussen opvoeding en opleiding (vaardighede en kennis) oorbrug het.

'n Verdere verandering wat in die akademiese werksomgewing plaasgevind het om die behoeftes van die sosiaal-ekonomiese arbeidsmark aan te spreek en in ooreenstemming te kom met internasionale tendense, is die klemverskuiwing van die dosent en

onderrig na student-gesentreerde leer (Bryson, 2004). In ooreenstemming met die riglyne van die Nasionale Kwalifikasie Raamwerk moet programme en kursusse fokus op die ontwikkeling van vaardighede en bevoegdhede en die evaluering van uitkomste. Aangesien die fokus van die dosent na die student geskuif het, vind aktiewe leer nou plaas met die dosent as fasiliteerder (Fourié & Fourié, 2001).

- Die afgelope dekade het Suid-Afrikaanse hoër onderwysinstellings verreikende veranderinge ondergaan met betrekking tot die wyse waarop hulle bestuur-en-beheer (*governance*) en gestruktureer word. Eerstens, hoër onderwysinstellings se kollegiale bestuur-en-beheer (*governance*) is vervang met korporatiewe bestuursbeginsels en, tweedens, is daar toenemende belangstelling in hoër onderwysinstellings se bestuur-en-beheer van interne en eksterne belangegroepes.

Deem (2001) verwys na korporatiewe bestuur in die hoër onderwysinstellings as die toepassing van besigheidspraktyke en –beginsels wat normaalweg met die privaatsektor geassosieer word. Korporatiewe bestuurspraktyke wat alreeds hulle beslag in die hoër onderwysinstellings gevind het, is onder andere gedentraliseerde begrotings (kostesentrums), prestasiebestuur en strategiese bestuur.

Daar bestaan verskeie redes vir die noodsaaklikheid om korporatiewe bestuursbeginsels in hoër onderwysinstellings toe te pas. Volgens Nolte (2004) blyk dit egter asof die belangrikste oorsaak grotendeels aan die vermindering van die regering se subsidie toegeskryf kan word. 'n Ander moontlike oorsaak is dat die bestuur van hoër onderwysinstellings toenemend strategies van aard geword het sedert 1994 toe Suid-Afrika 'n demokrasie geword het in reaksie op die implikasies van globalisasie en mededingendheid (Webster & Mosoetsa, 2002). Coffield (Deem, 2001) noem verder dat faktore soos die massifikasie van die hoër onderwyssektor, die bestuur van die hoër studentegetalle wat die gevolg van massifikasie is en die verhoogde kompleksiteit van hoër onderwysinstellings die toepassing van korporatiewe bestuursbeginsels in



die hoër onderwysinstellings ondersteun. Salmi (Nolte, 2004) is van mening dat hierdie tipe uitdagings vereis dat instellings krities ondersoek moet instel na hulle bestuur-en-beheer (*governance*), organisasiestruktuur en bedryfsmetodes.

Een van die eksterne belangegroepes wat toenemend strategiese beheer oor die hoër onderwysinstellings uitvoer via geormerkte of prestasiegebaseerde befondsingsstelsels, verslagdoeningsvereistes en statutêre of raadplegende liggame is die sentrale owerheid. Hierdie tendens van groter verantwoordbaarheid van die besteding van openbare fondse kan toegeskryf word aan die allokasie van skaars nasionale bronne aan die hoër onderwyssektor. 'n Verdere rede kan wees dat dit dui op 'n gebrek aan vertroue in die hoër onderwyssektor deur die regering en die publiek (Fourié & Fourié, 2001).

- Die snel tempo waarteen veranderinge in die tegnologie en kommunikasie plaasvind, het fundamentele implikasies vir die wyse waarop kennis geproduseer, oorgedra, bewaar en toegepas word. Vanweë die tegnologiese ontwikkeling word akademici voortdurend gedwing om nuwe metodes van leer en onderrig te ondersoek.

Versnelde informasie- en kommunikasietegnologie het nie alleenlik wêreldwye navorsingsnetwerke geskep nie, maar ook wêreldwye onderrignetwerke en gevolglik het die totstandkoming van wêreldwye markte in kennisproduksie daartoe aanleiding gegee dat hoër onderwysinstellings die afgelope aantal jare nie meer die monopolie ten opsigte van die produksie van kennis en hoë vlak navorsing het nie (Asmal, 2000). In ontwikkelende lande soos Suid-Afrika is dit egter nog nie die geval nie omrede navorsing in die industrie nog nie ten volle ontwikkel is nie. Hoër onderwysinstellings sal dus nog vir die afsienbare toekoms 'n sleutelrol in die produksie van kennis speel. Die skep van kennis vir die ekonomie se groei en ontwikkeling skep aansprake, geleenthede en risiko's vir hoër onderwysinstellings.

- Soos reeds voorheen gemeld, het verskeie faktore soos byvoorbeeld transformasie en globalisasie veroorsaak dat daar 'n verandering in die aard van die studentekorps is. Volgens Scott (2003) beskou studente hulleself toenemend as kliënte omrede hulle vanweë die nuwe befondsingsmaatreëls 'n groterwordende bydrae moet maak tot hulle onderrigfooie. Die veranderende ouderdomsprofiel van studente as gevolg van 'n groter aantal ouer en deeltydse studente bring mee dat daar meer ag geslaan moet word op hulle menings en voorkeure. Hierdie veranderinge het verskeie implikasies vir die hoër onderwysinstellings soos onder andere dat studente tot 'n groter mate aandring op onderrig van 'n meer toepaslike aard. Verskeie eerste generasie studente uit agtergeblewe sosio-ekonomiese en opvoedkundige omstandighede ondervind probleme om die eise van die hoër onderwysinstellings te hanteer. Die resultaat hiervan is dat akademië sensitief moet wees vir studente se behoeftes en moet optree as raadgevers ten opsigte van akademiese en persoonlike probleme. Studente-ondersteuning plaas 'n groter druk op akademië aangesien hulle nou minder tyd en energie vir hulle akademiese werk het (Fourié & Fourié, 2001).

Dit is duidelik dat die uitdagings waarmee Suid-Afrika se hoër onderwyssektor gekonfronteer word redelik kompleks is binne die globale sowel as plaaslike konteks. Aan die een kant moet die hoër onderwysstelsel transformeer en hulp verleen met die sosiaal-ekonomiese ontwikkeling van die land en aan die ander kant moet dit die uitdagings van globalisasie hanteer. Die hoër onderwysstelsel moet probeer om hierdie twee teenpole te balanseer te midde van groot finansiële druk weens die besnoeiings in staatssubsidies. Ten einde hierdie uiteenlopende veranderinge te bestuur, word hoër onderwysinstellings toenemend forseer om strategiese besluite te neem. Gevolglik vervang hoër onderwysinstellings hulle tradisionele, kollegiale bestuurs- en beheerpraktyke met besigheidspaktyke.

**Verband tussen sektorale eienskappe en onderskeidelik werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid:** Verskeie studies toon dat die veranderinge in die akademiese werksomgewing 'n impak op die

houding van akademiëci teenoor hulle hoër onderwysinstelling, werk en profesie het (Altbach, 2004).

'n Internasionale studie van Boyer et al. (1994) en resultate van 'n Australiese studie van McInnes (1999) het bevind dat akademiëci ontevrede is met hulle hoër onderwysinstellings en die heersende werksomstandighede. Akademiëci toon 'n hoë mate van lojaliteit teenoor hulle dissipline, maar in 'n mindere mate verbondenheid tot hulle hoër onderwysinstelling (Churchman, 2002; Lewis & Altbach, 2000; Tytherleigh, 2004). Hierdie tendens kan moontlik toegeskryf word aan hoër onderwysinstellings se implementering van strategieë, soos korporatiewe bestuursbeginsels, in reaksie op sektorale veranderinge, wat die organisasieverbondenheid van akademiëci, met hoë vlakke van professionele identiteit, verminder (Winter et al., 2000).

In vroeëre studies wat deur Winter et al. (2000) onderneem is, is getoon dat akademiëci ten spyte van die veranderinge in die werksomgewing nog steeds hoë vlakke van betrokkenheid tot hulle werk toon ten spyte daarvan dat hulle toenemend deur hulle hoër onderwysinstellings gedemoraliseer en vervreem word. Die rede hiervoor is dat akademiëci intrinsiek gemotiveer word deur hulle werk en die daarmee gepaardgaande navorsing en onderrig van hulle dissipline (Lacy & Sheehan, 1997). Akademiëci word ekstrasiek gedemotiveer deur veranderende werksomgewingsfaktore soos byvoorbeeld korporatiewe bestuursbeginsels.

## **2.5      PERSOONLIKE EN PROFESSIONELE VERANDERLIKES EN WERKSOMGEWINGSPERSEPSIES**

In hierdie studie word primêr ondersoek ingestel na akademiëci se persepsies van die akademiese werksomgewing en die verwantskap hiervan met die houdingsverwante konstrakte, werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid. Vroeëre navorsing van Jones en James (1979), Lysons en Ryder (1989) en Newman (1975) het getoon dat individuele respondente verskillende persepsies van die werksomgewing kan ervaar vanweë persoonlike eienskappe en/of die verskillende rolle of organisatoriese

vlakke wat hulle beklee en hierdie verskille kan op hulle beurt verband hou met verskille in werksverwante houdings. Gevolglik word daar verder in hierdie studie ondersoek ingestel na moontlike verskille wat daar bestaan tussen akademiese persepsies van die werksomgewing en enkele demografiese en professionele veranderlikes, soos onder andere geslag, ouderdom, posvlakke, kwalifikasies, diensjare in die hoër onderwys en diensjare verbode aan die hoër onderwysinstelling. Alhoewel geen hipoteses ten opsigte van laasgenoemde ondersoek voorgestel word nie, bestaan die waarskynlikheid tog dat hierdie veranderlikes beduidende verskille in persepsies van die akademiese werksomgewing kan meebring wat betekenisvolle bestuursimplikasies kan inhou soos byvoorbeeld 'n professor wat dalk 'n groter mate van deelname in besluitneming ervaar en derhalwe meer verbind is tot die hoër onderwysinstelling as wat dit mag wees in die geval van 'n lektor.

## **2.6 METING VAN WERKSOMGEWINGSPERSEPSIES**

Soos reeds vantevore bespreek, is die meting van werknemers se persepsies van die werksomgewing kompleks vanweë die gebrek aan eenstemmigheid met betrekking tot die dimensies waaruit die werksomgewing bestaan. 'n Verskeidenheid meetinstrumente is oor die jare heen ontwikkel om die verskillende teorieë saam te voeg ten einde die fundamentele verskille in die sielkundige klimaat te beskryf (Lopez et al., 2005).

Vervolgens volg 'n bespreking van die eerste vraelys wat deur Newman (1977) ontwikkel is om persepsies van die werksomgewing te meet. Daarna word Jones en James (1979) se meetinstrument, wat as basis gebruik is vir die ontwikkeling van die *Academic Work Environment Survey (AWES)* en in hierdie studie gebruik is, bespreek. Laastens word die meetinstrument van Jones en James wat deur Lysons en Ryder (1989) vir die hoër onderwyswerksomgewing aangepas is, bespreek.

Die meetinstrument wat Newman (1977) ontwikkel het om persepsies van die werksomgewing, oftewel sielkundige klimaat, te meet, was die *Perceived*

*Work Environment (PWE)*-vraelys. Hierdie vraelys is ontwikkel op grond van die resultate van verskeie steekproewe wat met werknemers van 'n Amerikaanse versekeringsmaatskappy gedoen is. Newman se meetinstrument bestaan uit 60 items en verteenwoordig 11 dimensies van die werksomgewing wat empiries afgelei is. Die 11 dimensies is: toesighouersstyl, taakeienskappe, prestasie-beloning verhouding, medewerkersverhoudinge, werknemers se werksmotivering, toerusting en die rangskikking van personeel en toerusting, werknemers se bevoegdheid, besluitnemingsbeleid, werkruimte, druk en werksbelangrikheid. Die responsformaat is 'n vyf-punt skaal. Resultate van Newman (1977) se studie het getoon dat die psigometriese eienskappe van die *PWE*-vraelys bevredigend is. Die betroubaarheid van die subdimensies se skale is bereken deur gebruik te maak van die Cronbach alfa-koëffisiënt en het gevarieer tussen .39 en .88.

Een van die mees omvattende en bekendste klimaat-meetinstrumente is Jones en James (1979) se vraelys, naamlik die *Perceived Climate Questionnaire (PCQ)*. Die vraelys bestaan uit 35 subskale en 145 items wat op vyf algemene faktore van die sielkundige klimaat fokus, naamlik: organisatoriese konflik en onduidelikheid; werksuitdaging, belangrikheid en verskeidenheid; fasilitering en ondersteuning van die leier; samewerking van die werkgroep; en professionele en organisatoriese *esprit*. Die responsformaat van die 35 subskale was drie-punt en vyf-punt Likert-skale. Die betroubaarheid van die 35 subskale wat met behulp van Cronbach alfa-koëffisiënte bereken is, is beskou as aanvaarbaar en het gewissel tussen .44 en .81.

Ten einde Jones en James se instrument in die hoër onderwyssektor toe te pas, het Lysons en Ryder (1989) die instrument aangepas. Die aangepaste instrument het bestaan uit 53 items teenoor die 145 items waaruit die oorspronklike vraelys bestaan het. Verdere veranderinge wat Lysons en Ryder aangebring het, was om die veranderlikes deurmekaar te rangskik en sover as moontlik 'n identiese responsformaat in die vorm van 'n sewe-punt skaal te gebruik. In gevalle waar die bewoording in die oorspronklike vraelys te kultureel of organisatories gespesifiseerd was, is dit herskryf. Lysons en

Ryder het ook die demografiese inligting van die vraelys uitgebrei. Die resultate van Lysons en Ryder (1989) se studie ondersteun die gebruik van die aangepaste Jones en James-vraelys in die hoër onderwyssektor deur nagenoeg dieselfde faktorstruktuur te produseer. Die faktorontleding van die Lysons en Ryder-meetinstrument het bevredigende vlakke van betroubaarheid getoon en Cronbach alfa-koëffisiënte wat wissel tussen .61 en .89 gerapporteer.

## 2.7 WERKSBETROKKENHEID

Werk is 'n uiters belangrike komponent van 'n individu se lewe vanweë die groot hoeveelheid tyd wat daaraan spandeer word en derhalwe is die sleutelrol van werksbetrokkenheid in die meeste individue se lewens vanselfsprekend. Die kwaliteit van 'n individu se lewe kan tot 'n groot mate afhang van sy werksbetrokkenheid of –vervreemding.

Die waarde van werksbetrokkenheid vanuit 'n organisatoriese perspektief is dat dit volgens Lawler as die sleutel tot die aktivering van individuele motivering beskou word (Brown, 1996) en volgens Pfeffer as basis vir die daarstelling van 'n kompeterende voordeel in die mark (Brown, 1996). Vanuit 'n individuele perspektief word getoon dat dit bydra tot persoonlike groei en bevrediging in die werkplek, asook motivering en doelgerigte gedrag (Lawler & Hall, 1970).

Indien organisasies daarin kan slaag om hulle werknemers meer betrokke te kry by hulle werk en dit 'n meer betekenisvolle en vervullende ervaring te maak, sal dit organisatoriese effektiwiteit en produktiwiteit bevorder.

Vervolgens fokus die bespreking op die onderskeid tussen die werksverwante houdings, werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid. Daarna volg 'n bespreking van die verskillende definisies van werksbetrokkenheid en laastens word daar op die verskillende meetinstrumente wat gebruik word om werksbetrokkenheid te meet, gefokus.

## 2.7.1 ONDERSKEID TUSSEN WERKSBETROKKENHEID EN ORGANISASIEVERBONDENHEID

Volgens Morrow (1983) en Mathieu en Farr (1991) is werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid afsonderlike konstrunkte wat 'n verwantskap toon.

Werksbetrokkenheid fokus op die pos (*job*) en dui op 'n werknemer se vlak van sielkundige identifisering met sy werk (Kanungo, 1982a). Vir werknemers met 'n hoë mate van werksbetrokkenheid is die werk belangrik tot hulle selfbeeld (Lodahl & Kejner, 1965). Sulke werknemers identifiseer met hulle werk en gee om vir hulle werk.

Organisasieverbondenheid fokus op die organisasie. Die werknemers wat verbind is tot hulle organisasies voel positief met betrekking tot hulle organisasies. Hulle identifiseer met die spesifieke organisasie se doelwitte, waardes en kultuur. Verder toon hulle 'n bereidwilligheid om inspanning uit te oefen (hulle uiterste beste te gee) vir die organisasie. Werknemers wat verbind is tot die organisasie begeer om vir die afsienbare toekoms indiens van die organisasie te bly (Mowday et al., 1982).



Ten einde die diskriminant-geldigheid van die werksbetrokkenheid- en organisasieverbondenheidskale te bewys, het navorsingsresultate van Blau (1987) bewys dat werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid as verskillende konstrunkte geoperasionaliseer kan word. Navorsing van Brooke et al. (1988) het getoon dat die werksbetrokkenheid- en organisasieverbondenheidskale verskillende konstrunkte meet. Verder het dit verskillende verwantskappe met ander werksverwante veranderlikes getoon.

## 2.7.2 DEFINIËRING VAN WERKSBETROKKENHEID

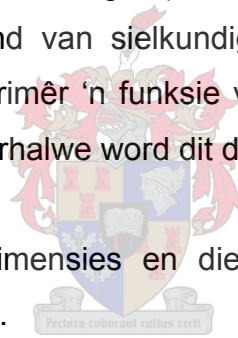
Ondanks verskeie studies wat betekenisvolle bydraes gelewer het tot die ontwikkeling en bestudering van werksbetrokkenheid is daar nog steeds 'n mate van onsekerheid met betrekking tot die definiëring daarvan. 'n Oorsig van die literatuur toon die verskillende perspektiewe en die hoeveelheid

terme, definisies en meetinstrumente vanweë 'n gebrek aan eenstemmigheid oor die aard van werksbetrokkenheid (Morrow, 1983; Rabinowitz & Hall, 1977; Saleh & Hosek, 1976). 'n Individu wat betrokke is by sy werk word byvoorbeeld as sodanig beskou wanneer:

- hy aktief aan die werk deelneem;
- werk 'n sentrale lewensbelangstelling is;
- hy prestasie as sentraal tot sy selfbeeld waarneem; en
- hy prestasie as verenigbaar met sy selfkonsep waarneem (Saleh & Hosek, 1976).

In 'n poging om die konseptuele verwarring en onduidelikheid met betrekking tot werksbetrokkenheid uit die weg te ruim, het Kanungo (1982b) die konstruk beperk tot die kognitiewe dimensie van 'n individu se houdings teenoor 'n werk. Hiervolgens definieer Kanungo (1982b) werksbetrokkenheid as 'n algemene kognitiewe toestand van sielkundige identifikasie met die werk. Werksbetrokkenheid is dus primêr 'n funksie van die behoefte-bevredigende potensiaal van die werk en derhalwe word dit deur die situasie bepaal.

Vervolgens word die vier dimensies en die teoretiese perspektiewe van werksbetrokkenheid bespreek.



## **2.7.3 DIMENSIES VAN WERKS BETROKKENHEID**

### **2.7.3.1 AKTIEWE DEELNAME AAN WERK**

Allport (Blau, 1985) verskaf die eerste voorstelling van werksbetrokkenheid wanneer hy werksbetrokkenheid definieer as die mate waarin 'n individu aktief aan sy werk deelneem ten einde die bevrediging van sekere behoeftes soos onder andere prestige en outonomie te fasiliteer. 'n Soortgelyke konseptualisering van werksbetrokkenheid is deur Bass (1965) voorgestel, naamlik dat werksbetrokkenheid versterk kan word wanneer 'n individu die geleentheid gebied word om werksbesluite te neem soos onder andere om sy



eie werktempo te bepaal, voel dat hy 'n belangrike bydrae tot die sukses van die organisasie lewer en selfdeterminasie.

### **2.7.3.2 WERK AS 'N SENTRALE LEWENSBELANGSTELLING**

Dubin (Rabinowitz & Hall, 1977) definieer werksbetrokkenheid in terme van die mate waartoe die werksituasie 'n sentrale lewensbelangstelling is, met ander woorde die mate waarin die werk waargeneem word as die hoofbron om belangrike behoeftes te bevredig. Hierdie benadering tot werksbetrokkenheid is soortgelyk aan die werk van Lodahl en Kejner (1965) en Lawler en Hall (1970). Lodahl en Kejner (1965, p.24) definieer werksbetrokkenheid as: *"...the degree to which a person is identified psychologically with his work, or the importance of work in his total self-image"*. Hiervolgens word werksbetrokkenheid beskryf as die mate waarin 'n individu homself sielkundig met sy werk identifiseer, of anders gestel, die belangrikheid van werk tot 'n individu se totale selfbeeld.

### **2.7.3.3 PRESTASIE SENTRAAL TOT DIE SELFBEELD**

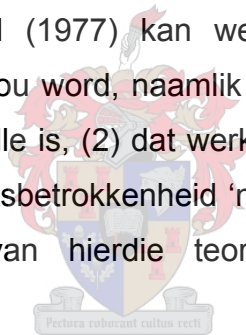
Die derde konseptualisering van werksbetrokkenheid word deur French en Kahn (Blau, 1985) voorgestel as die mate waarin 'n individu sy werksprestasie as sentraal tot sy selfbeeld beskou, met ander woorde dit is die mate waarin werksprestasie sy selfbeeld beïnvloed. Hierdie konseptualisering van French en Kahn stem grootliks ooreen met Lodahl en Kejner (1965) wat werksbetrokkenheid gedefinieer het in terme van werk se belangrikheid in 'n individu se totale selfbeeld. Vroom (Rabinowitz & Hall, 1977) het voorgestel dat 'n individu se pogings om die behoeftes van sy selfbeeld deur middel van sy werk te bevredig tot werksbetrokkenheid aanleiding gee. Hackman (Saleh & Hosek, 1976) is van mening dat hierdie tipe werksbetrokkenheid in doelwitbestuurprogramme opereer. Individue verbind hulleself tot doelwitte wat deur hulleself daargestel word. Die doelwitte wat die individu vir homself gestel het, is belangrik tot sy selfbeeld en gevolglik verbind hy homself en word hy betrokke ten einde sy doelwitte te bereik.

#### **2.7.3.4 PRESTASIE VERENIGBAAR MET SELFKONSEP**

Die vierdie benadering met betrekking tot die konseptualisering van werksbetrokkenheid verwys na die mate waarin die individu waarneem dat sy werksprestasie verenigbaar is met eienskappe sentraal tot sy selfkonsep (Vroom in Saleh & Hosek, 1976). Saleh en Hosek (1976) beklemtoon egter dat onderskeid getref moet word tussen die verenigbaarheid van die werksprestasie met eienskappe sentraal tot die bestaande selfkonsep, in die geval van Vroom, en die selfkonsep waarna gestrewe word, in die geval van French en Kahn.

#### **2.7.4 TEORETIESE PERSPEKTIEWE MET BETREKKING TOT WERKSBETROKKENHEID**

Volgens Rabinowitz en Hall (1977) kan werksbetrokkenheid vanuit drie teoretiese perspektiewe beskou word, naamlik (1) dat werksbetrokkenheid 'n funksie van individuele verskille is, (2) dat werksbetrokkenheid 'n funksie van die situasie is en (3) dat werksbetrokkenheid 'n individu-situasie-interaksie is. Vervolgens word elkeen van hierdie teoretiese perspektiewe kortliks bespreek.



##### **2.7.4.1 WERKSBETROKKENHEID AS 'N INDIVIDUELE VERSKILLE VERANDERLIKE**

Dubin (Rabinowitz & Hall, 1977) se konseptualisering van werksbetrokkenheid vorm die grondslag vir die eerste perspektief, naamlik dat werksbetrokkenheid nou verwant is aan die Protestantse werksetiek, die morele karakter van werk en 'n persoonlike verantwoordelike sin. Individue wat oor bogenoemde tradisionele waardes beskik, sal na alle waarskynlikheid meer betrokke by hulle werk wees ongeag die situasionele konteks waarin hulle werksaam is (Runyon, 1973). Lodahl (Rabinowitz & Hall, 1977) meen dat 'n individu reeds vroeg in die sosialiseringproses 'n waarde-oriëntasie tot werk aanleer wat die hoofdeterminant van werksbetrokkenheid is. Gevolglik kan hierdie voorstelling van werksbetrokkenheid gebruik word om individuele

verskille in werksbetrokkenheid te verduidelik (Siegel in Rabinowitz & Hall, 1977). Werksbetrokkenheid is dus 'n persoonlike eienskap eerder as wat dit die gevolg van bestuursaksie is (Ingram, Lee & Lucas in Lassk, Marshall, Cravens & Moncrief, 2001).

#### **2.7.4.2 WERKSBETROKKENHEID AS 'N FUNKSIE VAN DIE SITUASIE**

Volgens Vroom (Rabinowitz & Hall, 1977) kan situasionele faktore van die werk 'n invloed op werksbetrokkenheid hê. Wanneer 'n individu waarneem dat sy werksprestasie relevant word tot sekere aanlegte, vermoëns en eienskappe, wat sentraal tot sy selfkonsep is, dan word hy ego-betrokke by sy werksprestasie. Gevolglik is dit noodsaaklik om individuele sowel as organisatoriese beperkings, wat hierdie relevansie kan strem, in ag te neem.

#### **2.7.4.3 WERKSBETROKKENHEID AS 'N INDIVIDU-SITUASIE-VERANDERLIKE**

Die derde perspektief beskou werksbetrokkenheid as 'n interaksie tussen die individu en die situasie. Volgens Lawler en Hall (1970) is hierdie perspektief die mees realistiese siening van werksbetrokkenheid omrede individue se mate van werksbetrokkenheid heel waarskynlik sal verskil vanweë hulle agtergrond en persoonlike situasies. Die invloed van die situasionele konteks waarbinne die individu werksaam is, word egter nie buite rekening gelaat nie. Indien alle aspekte gelykgestel word, is die waarskynlikheid goed dat individue meer betrokke sal raak by 'n werk wat hulle die geleentheid bied om beheer uit te oefen en hulle vaardighede te gebruik teenoor 'n werk waarby hierdie eienskappe ontbreek.

#### **2.7.5 SAMEVATTING**

'n Oorsig van die literatuur toon 'n gemeenskaplike draad (Kanungo, 1979) wat die verskillende sielkundige konseptualiserings van werksbetrokkenheid met mekaar verbind. 'n Individu se betrokkenheid sal afneem in werksituasies waarin daar 'n gebrek aan geleentede is om intrinsieke, individuele

behoefte soos selfrespek, prestasie, outonomie, beheer, selfuitdrukking en selfverwesenliking te bevredig.

Hierdie studie fokus op die meting van werksbetrokkenheid as 'n individu se affektiewe reaksie tot sy werk. Gevolglik word Kanungo (1982b) se definisie van werksbetrokkenheid as 'n algemene kognitiewe toestand van sielkundige identifikasie met die werk aanvaar.

## **2.7.6 METING VAN WERKS BETROKKENHEID**

Daar is 'n verskeidenheid meetinstrumente wat ontwikkel is om werksbetrokkenheid te meet. Die bekendste en mees algemeen gebruikte meetinstrument van werksbetrokkenheid is die instrument wat deur Lodahl en Kejner (1965) ontwikkel is.

Lodahl en Kejner (1965) se meetinstrument het twee konseptuele dimensies, naamlik die prestasie-selfrespek gebeurlikheid en die belangrikheid van werk in die totale selfbeeld, geïnkorporeer. Die eerste dimensie, naamlik die prestasie-selfrespek gebeurlikheid is gebaseer op vroeëre navorsing van Allport, French en Kahn, en Vroom en fokus op die mate waarin die werksprestasie 'n individu se selfrespek beïnvloed. Gebaseer op vroeëre navorsing van Dubin sluit Lodahl en Kejner 'n tweede dimensie in wat die mate waarin 'n individu homself sielkundig met sy werk identifiseer of, anders gestel, die belangrikheid van werk in die totale selfbeeld, aanspreek (Brown, 1996). Die Lodahl en Kejner-skaal bestaan uit 20 vyf-punt Likert-skaal items waarvan die verbale ankers varieer van "stem sterk saam" tot "verskil sterk". Die betroubaarheid van die instrument is in verskeie studies geëvalueer en rapporteer betroubaarheidskoëffisiënte wat tussen .62 en .93 wissel (Morrow, 1983).

Die grootste kritiek teen die Lodahl en Kejner-skaal was die konseptuele onduidelikheid of dubbelsinnigheid inherent aan die skaal (Brown, 1996). Vanweë die insluiting van beide konseptuele dimensies in die operasionele skaal meet dit nie 'n enkele duidelik gedefinieerde konseptualisering van die

konstruk nie en gevolglik is die korrespondensie tussen die konseptuele en operasionele definisies van werksbetrokkenheid swak (Morrow, 1983). Lawler en Hall (1970) het ook kritiek gelewer teen die Lodahl en Kejner-skaal omrede die data wat uit die skaal verkry word dubbelsinnig is en hulle bevraagteken of die instrument iets anders meet as dit wat tipies deur 'n werkstevredenheidskaal gemeet word. Lodahl en Kejner (1965) het gevind dat hulle steekproef ingenieurs se werksbetrokkenheid en werkstevredenheid min of meer dieselfde faktorale inhoud aandui. Lodahl en Kejner (1965) is van mening dat ten spyte van die redelike beduidendheid van die verbande tussen werksbetrokkenheid en werkstevredenheid is dit nie geregverdig om tot die gevolgtrekking te kom dat werksbetrokkenheid en werkstevredenheid dieselfde is nie. Daaropvolgende studies wat van die Lodahl en Kejner-skaal gebruik gemaak het, het ook gevind dat die faktorstruktuur nie stabiel was wanneer dit in verskillende steekproewe gebruik is nie (Blau, 1985).

Verkorte weergawes van die oorspronklike 20-item meetinstrument is deur Lodahl en Kejner (1965) ontwikkel. Die verkorte meetinstrumente bestaan uit onderskeidelik ses en vier items en verteenwoordig die werksbetrokkenheidsdimensie, naamlik sielkundige identifisering met werk. Ramsey, Lassk en Marshall (1995) het hierdie drie weergawes van die Lodahl en Kejner-meetinstrument krities geëvalueer op 'n steekproef van 290 verkoops persone binne 'n versekeringsmaatskappy. Die 20-item, ses-item en vier-item meetinstrumente is betroubaar gevind na aanleiding van Cronbach alfa-koëffisiënte van onderskeidelik .79, .70 en .69. Vervolgens het Ramsey en sy kollegas die omvangrykheid van hierdie drie meetinstrumente bepaal deur die steekproef in twee helftes te verdeel en die resultate te kruisvalideer. Hiervolgens blyk dit asof die vier-item meetinstrument werksbetrokkenheid op 'n meer omvattende wyse meet in vergelyking met die ander twee meetinstrumente (Ramsey et al., 1995).

Lawler en Hall se meetinstrument (Lawler & Hall, 1970) bestaan uit vier items. Hierdie werksbetrokkenheidskaal is gegrond op die definisie van Lodahl en Kejner (1965), naamlik die mate waarin 'n individu homself sielkundig met sy werk identifiseer of, anders gestel, die belangrikheid van werk in die totale

selfbeeld. Die Lawler en Hall-meetinstrument fokus dus op 'n individu se ervaring van sy daaglikse betrokkenheid by sy werksaktiwiteite. Volgens Morrow (1983) het die Lawler en Hall-skaal in studies waarin dit voorheen gebruik is betroubaarheidskoëffisiënte van .75 en .77 getoon.

Saleh en Hosek (1976) het 'n multidimensionele werksbetrokkenheidsskaal ontwikkel wat vier dimensies reflekteer, naamlik:

- werk as 'n sentrale lewensbelangstelling;
- die mate van 'n individu se aktiewe deelname aan die werk;
- die mate van die prestasie-selfbeeld gebeurlikheid; en
- konsekwentheid van die werksprestasie met die selfkonsep.

Die Saleh en Hosek-meetinstrument het aanvanklik uit 65 items bestaan wat deur die ontwikkelaars verkry is vanuit skale wat deur navorsers soos Davis, Dubin, French en Kahn, Iverson en Reuder, Lodahl en Kejner, Vroom en Wickert ontwikkel is (Saleh & Hosek, 1976). Vervolgens het die ontwikkelaars faktorontledings op die voorlopige vraelys uitgevoer en op grond daarvan 30 van die oorspronklike 65 items in die finale meetinstrument gekombineer. Die 30-item skaal se interne bestendigheid is as .86 bereken vir 'n steekproef (N = 380) wat uit werknemers van 'n lewensversekeringsmaatskappy bestaan het. Die toets-hertoetsbetroubaarheid het .82 gerapporteer vir 'n steekproef universiteitstudente (N = 24).

Brown (1996) lewer kritiek teen die Saleh en Hosek-skaal en meen dat Saleh en Hosek in hul definisie van werksbetrokkenheid aansienlik vreemde konsepte ingesluit het in plaas daarvan om te hou by die definisie van Kanungo (1982b) wat werksbetrokkenheid as 'n algemene kognitiewe toestand van sielkundige identifikasie met die werk definieer. Brown (1996) gaan verder en noem dat die Saleh en Hosek-skaal relatief min empiriese nut het en dat dit nie vir die meting van werksbetrokkenheid aanbeveel word nie.

Volgens Kanungo (1982b) slaag die Lodahl en Kejner-meetinstrument, sowel as die ander werksbetrokkenheidsskale, nie daarin om die konstruk toepaslik

te meet soos gedefinieer deur Lawler en Hall (1970) nie, naamlik dat werksbetrokkenheid behels dat die totale werksituasie 'n sentrale lewensbelangstelling is en 'n individu homself sielkundig met sy werk identifiseer. Gevolglik het Kanungo 'n 10-item meetinstrument ontwikkel wat werksbetrokkenheid meet, gekonseptualiseer as sielkundige identifisering, in ooreenstemming met Lawler en Hall (1970) se definisie.

Kanungo (1982a, 1982b) stel voor dat sy instrument 'n uni-dimensionele veranderlike meet en rapporteer 'n Cronbach alfa-koëffisiënt van .81. Die responsformaat op 'n vyf-punt skaal varieer tussen “stem nie saam nie/nie toepaslik op my nie” tot “stem saam/toepaslik op my”.

Verskeie ander werksbetrokkenheidsskale is onder andere deur Farrell en Rusbult, Jans en Wollack, en Goodale, Witjing en Smith ontwikkel, maar is nie van veel empiriese nut nie (Morrow, 1993).

## **2.8 ORGANISASIEVERBONDENHEID**

Navorsers beskou organisasieverbondenheid om verskeie redes as 'n belangrike veranderlike om individue se werksgedrag in organisasies te begryp, onder andere: (a) organisasieverbondenheid is 'n beter voorspeller van prestasie as werkstevredenheid (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974); (b) individue wat verbind is tot die organisasies presteer beter as diegene wat in 'n mindere mate tot die organisasie verbind is (Mowday, Porter & Dubin, 1974); en (c) organisasieverbondenheid is 'n nuttige indikator van 'n organisasie se effektiwiteit (Steers, 1975).

In 'n toenemende mate erken organisasies dat individue wat verbind is tot die organisasie en gemotiveerd is om hulle tyd en energie by te dra tot die organisasiedoelwitte die primêre bate tot hulle beskikking is. Sulke individue verskaf die intellektuele kapitaal, wat opsigself 'n belangrike bate vir enige organisasie is, en hulle verbind hulleself tot ekstra-rol gedrag soos kreatiwiteit en inisiatief – eienskappe wat veral in hoër onderwysinstellings onontbeerlik is. Radikale veranderinge, soortgelyk aan die hedendaagse veranderinge

waarmee die Suid-Afrikaanse hoër onderwyssektor gekonfronteer word, het egter 'n negatiewe impak op werknemers se organisasieverbondenheid.

Vervolgens word die verskillende definiërings van organisasieverbondenheid bespreek soos in die literatuur weergegee asook meetinstrumente waarmee organisasieverbondenheid gemeet kan word.

### **2.8.1 DEFINIËRING VAN ORGANISASIEVERBONDENHEID**

Volgens Pretorius en Roodt (2004) het die konsep organisasieverbondenheid in die dekade voor 2000 'n prominente plek in die organisasiegedragliteratuur ingeneem.

Die gebrek aan konsensus met betrekking tot die definiëring van organisasieverbondenheid (Morris, Lydka & O'Creevy, 1993) manifesteer in die groot verskeidenheid definisies van organisasieverbondenheid. Navorsers stem egter ooreen dat organisasieverbondenheid 'n individu se multidimensionele sielkundige band of koppeling tot die organisasie toon (Mathieu & Zajac, 1990). In die onderstaande paragrawe word die ontwikkeling van die definisie chronologies bespreek.

Vroeëre studies het die benadering gevolg om organisasieverbondenheid in terme van 'n ruiling- of beloning/koste-begrip te ondersoek (Hrebiniak & Alutto, 1972). Hierdie benadering beklemtoon die ruilverhouding tussen 'n individu en die organisasie, met ander woorde, indien die verhouding vanuit die individu se perspektief gunstig is, sal sy verbintenis tot die organisasie hoër wees. Hiervolgens tree individue toe tot 'n organisasie met sekere behoeftes, begeertes, vaardighede, ensovoorts, en verwag hulle om 'n werksomgewing te vind waarbinne hulle hulle vaardighede kan aanwend en die meeste van hulle basiese behoeftes kan bevredig. Indien die organisasie in staat is om so 'n tipe werksomgewing te verskaf, is die moontlikheid groter dat verhoogde organisasieverbondenheid waarskynlik sal voorkom. Indien die individu nie op die organisasie kan staatmaak nie, of indien die organisasie nie daarin slaag om betekenisvolle en uitdagende take te verskaf nie, sal die



organisasieverbondenheid geneig wees om af te neem. In gevalle waar die individue van 'n organisasie 'n hoër opvoedingspeil het, is dit moeiliker vir die organisasie om voldoende belonings te verskaf om die uitruil te balanseer. Gevolglik is individue met 'n hoër opvoedingspeil geneig om in 'n mindere mate verbind te wees tot die organisasie en heel waarskynlik meer verbind tot hulle beroep te wees. Elke individu het 'n eiesoortige sielkundige kontrak met die organisasie wat uiteensit wat hy verlang, hoop of verwag in ruil vir genoegsame prestasie in die werksrol. Wanneer die individu waarneem dat die organisasie sy kant van die ooreenkoms vervul, dan is hy waarskynlik meer verbind tot die organisasie. Individue se verbintenis tot die organisasie word negatief beïnvloed wanneer hulle voel dat die voorwaardes van hulle ooreenkoms nie vervul word nie.

In terme van die ruiling- of beloning/koste-benadering is organisasieverbondenheid 'n dinamiese teenpresterende konsep, met ander woorde indien die werknemer verbind is tot die organisasie verwag hy dat die organisasie verbind moet wees tot hom.

Becker (1960) se *side bet*-teorie verfyn die ruil-paradigma met die inkorporering van die element van tyd en die begrip van *side bets*. *Side bets* of beleggings oor tyd is daardie faktore, soos onder andere senioriteit, uitstekende byvoordele en goed gevestigde interne en eksterne werksverhoudings, wat neig om 'n individu aan 'n organisasie te bind. Becker het voorgestel dat hoe groter 'n individu se investering in die organisasie is, hoe meer kan hy verloor indien hy die organisasie verlaat en derhalwe sal die organisasieverbondenheid hoër wees. Volgens hierdie benadering van Becker is organisasieverbondenheid 'n strukturele fenomeen en is dit die resultaat van individuele-organisatoriese transaksies en veranderinge in *side bets* of beleggings oor tyd.

Skynbaar geïnspireer deur Becker se *side bet*-teorie van verbondenheid ontwikkel Hrebiniak en Alutto (1972), wat blyk te wees, die eerste eksplisiete definisie van organisasieverbondenheid. Hrebiniak en Alutto (1972) definieer organisasieverbondenheid in terme van berekende verbondenheid en fokus

op die *side bets* en beleggings wat 'n individu sal verloor indien hy die organisasie verlaat.

Buchanan (1974) definieer organisasieverbondenheid as 'n individu se eensydige affektiewe verbintenis aan die doelwitte en waardes van die organisasie om die organisasie se onthalwe, ongeag die suiwer instrumentele waarde van die verbintenis vir die individu. Soortgelyk hieraan is Mowday et al. (1979) se definisie, naamlik dat die individu die organisasiewaardes en doelwitte aanvaar en vertrou, en begeer om 'n lid van die organisasie te bly. Die hoofeenskap van bogenoemde definisies is die individu se internalisering van die organisasie se doelwitte en waardes. Mowday et al. (1979) brei die definisie van organisasieverbondenheid volgens die houdingsbenadering uit deur voorsiening te maak vir die individu se gewilligheid om inspanning uit te oefen (sy uiterste beste te gee) vir die organisasie.

Volgens Allen en Meyer (1990) is daar drie dimensies van organisasieverbondenheid, naamlik: affektiewe, voortgesette en normatiewe organisasieverbondenheid.

### **2.8.1.1 AFFEKTIEWE VERBONDENHEID**

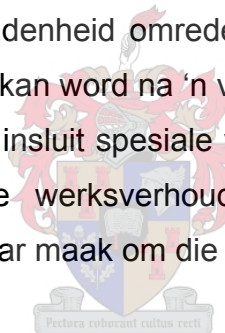
Affektiewe verbondenheid is die mees algemene voorstelling van organisasieverbondenheid. Dit verteenwoordig 'n individu se sielkundige verbintenis tot die organisasie (Porter et al., 1974). Individue se affektiewe verbondenheid tot die organisasie word deur Mowday et al. (1979, p. 226) gedefinieer as: "...*the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*". Die verbintenis kan wees tot ander individue in die organisasie (affiliasie), tot die organisasie as 'n entiteit (identifikasie) of tot die organisasie se doelwitte en waardes (internalisasie). Hierdie verbintenis kan hoofsaaklik emosioneel van aard wees (affektief) of dit kan afgelei word van die individu se dieperliggende geloof in die organisatoriese doelwitte en waardes (normatief). Individue wat affektief verbind is tot die organisasie glo in die organisasie se doelwitte en is van

voorneme om indiens van die organisasie te bly ongeag alternatiewe geleenthede (Robertson, Lo & Tang, 2003).

### **2.8.1.2 VOORTGESETTE VERBONDENHEID**

Voortgesette verbondenheid blyk tot 'n groot mate ooreenstemmend te wees met berekende organisasieverbondenheid en is ook van Becker (1960) se *side bets*-teorie afgelei.

Voortgesette verbondenheid is 'n voorstelling van die kognitiewe verbintenis tussen die individu en die organisasie omrede die koste verbonde aan uitdienstreding die voordele daaraan oorskry. Die kostes kan byvoorbeeld insluit die verlies aan 'n goeie inkomste en ander materiële voordele, goed gevestigde netwerke en kontakte, prestige, ensovoorts. Somtyds toon individue voortgesette verbondenheid omrede hulle persoonlike investerings gemaak het wat nie oorgedra kan word na 'n volgende werkgewer nie. Hierdie investerings kan byvoorbeeld insluit spesiale vaardighede wat uniek is aan 'n spesifieke organisasie, noue werksverhoudings met kollegas en ander voordele wat dit onbekostigbaar maak om die organisasie te verlaat.



### **2.8.1.3 NORMATIEWE VERBONDENHEID**

Normatiewe verbondenheid verteenwoordig 'n individu se verantwoordelikheid teenoor die organisasie deur wie die werk verskaf word. Individue dink dat hulle indiens van die organisasie moet bly omrede dit moreel reg is. Volgens Allen en Meyer (1990) is die belangrikheid van lojaliteit teenoor die organisasie 'n resultaat van familiêre, kulturele en organisatoriese sosialisasie.

Allen en Meyer (1990) som organisasieverbondenheid op deur te sê dat individue in 'n organisasie aanbly omdat hulle wil (affektiewe verbondenheid), omdat hulle moet (voortgesette verbondenheid) of omdat hulle verplig voel (normatiewe verbondenheid).

Navorsing wat gedoen is om die geldigheid van hierdie konseptuele verskille te ondersoek, het voorgestel dat daar tussen twee breë kategorieë in plaas van die drie algemene tipes organisasieverbondenheid onderskei moet word omrede die twee kategorieë meer konsekwent empiries geverifieer word. Gevolglik het Morrow (1993) aangedui dat organisasieverbondenheid tussen berekende/voortgesette en houdingsverwante/affektiewe verbondenheid onderskei kan word.

Die literatuuroorsig tot dusver toon duidelik die verskillende perspektiewe met betrekking tot die definiëring van organisasieverbondenheid. Aan die een kant fokus die definisies op gedragsverwante verbondenheid en aan die ander kant op houdingsverwante verbondenheid.

Volgens die gedragsverwante benadering tot organisasieverbondenheid word 'n individu se betrokkenheid tot die organisasie in terme van sy uiterlik waarneembare gedrag gemanifesteer, byvoorbeeld wanneer 'n individu se gedrag die normatiewe verwagtings oortref.

Houdingsverwante verbondenheid beklemtoon die relatiewe sterkte van 'n individu se identifikasie en betrokkenheid tot die organisasie (Porter et al., 1974). Hierdie benadering tot organisasieverbondenheid behels meer as bloot passiewe lojaliteit tot die organisasie. Die individu is aktief betrokke in die organisasie en is bereid om sy uiterste beste te lewer ten einde te verseker dat die organisasiedoelwitte bereik word.

Die gedrags- en houdingsbenadering toon meer ooreenkomste as verskille. Die basis van albei benaderings is die skakel tussen die individu, die organisasie en die begeerte om indiens van die organisasie te bly. Volgens DeCotiis en Summers (1987) dui beide die gedrags- en houdingsbenadering op vier gemeenskaplike eienskappe van 'n individu wat verbind is tot die organisasie, naamlik:

1. internalisering van die organisasie se doelwitte en waardes;
2. betrokkenheid by 'n organisatoriese rol in die konteks van hierdie doelwitte en waardes;

3. begeerte om oor 'n uitgebreide periode indiens van die organisasie te bly ten einde die doelwitte en waardes na te streef; en
4. bereidwilligheid om inspanning uit te oefen (uiterste beste te lewer) in die belang van organisatoriese doelwitte en waardes afsonderlik van die instrumentaliteit van hierdie inspanning om individuele doelwitte te bereik.

Die koppeling tussen bogenoemde twee perspektiewe is indirek (DeCotiis & Summers, 1987). Die belangrikste verskil tussen die twee perspektiewe is dat die houdingsverwante perspektief op die kognitiewe toestand van 'n individuele gehegtheid aan die organisasie fokus. Uitsonderlike gedrag en houdings word dus as korrelate van verbondenheid beskou, eerder as om dit as ekwivalent daaraan te beskou soos wat die geval met die gedragsverwante perspektief is.

## 2.8.2 SAMEVATTING

Vir die doeleindes van hierdie studie word organisasieverbondenheid volgens die houdingsverwante/affektiewe perspektief gekonseptualiseer.

Hierdie studie het ten doel om ondersoek in te stel na akademiese persepsies van die akademiese werksomgewing, hulle organisasieverbondenheid en werksbetrokkenheid en in welke mate die konstrakte met mekaar verband hou. Die definiëring van organisasieverbondenheid volgens die houdingsverwante/affektiewe perspektief is ideaal omrede hierdie benadering organisasieverbondenheid definieer as 'n resultaat van individuele werksondervindings, persepsies van die organisasie en persoonlike eienskappe wat aanleiding gee tot positiewe of negatiewe gevoelens (emosies) jeens die organisasie (Mowday et al., 1982).

In vergelyking met voortgesette of normatiewe organisasieverbondenheid is houdingsverwante/affektiewe organisasieverbondenheid, vanweë die sterker affektiewe komponent, in 'n groter mate konseptueel soortgelyk aan werksbetrokkenheid.

Houdingsverwante/affektiewe organisasieverbondenheid, in vergelyking met voortgesette en normatiewe organisasieverbondenheid, toon hoër korrelasies met die voorspellers, korrelate en uitkomste van ander werksverwante houdings, soos byvoorbeeld werksbetrokkenheid (Allen & Meyer, 1996; Mathieu & Zajac, 1990).

'n Verdere motivering vir die gebruik van houdingsverwante/affektiewe organisasieverbondenheid is die feit dat dit meer van toepassing is op die formulering van Menslike Hulpbronne-beleid as die ander tipes organisasieverbondenheid (Guest, 1987). Hierdie aspek is van kardinale belang aangesien hierdie studie vanuit 'n Bedryfsielkundige perspektief gedoen word en die impak hiervan op hoër onderwysinstellings se Menslike Hulpbronne-beleid 'n invloed sal hê.

Voortaan in hierdie studie sal die term organisasieverbondenheid dus verwys na houdingsverwante/affektiewe organisasieverbondenheid. Die definisie van Mowday et al. (1979) word aanvaar vir die definiëring van organisasieverbondenheid.

### **2.8.3 DIE METING VAN ORGANISASIEVERBONDENHEID**

'n Verskeidenheid instrumente is in die verlede ontwikkel in 'n poging om die konstruk te meet. Vervolgens word enkele van hierdie meetinstrumente bespreek.

Grusky se vier-item skaal bestaan uit senioriteit in die organisasie, identifisering met die organisasie, houding teenoor die organisasie se administrateurs en algemene houding teenoor die organisasie (Mowday et al., 1979). Die mediaan interkorrelasies tussen die items is .15.

Kanter het 'n 36-item skaal ontwikkel waarvoor daar geen geldigheids- en betroubaarheidsdata aangebied word nie (Mowday et al., 1979).

Die Hrebiniak en Alutto-meetinstrument (1972) meet die individu se geneigdheid om die organisasie te verlaat as 'n funksie van vier alternatiewe eksterne oorsake en meet derhalwe die individu se voortgesette verbondenheid aan die organisasie. Die betroubaarheid van die meetinstrument word aan die hand van die Spearman-Brown-betroubaarheidskoëffisiënt as .79 gerapporteer. Geen addisionele geldigheids- of betroubaarheidsdata word aangebied nie (Mowday et al., 1979).

Gegronde op die meetinstrumente wat hierbo bespreek is, toon Mowday et al. (1979) dat die meeste instrumente se skale uit twee of vier items bestaan wat op 'n *a priori* grondslag ontwikkel is en waarvoor daar min of geen data ter ondersteuning van die geldigheid en betroubaarheid aangebied word nie. Bo en behalwe die meetinstrumente waarna hierbo verwys is, word die instrumente van die volgende navorsers, naamlik Lee, Sheldon, Brown, Gouldner, Hall en Schneider en Buchanan op dieselfde wyse geklassifiseer. Vanweë die gebrek aan geldigheids- en betroubaarheidsdata het navorsers meestal op die instrumente se gesigsgeldigheid vertrou.

Mowday et al. (1982) het die Organisasieverbondenheidsvraelys (*Organizational Commitment Scale*) ontwikkel op grond van hulle definisie, naamlik dat die individu die organisasiewaardes en doelwitte aanvaar en vertrou, begeer om 'n lid van die organisasie te bly en gewillig is om inspanning uit te oefen (sy uiterste beste te gee) vir die organisasie. Hierdie meetinstrument bestaan uit 15 items wat elkeen van die drie aspekte van hulle definisie van organisasieverbondenheid evalueer. Die responsformaat is 'n sewe-punt Likert-skaal waarvan die verbale ankers "stem sterk saam" tot "verskil sterk" varieer. Navorsing wat in die verlede die Organisasieverbondenheidsvraelys ondersoek het, rapporteer aanvaarbare vlakke van voorspellings-, saamvallende en diskriminante geldigheid. Die studies rapporteer verder dat die meetinstrument betroubaar is met Cronbach alfa-koëffisiënte wat tussen .82 en .93 wissel (Mowday et al., 1979).

Cook en Wall (1980) se meetinstrument is gegrond op die definisie van Buchanan (1974) waarin drie dimensies van organisasieverbondenheid geïdentifiseer is, naamlik identifikasie, betrokkenheid en lojaliteit. 'n Koëffisiënt-alfa van onderskeidelik .80 en .87 is in die twee studies wat deur die samestellers van hierdie meetinstrument uitgevoer is, aangeteken (Cook & Wall, 1980).

Gegrond op die Etzioni-model van organisasieverbondenheid is die Penley en Gould-meetinstrument ontwikkel. Hierdie meetinstrument meet drie komponente van organisasieverbondenheid, naamlik morele verbondenheid, voortgesette verbondenheid en vervreemde verbondenheid (Penley & Gould, 1988). Die betroubaarheid vir elkeen van die subskale toon deurgaans 'n Cronbach alfa-koëffisiënt van groter as .80 (Penley & Gould, 1988).

Allen en Meyer (1990) se organisasieverbondenheid-instrument meet elkeen van die drie dimensies van organisasieverbondenheid, naamlik affektiewe, voortgesette en normatiewe organisasieverbondenheid. Die instrument het 24 items wat gelykop verdeel is tussen die drie dimensies van organisasieverbondenheid wat gemeet word. Die affektiewe, voortgesette en normatiewe komponente van die instrument toon interne bestendigheid en rapporteer Cronbach alfa-koëffisiënte van onderskeidelik .87, .75 en .79.

## **2.9 LITERATUURSTUDIE OOR DIE VERBAND TUSSEN WERKS- BETROKKENHEID EN ORGANISASIEVERBONDENHEID**

Meta-analises wat in studies van Brown (1996) en Mathieu en Zajac (1990) gedoen is, het getoon dat werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid redelik nou aan mekaar verwant is. Alhoewel Mathieu en Farr (1991) getoon het dat werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid afsonderlike konstrakte is, het Mathieu en Zajac (1990) voorgestel dat die hoë interkorrelasies tussen hierdie twee konstrakte gedeeltelik mag voortspruit uit hulle gedeelde verbintenis op 'n meer abstrakte konseptuele vlak in die nomologiese netwerk.



Verskeie studies in die verlede het beduidende korrelasies tussen werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid gevind. Buchanan (1974) en Mowday et al. (1979) het in hulle onderskeie studies beduidend positiewe korrelasies van .65 ( $p < .05$ ) en .55 ( $p < .05$ ) gerapporteer. Navorsing van Hammer, Landeu en Stern (Brooke et al., 1988) en Brooke et al. (1988) ondersteun die bevindings van vroeëre studies en toon 'n beduidend positiewe verwantskap tussen werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid van onderskeidelik .37 ( $p < .05$ ) en .55 ( $p < .05$ ). 'n Studie van Knoop (1995) bestaande uit 'n steekproef van verpleegopleidingspersoneel en verpleegsters het getoon dat daar 'n redelik positiewe verwantskap tussen werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid bestaan ( $r = .32$ ;  $p = .001$ ).

Dit is duidelik uit bogenoemde navorsingsresultate dat daar 'n beduidend positiewe verwantskap tussen werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid bestaan.

## 2.10 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is daar grootliks gefokus op die identifisering en definiëring van die dimensies van werksomgewingspersepsies. Vervolgens is daar in die besonder op die verwantskap tussen persepsies van die werksomgewingsveranderlikes en onderskeidelik werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid gekonsentreer.

Op grond van die literatuurstudie kan daar tot die slotsom gekom word dat veral die volgende dimensies van die akademiese werksomgewingspersepsies 'n positiewe verband met beide werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid kan hê, naamlik:

- Outonomie
- Taakidentiteit
- Terugvoer
- Werksuitdaging

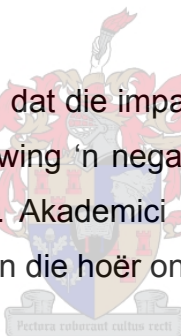
- Toesighouer se konsiderasie
- Deelnemende besluitneming
- Formalisasie

'n Negatiewe verwantskap word aangetref tussen die volgende dimensies van akademiese werksomgewingspersepsies en beide werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid, naamlik:

- Rolonduidelikheid
- Rolkonflik
- Roloorlading

In die literatuur kon geen navorsing gevind word wat enige verband tussen hiërargie van gesag en werksbetrokkenheid empiries ondersoek het nie. Hoë vlakke van hiërargie van gesag word negatief verbind met organisasieverbondenheid.

Vorige navorsing het aangetoon dat die impak van die sektorale veranderinge op die akademiese werksomgewing 'n negatiewe verband met akademiese organisasieverbondenheid toon. Akademiese werksbetrokkenheid korreleer geensins met die veranderinge in die hoër onderwyssektor nie.



In Hoofstuk 3 word die navorsingsmetodiek wat in die onderhawige studie gebruik is, breedvoerig bespreek.

## HOOFSTUK 3

### METODE VAN ONDERSOEK

#### 3.1 HIPOTEESES

Na aanleiding van die probleemformulering, doelstellings en literatuurstudie word die volgende hipoteses vir hierdie studie gestel:

##### Hipotese 1

- a. Persepsies van die rolstreseienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as rolonduidelikheid, het 'n beduidend negatiewe verband met werksbetrokkenheid.
- b. Persepsies van die rolstreseienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as rolkonflik, het 'n beduidend negatiewe verband met werksbetrokkenheid.
- c. Persepsies van die rolstreseienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as rolorlading, het 'n beduidend negatiewe verband met werksbetrokkenheid.



##### Hipotese 2

- a. Persepsies van die rolstreseienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as rolonduidelikheid, het 'n beduidend negatiewe verband met organisasieverbondenheid.
- b. Persepsies van die rolstreseienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as rolkonflik, het 'n beduidend negatiewe verband met organisasieverbondenheid.
- c. Persepsies van die rolstreseienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as rolorlading, het 'n beduidend negatiewe verband met organisasieverbondenheid.

### Hipotese 3

- a. Persepsies van die werkseienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as outonomie, het 'n beduidend positiewe verband met werksbetrokkenheid.
- b. Persepsies van die werkseienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as taakidentiteit, het 'n beduidend positiewe verband met werksbetrokkenheid.
- c. Persepsies van die werkseienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as terugvoer, het 'n beduidend positiewe verband met werksbetrokkenheid.
- d. Persepsies van die werkseienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as werksuitdaging, het 'n beduidend positiewe verband met werksbetrokkenheid.

### Hipotese 4

- a. Persepsies van die werkseienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as outonomie, het 'n beduidend positiewe verband met organisasieverbondenheid.
- b. Persepsies van die werkseienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as taakidentiteit, het 'n beduidend positiewe verband met organisasieverbondenheid.
- c. Persepsies van die werkseienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as terugvoer, het 'n beduidend positiewe verband met organisasieverbondenheid.
- d. Persepsies van die werkseienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as werksuitdaging, het 'n beduidend positiewe verband met organisasieverbondenheid.

### Hipotese 5

Persepsies van die toesighouerseienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as konsiderasie, het 'n beduidend positiewe verband met werksbetrokkenheid.

### **Hipotese 6**

Persepsies van die toesighouerseienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as konsiderasie, het 'n beduidend positiewe verband met organisasieverbondenheid.

### **Hipotese 7**

- a. Persepsies van die strukturele eienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as hiërargie van gesag, het geen beduidende verband met werksbetrokkenheid nie.
- b. Persepsies van die strukturele eienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as deelnemende besluitneming, het 'n beduidend positiewe verband met werksbetrokkenheid.
- c. Persepsies van die strukturele eienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as formalisasie, het 'n beduidend positiewe verband met werksbetrokkenheid.

### **Hipotese 8**

- a. Persepsies van die strukturele eienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as hiërargie van gesag, het 'n beduidend negatiewe verband met organisasieverbondenheid.
- b. Persepsies van die strukturele eienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as deelnemende besluitneming, het 'n beduidend positiewe verband met organisasieverbondenheid.
- c. Persepsies van die strukturele eienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as formalisasie, het 'n beduidend positiewe verband met organisasieverbondenheid.

### **Hipotese 9**

Persepsies van die sektorale eienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as hoër onderwysveranderinge, het geen beduidende verband met werksbetrokkenheid nie.

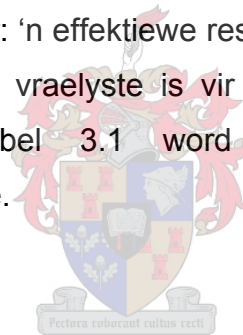
### **Hipotese 10**

Persepsies van die sektorale eienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as hoër onderwysveranderinge, het 'n beduidend negatiewe verband met organisasieverbondenheid.

## **3.2 BESKRYWING VAN DIE STEEKPROEF**

Met die oog op die studie is die akademiese personeel werksaam in die twee grootste fakulteite van 'n enkele Suid-Afrikaanse hoër onderwysinstelling geneem. Die steekproef bestaan uit beide geslagte en sluit die totale spektrum van die akademiese posvlakke in.

Daar is van gerieflikheidssteekproefneming gebruik gemaak by die neem van die steekproef. Die steekproef, wat uit 282 proefpersone bestaan, het 121 voltooide vraelyste opgelewer: 'n effektiewe responskoers van ongeveer 43%. Slegs 110 volledig voltooide vraelyste is vir die doeleindes van die data-ontleding gebruik. In Tabel 3.1 word 'n uiteensetting van die steekproefsamestelling gegee.



Tabel 3.1

*Samestelling van die steekproef*

	f	%
<b>Ouderdom</b>		
<25 – 29	11	10.0
30 – 39	27	24.5
40 – 49	29	26.4
50 – 59	37	33.6
60 – 65	6	5.5
<b>Totaal</b>	<b>110</b>	<b>100.0</b>
<b>Geslag</b>		
Mans	72	65.5
Vrouens	38	34.5
<b>Totaal</b>	<b>110</b>	<b>100.0</b>
<b>Kwalifikasie</b>		
Doktoraat	54	49.1
Meestersgraad	46	41.8
Honeursgraad/B Graad/Diploma	10	9.1
<b>Totaal</b>	<b>110</b>	<b>100.0</b>
<b>Posisie</b>		
Professor / Medeprofessor	33	30.0
Senior Lektor	27	24.5
Lektor / Junior Lektor	50	45.5
<b>Totaal</b>	<b>110</b>	<b>100.0</b>
<b>Diensjare in hoër onderwyssektor</b>		
< 3 jaar	14	12.7
3 – 6 jaar	13	11.8
7 – 10 jaar	16	14.5
> 10 jaar	67	60.9
<b>Totaal</b>	<b>110</b>	<b>100.0</b>
<b>Diensjare aan hoër onderwysinstelling</b>		
< 3 jaar	19	17.3
3 – 6 jaar	24	21.8
7 – 10 jaar	10	9.1
> 10 jaar	57	51.8
<b>Totaal</b>	<b>110</b>	<b>100.0</b>



Uit die bostaande Tabel blyk dit dat die totale steekproef dus uit 110 proefpersone bestaan. Die meerderheid van die steekproef is mans (ongeveer 66%) en tussen die ouderdom van 40 en 59 jaar (60%). In terme van die professionele eienskappe beskik ongeveer die helfte van die proefpersone oor 'n doktoraat. Ongeveer 61% van die proefpersone het meer as 10 jaar werksondervinding in die hoër onderwyssektor en nagenoeg 52% het meer as 10 jaar werksondervinding aan die proef-hoër onderwysinstelling.

### 3.3 MEETINSTRUMENT

In hierdie studie is daar van 'n enkele vraelys gebruik gemaak, naamlik die *Academic Work Environment Survey (AWES)* wat deur Winter et al. (2000) (sien p. 44) ontwikkel is. 'n Voorbeeld van hierdie vraelys verskyn in Bylae 2, p. 142.

#### 3.3.1 DIE *ACADEMIC WORK ENVIRONMENT SURVEY (AWES)*-VRAELYS

Die *AWES* bestaan uit 96 items en beskik oor 'n vyf-punt Likert-tipe responsformaat. Hierdie 96 items word in vier afdelings onderverdeel, naamlik:

- demografiese profiel;
- werksrol;
- werk en hoër onderwysinstelling; en
- veranderinge in die hoër onderwys

Die hoofdimensies wat deur die *AWES* gemeet word, is:

- werksomgewingspersepsies;
- organisasieverbondenheid; en
- werksbetrokkenheid

Hierdie faktore kan as hoofdimensies beskou word en kan weer in subdimensies of subskale onderverdeel word. Die onderverdeling word in Tabel 3.2 voorgestel.



Tabel 3.2

*Onderverdeling van die AWES se hoofdimensies in subskale*

<b>Hoofdimensie</b>	<b>Subskale</b>
<b>Werksongewingsveranderlikes</b>	
<b>Rolstres</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rolonduidelikheid</li> <li>2. Rolkonflik</li> <li>3. Roloorlading</li> </ol>
<b>Werkseienskappe</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Outonomie</li> <li>2. Taakidentiteit</li> <li>3. Terugvoer</li> <li>4. Werksuitdaging</li> </ol>
<b>Toesighouerseienskappe</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konsiderasie</li> </ol>
<b>Strukturele eienskappe</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hiërargie van gesag</li> <li>2. Deelnemende besluitneming</li> <li>3. Formalisasie</li> </ol>
<b>Sektorale eienskappe</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hoër onderwysveranderinge</li> </ol>
<b>Werkverwante Houdings</b>	
Werksbetrokkenheid	
Organisasieverbondenheid	

Meetinstrumente van Mowday et al. (1979) en Kanungo (1982b) vir onderskeidelik die meting van organisasieverbondenheid en werksbetrokkenheid is deur Winter et al. (2000) in die AWES-vraelys gekombineer. Beide skale is betroubaar met Cronbach alfa-koëffisiënte van .84 (organisasieverbondenheidsvraelys) en .80 (werksbetrokkenheidsvraelys).

Die betroubaarheid van die AWES kan as bevredigend beskou word omrede die Cronbach alfa-koëffisiënte tussen .58 en .92 wissel. Die Cronbach alfa-koëffisiënte is vir twaalf van die veertien subskale aanvaarbaar in terme van Huysamen (1996) se kriterium dat koëffisiënte tot so laag as .65 aanvaarbaar kan wees indien beslissings oor groepe vereis word. Rolkonflik (.61) en taakidentiteit (.58) toon 'n gemiddelde mate van interne konsekwentheid.

Sommige van die items is negatief bewoord in 'n poging om responsvooroordeel uit te skakel en 'n omgekeerde telling word daaraan toegeken (items: 4(a), 8(a), 14(a), 26(a), 28(a), 35(a), 36(a), 37(a), 7(b), 22(b)).

Die subskale se tellings word verkry deur die roupunte van die items bymekaar te tel en die gemiddelde te bereken.

Vir die doeleindes van hierdie studie is die *AWES* nie aangepas nie, omrede die huidige vorm as doeltreffend en effektief genoeg beskou is vir die doeleindes waarvoor dit aangewend word. Die vraelys is dus in sy bestaande formaat gebruik.

### **3.4 PROSEDURE**

Vir die doeleindes van hierdie studie is gegewens deur middel van 'n enkele vraelys, naamlik die *AWES* ingesamel.

Goedkeuring is van die hoër onderwysinstelling se Etiekkomitee verkry om die navorsing te onderneem. Vervolgens is toestemming van die hoër onderwysinstelling se gemagtigde verteenwoordiger verkry.

Die dekane van die betrokke fakulteite wat aan die navorsing deelgeneem het, is ingelig oor die navorsing en hulle hulp en ondersteuning is gevra. Die dekane het 'n skrywe aan die departementele voorsitters gestuur waarin hulle meer inligting oor die navorsing verskaf het en hulle ondersteuning daaraan toegesê het. In dieselfde skrywe het die dekane ook die departementele voorsitters se hulp gevra met die verspreiding en terugbesorging van die vraelyste en is hulle verder versoek om die personeel te motiveer om die vraelyste te voltooi. Hierdie persoonlike benadering is gevolg wat ook beter kontrole oor die terugontvangs van die vraelyste verseker het.

Die vraelyste is aan die departementele voorsitters se sekretaresse oorhandig vir verspreiding onder die permanente akademiese personeel. Ten einde onsekerheid uit die weg te ruim onder wie die vraelyste versprei moet word en om vertroulikheid te verseker, is die vraelyste in 'n persoonlik geadresseerde, verseëlde koevert aan die individuele akademici gegee. Ter wille van kontroledoeleindes is 'n lys van name van die betrokke departement se akademiese personeel vir wie daar 'n koevert ingesluit was en oorhandig moes word aan die sekretaresse gegee. Die voltooide vraelyste moes weer

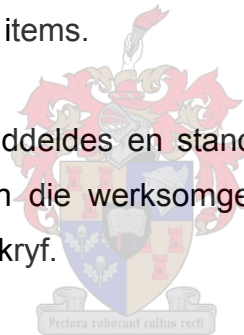
verseël in die voorsiene koevert aan die sekretaresse terugbesorg word. Alle akademiese personeel is in 'n dekbrieff, wat tesame met die vraelys versprei is, gevra om die voltooide vraelyste aan die departementele sekretaresse te oorhandig. Die hele prosedure is as uiters vertroulik hanteer en proefpersone het op geen stadium nodig gehad om hul naam te verskaf nie. Voorts is geen inligting in die vraelys verlang wat hul identiteit sou openbaar nie.

### 3.5 STATISTIESE VERWERKING VAN GEGEWENS

Die gegewens is met behulp van die Statistical Package for Social Science, oftewel die SPSS-pakket (weergawe 13), verwerk.

Die betroubaarheid van die AWES is met behulp van Cronbach se alfa-koëffisiënt bereken. Hierdie berekening verskaf 'n algemene meting van die interne bestendigheid van die items.

Beskrywende statistiek (gemiddeldes en standaardafwykings) is gebruik om akademiese persepsies van die werksomgewing en hulle werksverwante houdings te ontleed en te beskryf.



Ten einde die beduidendheid van verskille te ondersoek wat deur persoonlike en professionele eienskappe in akademiese persepsies van die akademiese werksomgewing teweeggebring word, is data met behulp van die t-toets en eenrigting variansie-ontledings ondersoek. Die t-toets is gebruik vir die bepaling van die beduidendheid van verskille tussen gemiddeldes waar slegs twee groepe by betrokke was (Nunnally, 1978). Eenrigting variansie-ontledings is gebruik in gevalle waar daar meer as twee groepe by betrokke was (Nunnally, 1978). In gevalle waar beduidende verskille tussen die groepe gemeet is, is *post hoc*-ontledings met behulp van Bonferroni-toetse uitgevoer ten einde die verskille tussen die gemiddeldes van die verskeie groepe te verduidelik.

Vir die doeleindes van die variansie-ontledings is die gemiddeldes se response soos volg gegroepeer in ooreenstemming met die vraelys se vyf-punt skaal klassifikasie (Winter & Sarros, 2002a):

1. baie negatief (gemiddelde kleiner as 2.50)
2. negatief (2.51 tot 2.90)
3. neutraal (2.91 tot 3.09)
4. positief (3.10 tot 3.50)
5. baie positief (gemiddelde groter as 3.50)

Ten einde die verband tussen die verskillende werksomgewingsveranderlikes en die werksverwante houdings (werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid) te bereken, is van Pearson se produk-moment korrelasiekoëffisiënt gebruik gemaak.

Die resultate wat deur middel van bogenoemde statistiese verwerkingstegnieke verkry is, word vervolgens in Hoofstuk 4 bespreek.



## HOOFSTUK 4

### RESULTATE VAN DIE ONDERSOEK

#### 4.1 INLEIDING

Die doel van hierdie hoofstuk is om aan die hand van die hipoteses wat in Hoofstuk 3 gestel is en die statistiese verwerkingsmetodes wat bespreek is, die statistiese resultate van die empiriese ondersoek te verskaf.

#### 4.2 BETROUBAARHEIDSBEPALING VAN DIE VRAELYS

Tabel 4.1 (p. 78) toon die resultate van die beskrywende statistiek (gemiddeldes en standaardafwykings) en interne bestendigheid (alfa-koëffisiënt) vir elkeen van die veranderlikes wat in hierdie studie ondersoek is. Uit Tabel 4.1 is dit duidelik dat die interne bestendigheid van die *AWES* as bevredigend beskou kan word aangesien die Cronbach alfa-koëffisiënte vir 11 van die 14 subskale aanvaarbaar is in terme van Huysamen (1996) se kriterium dat koëffisiënte tot so laag as .65 aanvaarbaar kan wees indien beslissings oor groepe vereis word. Volgens Tabel 4.1 is daar slegs drie subskale, naamlik rolkonflik (.56), taakidentiteit (.53) en formalisasie (.48) wat nie aan bogenoemde kriterium voldoen nie. Die doel van hierdie studie is egter nie om 'n nuwe vraelys te ontwikkel nie en gevolglik is die itemontledingsproses nie verder voortgesit nie. Wat die vraelys se betroubaarheid betref, is hierdie vraelys dus geskik om die verband tussen persepsies van die akademiese werksomgewing en onderskeidelik werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid te ondersoek.

Volgens Tabel 4.1 blyk dit dat die huidige ondersoek se interne geldigheid tot 'n redelike mate ooreenstem met die resultate wat Winter en Sarros (2002a) gerapporteer het, behalwe vir die subskale outonomie, werksuitdaging, formalisasie, hoër onderwysveranderinge en werksbetrokkenheid.

Tabel 4.1

*Beskrywende statistiek van die AWES-skaaf<sup>f</sup>*

Veranderlike	Items	$\alpha$	$\alpha^b$	$\bar{x}^c$	s
<b>Rolstreseienskappe</b>					
Rolonduidelikheid	5	.84	.83	2.24	.70
Rolkonflik	3	.56	.61	2.83	.70
Roloorlading	3	.76	.71	3.18	.84
<b>Werkseienskappe</b>					
Outonomie	6	.63	.73	4.42	.57
Taakidentiteit	2	.53	.58	4.11	.62
Terugvoer	3	.75	.70	3.45	.87
Werksuitdaging	5	.62	.83	3.50	.53
<b>Toesighouerseienskappe</b>					
Konsiderasie	14	.93	.92	3.53	.79
<b>Strukturele eienskappe</b>					
Hiërgie van gesag	5	.79	.79	3.20	.75
Deelnemende besluitneming	5	.88	.84	2.85	1.07
Formalisasie	5	.48	.69	3.89	.44
<b>Sektorale eienskappe</b>					
Hoër onderwysveranderinge	12	.76	.85	3.44	.53
<b>Werksverwante houdings</b>					
Werksbetrokkenheid	10	.90	.87	3.48	.73
Organisasieverbondenheid	6	.77	.86	3.39	.68

<sup>a</sup> N = 110<sup>b</sup> Winter en Sarros, 2002a<sup>c</sup> Die responsgemiddeldes is soos volg geklassifiseer: 1 = baie negatief (gemiddelde kleiner as 2.50); 2 = negatief (2.51 tot 2.90); 3 = neutraal (2.91 tot 3.09); 4 = positief (3.10 tot 3.50); 5 = baie positief (gemiddelde groter as 3.50)

### 4.3 PERSEPSIES VAN DIE AKADEMIESE WERKSOMGEWING

In Tabel 4.1 word die resultate van die beskrywende statistiek ten opsigte van die evaluering van akademië se gemiddelde persepsies van die akademiese werksomgewing uiteengesit.

Volgens Tabel 4.1 rapporteer die steekproef se gemiddelde kategorieë in die geheel positief ten opsigte van die meerderheid van die veranderlikes wat in die akademiese werksomgewing reflekteer.

Die respondente rapporteer lae vlakke van rolonduidelikheid ( $\bar{x} = 2.24$ ,  $s = 0.70$ ) en rolkonflik ( $\bar{x} = 2.83$ ,  $s = 0.70$ ).

Die hoë tellings wat outonomie ( $\bar{x} = 4.42$ ), taakidentiteit ( $\bar{x} = 4.11$ ) en werksuitdaging ( $\bar{x} = 3.50$ ) aangeteken het, is 'n aanduiding dat akademici baie positief oor die eienskappe van hulle werk is. Die minimale verskil in die standaardafwykings van die drie items se subskale, onderskeidelik 0.57, 0.62 en 0.53 toon respondente se hoë vlak van konsensus hieromtrent. Respondente is redelik positief met betrekking tot die terugvoer wat hulle ten opsigte van hulle werksprestasië ontvang ( $\bar{x} = 3.45$ ,  $s = 0.87$ ).

Die respondente is oor die algemeen baie positief oor die konsidererende en ondersteunende leierskapstyl van hulle toesighouers ( $\bar{x} = 3.53$ ,  $s = 0.79$ ).

Die respondente het hoë vlakke van formalisasie in die akademiese werksomgewing ervaar ( $\bar{x} = 3.89$ ,  $s = 0.44$ ). Hiervolgens is dit duidelik dat akademici aan verskeie reëls, prosedures en beleide onderwerp word ten einde akademiese werk te koördineer.

Akademici het aangedui dat die volgende veranderlikes negatiewe eienskappe van die werksomgewing is. Die respondente het hoë vlakke van roltoelading ( $\bar{x} = 3.18$ ,  $s = 0.84$ ) getoon. Hierdie bevinding is in ooreenstemming met die literatuur wat toon dat akademici se rolle in 'n toenemende mate onder uitermatige tydsdruk en onrealistiese prestasieverwagtinge gebuk gegaan.

Vir die steekproef in die geheel het akademici aangedui dat hulle werksomgewing aan redelike tot hoë vlakke van sentralisasie gekenmerk word. Sentralisasie in terme van besluitneming word gereflekteer aan akademici se waarneming dat hulle werksomgewing aan redelike hoë vlakke van hiërargie van gesag ( $\bar{x} = 3.20$ ,  $s = 0.75$ ) en redelike lae vlakke van deelnemende besluitneming ( $\bar{x} = 2.85$ ,  $s = 1.07$ ) gekenmerk word.

Die respondente het gerapporteer dat hulle tot 'n redelike mate die grootskaalse veranderinge in die Suid-Afrikaanse hoër onderwyssektor ( $\bar{x} = 3.44$ ,  $s = 0.53$ ) en die impak daarvan op hulle werksomgewing

waarneem. Hierdie resultate stem ooreen met die bevindings van Winter et al. (2000) se studie onder Australiese akademici.

Uit Tabel 4.1 blyk dit dat akademici oor die algemeen positiewe werksbetrokkenheid ( $\bar{x} = 3.48$ ,  $s = 0.73$ ) en organisasieverbondenheid ( $\bar{x} = 3.39$ ,  $s = 0.68$ ) gerapporteer het.

#### 4.4 DIE VERSKIL TUSSEN MANLIKE EN VROULIKE AKADEMICI SE PERSEPSIES VAN DIE AKADEMIESE WERKSOMGEWING

In Tabel 4.2 word die resultate van die t-toets ten opsigte van die vergelyking tussen manlike en vroulike respondente se gemiddelde persepsies van die akademiese werksomgewingsveranderlikes aangetoon.

Tabel 4.2

*Onafhanklike t-toets resultate: Verskille tussen manlike (n=72) en vroulike (n=38) akademici se persepsies van die akademiese werksomgewing*

Veranderlikes	Geslag	$\bar{x}$	s	t	GV	P
Rolonduidelikheid	Manlik (M)	1.40	.96			
	Vroulik (V)	2.05	1.45	-2.81	108	.01
Rolkonflik	M	2.35	1.35			
	V	3.08	1.53	-2.57	108	.01
Roloorlading	M	3.10	1.65			
	V	3.47	1.54	-1.17	108	.25
Outonomie	M	4.54	.71			
	V	4.50	.80	.28	108	.78
Taakidentiteit	M	4.64	.63			
	V	4.58	.92	.40	108	.69
Terugvoer	M	3.93	1.43			
	V	3.32	1.69	2.01	108	.05
Werksuitdaging	M	4.15	1.11			
	V	4.05	1.09	.45	108	.65
Konsiderasie	M	4.22	1.26			
	V	3.61	1.62	2.21	108	.03
	V	3.66	1.48	-1.85	108	.07
Deelnemende besluitneming	M	3.08	1.84			
	V	2.13	1.61	2.68	108	.01
Formalisasie	M	4.74	.60			
	V	4.76	.59	-.23	108	.82
Hoër onderwysveranderinge	M	3.99	1.12			
	V	4.02	1.13	-.18	108	.86



Uit Tabel 4.2 is dit duidelik dat vrouens gemiddeld beduidend hoër vlakke as mans ten opsigte van rolonduidelikheid ( $p < .01$ ) en rolkonflik ( $p < .05$ ) in die akademiese werksomgewing waarneem.

Hierteenoor het mans gemiddeld beduidend hoër vlakke as vrouens ten opsigte van terugvoer en konsiderasie ( $p < .05$ ) en deelnemende besluitneming ( $p < .01$ ) waargeneem.

#### 4.5 DIE VERSKIL TUSSEN OUDERDOMSGROEPE SE PERSEPSIES VAN DIE AKADEMIESE WERKSOMGEWING

Slegs die beduidende resultate van die eenrigting variansie-ontleding van akademiese persepsies van die akademiese werksomgewingsveranderlikes uit verskillende ouderdomsgroepe word in Tabel 4.3 gerapporteer.

Tabel 4.3

*Eenrigting variansie-ontleding resultate: Verskille tussen ouderdomsgroepe se persepsies van die akademiese werksomgewingsveranderlikes*

	Soort variansie	GV	Som van kwadrate	F	p
<b>Strukturele eienskappe</b> Deelnemende besluitneming	Tussen groepe	4	67.33	6.03	.000
	Binne groepe	105	293.05		
	Totaal	109	360.37		

Uit Tabel 4.3 is dit duidelik dat daar 'n beduidende ( $p < .01$ ) verskil tussen akademiese gemiddelde persepsies van deelnemende besluitneming uit verskillende ouderdomsgroepe is. Vervolgens is daar met behulp van die Bonferroni-toets (Howell, 1995) bepaal watter pare van ouderdomsgroepe se gemiddeldes ten opsigte van persepsies van deelnemende besluitneming beduidend verskillend is. Die resultate van hierdie vergelykings word in Tabel 4.4 (p. 82) aangetoon.

Tabel 4.4

*Bonferroni-resultate: Beduidende verskille tussen gemiddelde persepsies ten opsigte van deelnemende besluitneming van akademici uit verskillende ouderdomsgroepe*

	Ouderdomsgroep
Deelnemende besluitneming	>25-29 en 50-59** >25-29 en 60-64** 30-39 en 50-59* 30-39 en 60-64*
*	$p < .05$
**	$p < .01$

Uit Tabel 4.4 is dit duidelik dat akademici in die ouderdomsgroep 60 tot 64 jaar 'n beduidend hoër gemiddelde persepsie van deelnemende besluitneming in die werksomgewing ervaar teenoor akademici wat onderskeidelik in die ouderdomsgroepe 30 tot 39 jaar ( $p < .05$ ) en ouer as 25 tot 29 jaar ( $p < 0.01$ ) val. Akademici in die ouderdomsgroep 50 tot 59 jaar openbaar 'n beduidende hoër gemiddelde persepsie van deelnemende besluitneming teenoor akademici wat onderskeidelik in die ouderdomsgroepe 30 tot 39 jaar ( $p < .05$ ) en ouer as 25 tot 29 jaar ( $p < .01$ ) val.

Pectus roburant cultus recti

#### **4.6 DIE VERSKIL TUSSEN AKADEMICI OP VERSKILLENDE POSVLAKKE SE PERSEPSIES VAN DIE AKADEMIESE WERKSOMGEWING**

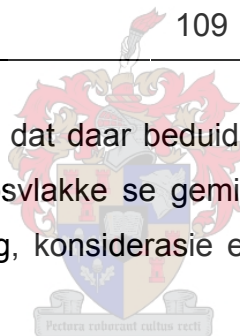
Die beduidende resultate van die eenrigting variansie-ontleding van akademici op verskillende posvlakke se persepsies van die akademiese werksomgewing word in Tabel 4.5 (p. 83) uiteengesit.

Tabel 4.5

*Eenrigting variansie-ontleding resultate: Verskille tussen akademici op verskillende posvlakke se persepsies van die akademiese werksomgewing*

	<b>Soort variansie</b>	<b>GV</b>	<b>Som van kwadrate</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Werkseienskappe</b> Terugvoer	Tussen groepe	2	22.88	5.16	.01
	Binne groepe	107	237.38		
	Totaal	109	260.26		
Werksuitdaging	Tussen groepe	2	22.33	10.95	.00
	Binne groepe	107	109.14		
	Totaal	109	131.46		
<b>Toesighouerseien-</b> <b>skappe</b> Konsiderasie	Tussen groepe	2	23.95	6.57	.00
	Binne groepe	107	195.04		
	Totaal	109	218.99		
<b>Strukturele</b> <b>eienskappe</b> Deelnemende besluitneming	Tussen groepe	2	145.41	6.19	.00
	Binne groepe	107	214.96		
	Totaal	109	360.37		

Uit Tabel 4.5 blyk dit duidelik dat daar beduidende verskille ( $p < .01$ ) tussen akademici op verskillende posvlakke se gemiddelde persepsies ten opsigte van terugvoer, werksuitdaging, konsiderasie en deelnemende besluitneming is.



Tabel 4.6 (p. 84) toon die resultate van die Bonferroni-toets ten einde te bepaal watter groepe posvlakke se gemiddelde persepsies ten opsigte van terugvoer, werksuitdaging, konsiderasie en deelnemende besluitneming beduidend verskillend is.

Tabel 4.6

*Bonferroni-resultate: Beduidende verskille tussen gemiddelde persepsies ten opsigte van terugvoer, werksuitdaging, konsiderasie en deelnemende besluitneming van akademici op verskillende posvlakke*

	<b>Posisie</b>
Terugvoer	Junior lektor/Lektor en Senior lektor <sup>*</sup> Junior lektor/Lektor en Professor/Medeprofessor <sup>*</sup>
Werksuitdaging	Junior lektor/Lektor en Professor/Medeprofessor <sup>**</sup> Senior lektor en Professor/Medeprofessor <sup>*</sup>
Konsiderasie	Junior lektor/Lektor en Senior lektor <sup>*</sup> Junior lektor/Lektor en Professor/Medeprofessor <sup>**</sup>
Deelnemende besluitneming	Junior lektor/Lektor en Professor/Medeprofessor <sup>**</sup> Senior lektor en Professor/Medeprofessor <sup>**</sup>

<sup>\*</sup>  $p < .05$

<sup>\*\*</sup>  $p < .01$

Uit Tabel 4.6 is dit duidelik dat Professore/Medeprofessore en Senior lektore 'n beduidend hoër ( $p < .05$ ) gemiddelde persepsie van terugvoer in die akademiese werksomgewing ervaar as Junior lektore/Lektore. Die gemiddelde persepsie van werksuitdaging is beduidend hoër vir Professore/Medeprofessore as onderskeidelik vir Senior lektore ( $p < .05$ ) en Junior lektore/Lektore ( $p < .01$ ). Professore/Medeprofessore ( $p < .01$ ) en Senior Lektore ( $p < .05$ ) se gemiddelde persepsie van konsiderasie is beduidend hoër as dié van Junior lektore/Lektore. Die gemiddelde persepsie van deelnemende besluitneming is beduidend hoër vir Professore/Medeprofessore ( $p < .01$ ) as onderskeidelik vir Senior lektore en Junior lektore/Lektore.

#### 4.7 DIE VERSKIL TUSSEN OPVOEDKUNDIGE KWALIFIKASIE EN PERSEPSIES VAN DIE AKADEMIESE WERKSOMGEWING

Die beduidende resultate van die eenrigting variansie-ontleding van akademici met verskillende kwalifikasies se persepsies van die akademiese werksomgewing word in Tabel 4.7 aangetoon.

Tabel 4.7

*Eenrigting variansie-ontleding resultate: Verskille tussen akademici met verskillende kwalifikasies se persepsies van die akademiese werksomgewing*

	Soort variansie	GV	Som van kwadrate	F	P
<b>Rolstreiseienskappe</b> Roloorlading	Tussen groepe	2	21.68	4.43	.01
	Binne groepe	107	261.64		
	Totaal	109	283.32		
<b>Werkseienskappe</b> Terugvoer	Tussen groepe	2	17.46	3.85	.02
	Binne groepe	107	242.80		
	Totaal	109	260.26		
Werksuitdaging	Tussen groepe	2	14.42	6.59	.00
	Binne groepe	107	117.04		
	Totaal	109	131.46		
<b>Toesighouerseienskappe</b> Konsiderasie	Tussen groepe	2	16.02	4.22	.02
	Binne groepe	107	202.97		
	Totaal	109	218.99		
<b>Strukturele eienskappe</b> Deelnemende besluitneming	Tussen groepe	2	92.35	18.44	.00
	Binne groepe	107	268.02		
	Totaal	109	360.37		

Tabel 4.7 toon duidelik dat daar beduidende verskille tussen die persepsies van akademici met verskillende opvoedkundige kwalifikasies is ten opsigte van roloorlading ( $p < .05$ ), terugvoer ( $p < .05$ ), werksuitdaging ( $p < .01$ ), konsiderasie ( $p < .05$ ) en deelnemende besluitneming ( $p < .01$ ).

Met behulp van die Bonferroni-toets is bepaal watter pare van kwalifikasies se gemiddelde persepsies ten opsigte van roloorlading, terugvoer,

werksuitdaging, konsiderasie en deelnemende besluitneming beduidende verskille toon. Die resultate van die vergelykings word in Tabel 4.8 aangetoon.

Tabel 4.8

*Bonferroni-resultate: Beduidende verskille tussen gemiddelde persepsies ten opsigte van roloorlading, terugvoer, werksuitdaging, konsiderasie en deelnemende besluitneming van akademici met verskillende kwalifikasies*

	<b>Kwalifikasie</b>
Roloorlading	Doktoraat en Honeursgraad/B Graad/Diploma*
Terugvoer	Doktoraat en Honeursgraad/B Graad/Diploma*
Werksuitdaging	Doktoraat en Meestersgraad* Doktoraat en Honeursgraad/B Graad/Diploma*
Konsiderasie	Doktoraat en Meestersgraad*
Deelnemende besluitneming	Doktoraat en Meestersgraad* Doktoraat en Honeursgraad/B Graad/Diploma*

\*  $p < .05$

Uit Tabel 4.8 is dit duidelik dat akademici met 'n Doktoraat beduidend ( $p < .05$ ) hoër persepsies van roloorlading, terugvoer, werksuitdaging en deelnemende besluitneming as akademici met 'n Honeursgraad/B Graad/Diploma het. Akademici met 'n Doktoraat openbaar 'n beduidende ( $p < .05$ ) hoër gemiddelde persepsie van werksuitdaging, konsiderasie en deelnemende besluitneming as akademici wat oor 'n Meestersgraad beskik.

#### **4.8 DIE VERSKIL TUSSEN AKADEMICI SE PERSEPSIES VAN DIE WERKSOMGEWING GEGROND OP AANTAL DIENSJARE IN DIE HOËR ONDERWYSSEKTOR**

Die beduidende resultate van die eenrigting variansie-ontleding van akademici se persepsies van die akademiese werksomgewing ten opsigte van diensjare in die hoër onderwyssektor word in Tabel 4.9 (p. 87) uiteengesit.

Tabel 4.9

*Eenrigting variansie-ontleding resultate: Verskille tussen akademici met verskillende diensjare in die hoër onderwys se persepsies van die akademiese werksomgewing*

	<b>Soort variansie</b>	<b>GV</b>	<b>Som van kwadrate</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Strukturele eienskappe</b> Deelnemende besluitneming	Tussen groepe	3	76.42	9.51	.00
	Binne groepe	106	283.95		
	Totaal	109	360.37		

Dit blyk uit Tabel 4.9 dat daar 'n beduidende verskil ( $p < .01$ ) tussen die gemiddelde persepsie van deelnemende besluitneming en akademici met verskillende diensjare in die hoër onderwyssektor is.

Vervolgens is daar met behulp van die Bonferroni-toets bepaal watter pare van diensjare in die hoër onderwyssektor se gemiddelde persepsie ten opsigte van deelnemende besluitneming beduidend verskillend is. Die resultate word in Tabel 4.10 getoon.

Tabel 4.10

*Bonferroni-resultate: Beduidende verskille tussen gemiddelde persepsies ten opsigte van deelnemende besluitneming van akademici met verskillende diensjare in die hoër onderwyssektor*

	<b>Diensjare in hoër onderwyssektor</b>
Deelnemende besluitneming	< 3 jaar en > 10 jaar ** 7 – 10 jaar en > 10 jaar **

\*\*  $p < .01$

Dit blyk uit Tabel 4.10 dat akademici met 10 jaar en meer werksondervinding in die hoër onderwyssektor beduidend ( $p < .01$ ) hoër vlakke van deelnemende besluitneming in die akademiese werksomgewing ervaar as diegene met onderskeidelik sewe tot tien jaar en minder as drie jaar werksondervinding in die hoër onderwyssektor.

#### 4.9 DIE VERSKIL TUSSEN AKADEMICI SE PERSEPSIES VAN DIE WERKSOMGEWING GEGROND OP AANTAL DIENSJARE VERBONDE AAN DIE HOËR ONDERWYSINSTELLING

In Tabel 4.11 word die beduidende resultate van die eenrigting variansie-ontleding van akademici se persepsies van die akademiese werksomgewing ten opsigte van diensjare verbonde aan die hoër onderwysinstelling aangetoon.

Tabel 4.11

*Eenrigting variansie-ontleding resultate: Verskille tussen akademici se persepsies van die akademiese werksomgewing gegrond op die aantal diensjare verbonde aan die hoër onderwysinstelling*

	Soort variansie	GV	Som van kwadrate	F	p
<b>Rolstreseienskappe</b> Rolonduidelikheid	Tussen groepe	3	12.04	3.00	.03
	Binne groepe	106	141.67		
	Totaal	109	153.71		
<b>Werkseienskappe</b> Terugvoer	Tussen groepe	3	25.29	3.80	.01
	Binne groepe	106	234.97		
	Totaal	109	260.26		
<b>Toesighouers- eienskappe</b> Konsiderasie	Tussen groepe	3	19.92	3.54	.02
	Binne groepe	106	199.07		
	Totaal	109	218.99		
<b>Strukturele eienskappe</b> Deelnemende besluitneming	Tussen groepe	3	59.31	6.96	.00
	Binne groepe	106	301.06		
	Totaal	109	360.37		

Dit blyk uit Tabel 4.11 dat daar beduidende verskille ( $p < .05$ ) tussen die gemiddelde persepsies van akademici met verskillende diensjare verbonde aan die hoër onderwysinstelling en rolonduidelikheid, terugvoer en konsiderasie is. 'n Beduidende verskil ( $p < .01$ ) bestaan ook tussen persepsies van akademici met verskillende diensjare verbonde aan die hoër onderwysinstelling en deelnemende besluitneming.



Tabel 4.12 toon die resultate van die vergelykings wat met behulp van die Bonferroni-toets uitgevoer is ten einde vas te stel watter pare van diensjare verbonde aan die hoër onderwysinstelling se gemiddelde persepsies ten opsigte van die akademiese werksomgewing beduidend verskil.

Tabel 4.12

*Bonferroni-resultate: Beduidende verskille tussen gemiddelde persepsies ten opsigte van terugvoer en deelnemende besluitneming van akademici met verskillende diensjare verbonde aan die hoër onderwysinstelling*

	<b>Diensjare verbonde aan die hoër onderwysinstelling</b>
Terugvoer	3 – 6 jaar en >10 jaar *
Deelnemende besluitneming	< 3 jaar en > 10 jaar ** 3 – 6 jaar en > 10 jaar **

\*  $p < .05$   
 \*\*  $p < .01$

Akademici met meer as 10 jaar diens aan die hoër onderwysinstelling se persepsies ten opsigte van terugvoer is beduidend ( $p < .05$ ) hoër as akademici met drie tot ses jaar diens aan die hoër onderwysinstelling. Akademici wie meer as 10 jaar diens aan die hoër onderwysinstelling het se persepsies van deelnemende besluitneming is beduidend ( $p < .01$ ) hoër as akademici met minder as drie jaar en drie tot ses jaar diens aan die hoër onderwysinstelling.

Alhoewel die eenrigting variansie-ontleding 'n beduidende algehele F-waarde ten opsigte van rolonduidelikheid en konsiderasie toon, toon die *post hoc*-vergelings geen sodanige verskille nie. Volgens Keppel (1973) kan hierdie bevinding aan twee moontlike oorsake toegeskryf word. Eerstens, bestaan die moontlikheid dat die variansie tussen die groepe nie groot genoeg is om 'n verskil te maak nie. Gevolglik, in groepe met ongelyke steekproefgroottes is die verskil tussen die groepe te klein en word dit in die *post hoc*-vergelings uitgewis. 'n Tweede faktor wat 'n rol tydens die ontledings kan speel, is die hoeveelheid groepe wat in die ontledings gebruik word. Indien daar van 'n

groot hoeveelheid groepe met redelike variasie in steekproefgrootte in die ontledings gebruik gemaak word, hoe moeiliker sal dit wees om enige beduidende verskille tussen die groepe waar te neem waar nougesette en sterk *post hoc*-toetse soos die Bonferroni uitgevoer word.

#### **4.10 DIE VERBAND TUSSEN PERSEPSIES VAN ROLSTRESEIENSKAPPE EN WERKSVERWANTE HOUDINGS**

Tabel 4.13 (p. 91) toon dat slegs die subdimensie rolonduidelikheid 'n beduidend ( $p < .01$ ) negatiewe verband met werksbetrokkenheid het. In die geval van rolkonflik en rolorlading was daar geen beduidende korrelasies met werksbetrokkenheid nie.

Bogenoemde resultate ondersteun Hipotese 1(a), naamlik dat persepsies van die rolstreieskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as rolonduidelikheid, 'n beduidend negatiewe verband met werksbetrokkenheid het en derhalwe word Hipotese 1(a) aanvaar. Hipoteses 1(b) en 1(c), naamlik dat persepsies van die rolstreieskappe in die akademiese werksomgewing, onderskeidelik gemeet as 1(b) rolkonflik en 1(c) rolorlading, 'n beduidend negatiewe verband met werksbetrokkenheid het, kan dus nie aanvaar word nie.

Uit Tabel 4.13 blyk dit duidelik dat die verband tussen rolstreieskappe, gemeet as rolonduidelikheid, rolkonflik en rolorlading, en organisasieverbondenheid redelik beduidend ( $p < .01$ ) negatief is.

Hierdie resultate verleen dus ondersteuning aan Hipoteses 2(a), 2(b) en 2(c), naamlik dat persepsies van die rolstreieskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as 2(a) rolonduidelikheid, 2(b) rolkonflik en 2(c) rolorlading 'n beduidend negatiewe verband met organisasieverbondenheid het en gevolglik word Hipoteses 2(a), 2(b) en 2(c) aanvaar.

Tabel 4.13

Die Pearson produk-moment korrelasiekoëffisiënt vir die werksomgewings- en houdingsverwante veranderlikes (N = 110)

Veranderlikes	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14
<b>Werksongewingspersepsies</b>														
<b>Rolstres</b>														
Rolonduidelikheid (F1)	1.00													
Rolkonflik (F2)	.42**	1.00												
Roloorlading (F3)	.28**	.48**	1.00											
<b>Werkseienskappe</b>														
Otonomie (F4)	-.36**	-.32**	-.34**	1.00										
Taakidentiteit (F5)	-.42**	-.39**	-.47**	.57**	1.00									
Terugvoer (F6)	-.71**	-.48**	-.25**	.22*	.28**	1.00								
Werksuitdaging (F7)	-.43**	-.19*	-.09	.40**	.44**	.39**	1.00							
<b>Toesighouseienskappe</b>														
Konsiderasie (F8)	-.65**	-.54**	-.22*	.29**	.33**	.74**	.50**	1.00						
<b>Strukturele eienskappe</b>														
Hiërargie van gesag (F9)	.22**	.33**	.23*	-.22*	-.07	-.27**	-.22*	-.38**	1.00					
Deelnemende besluitneming (F10)	-.35**	-.00	.12	.08	.07	.42**	.58**	.59**	-.28**	1.00				
Formalisasie (F11)	-.12	.14	.10	.17	.27**	.05	.26**	-.02	.38**	.13	1.00			
<b>Sektorale eienskappe</b>														
Hoër onderwysveranderinge (F12)	.17	.14	.17	-.30**	-.05	-.06	.01	-.08	.27**	.09	.30**	1.00		
<b>Werkverwante houdings</b>														
Werkbetrokkenheid (F13)	-.22*	-.07	.01	.26**	.36**	.02	.49**	.18	.05	.23*	.31**	.11	1.00	
Organisasieverbondenheid (F14)	-.42**	-.48**	-.45**	.37**	.43**	.26**	.31**	.33**	-.22*	-.01	.08	-.10	.42**	1.00

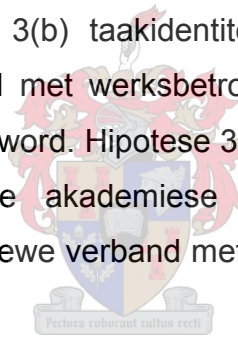
\*  $p < .05$

\*\*  $p < .01$

#### 4.11 DIE VERBAND TUSSEN PERSEPSIES VAN WERKSEIENSKAPPE EN WERKSVERWANTE HOUDINGS

Uit Tabel 4.13 blyk dit dat werkseienskappe, gemeet as outonomie, taakidentiteit, terugvoer en werksuitdaging, oor die algemeen 'n positiewe verwantskap met werksbetrokkenheid het. Die positiewe verwantskap tussen terugvoer en werksbetrokkenheid is egter onbeduidend. 'n Redelike beduidend ( $p < .01$ ) positiewe verwantskap word tussen werksbetrokkenheid en onderskeidelik outonomie ( $r = .26$ ) en taakidentiteit ( $r = .36$ ) aangetref. 'n Hoë beduidende ( $p < .01$ ) positiewe verband is tussen werksuitdaging en werksbetrokkenheid ( $r = .49$ ) gevind.

Bogenoemde resultate ondersteun Hipotese 3(a), 3(b) en 3(d), naamlik dat persepsies van die werkseienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as 3(a) outonomie, 3(b) taakidentiteit en 3(d) werksuitdaging 'n beduidend positiewe verband met werksbetrokkenheid het. Hipoteses 3(a), 3(b) en 3(d) kan dus aanvaar word. Hipotese 3(c), naamlik dat persepsies van die werkseienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as terugvoer, 'n beduidend positiewe verband met werksbetrokkenheid het, word verwerp.



Dit is duidelik uit Tabel 4.13 dat die subdimensies, outonomie, terugvoer en werksuitdaging beduidend ( $p < .01$ ) positiewe korrelasies met organisasieverbondenheid toon. Taakidentiteit ( $r = .43$ ) toon 'n hoë beduidend ( $p < .01$ ) positiewe verband met organisasieverbondenheid.

Bogenoemde resultate verleen ondersteuning aan Hipoteses 4(a), 4(b), 4(c) en 4(d), naamlik dat persepsies van die werkseienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as 4(a) outonomie, 4(b) taakidentiteit, 4(c) terugvoer en 4(d) werksuitdaging 'n beduidend positiewe verband met organisasieverbondenheid het en derhalwe word Hipoteses 4(a), 4(b), 4(c) en 4(d) aanvaar.

#### 4.12 DIE VERBAND TUSSEN PERSEPSIES VAN TOESIGHOUERS- EIENSKAPPE EN WERKSVERWANTE HOUDINGS

Tabel 4.13 toon dat akademi se persepsies van toesighoudende konsiderasie 'n onbeduidende positiewe verband met werksbetrokkenheid het.

Op grond van bogenoemde resultate word Hipotese 5, naamlik dat persepsies van die toesighouerseienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as konsiderasie, 'n beduidend positiewe verband met werksbetrokkenheid het, verwerp.

Die beduidend ( $p < .01$ ) positiewe korrelasie tussen toesighouerseienskappe en organisasieverbondenheid ( $r = .33$ ) dui aan dat ondersteunende leierskap 'n positiewe en betekenisvolle effek op akademi se verbondenheid tot die hoër onderwysinstelling het.

Bogenoemde bevinding verleen ondersteuning aan Hipotese 6, naamlik dat persepsies van die toesighouerseienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as konsiderasie, 'n beduidend positiewe verband met organisasieverbondenheid het, en derhalwe word Hipotese 6 aanvaar.

#### 4.13 DIE VERBAND TUSSEN STRUKTURELE EIENSKAPPE EN WERKSVERWANTE HOUDINGS

Uit Tabel 4.13 blyk dit duidelik dat daar 'n onbeduidende positiewe verband tussen strukturele eienskappe se subdimensie hiërargie van gesag en werksbetrokkenheid bestaan. Wat die subdimensies deelnemende besluitneming en formalisasie betref, is daar beduidend positiewe korrelasiekoëffisiënte van  $r = .23$  ( $p < .05$ ) en  $r = .31$  ( $p < .01$ ) onderskeidelik verkry. Hipotese 7(a), naamlik dat persepsies van die strukturele eienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as hiërargie van gesag, geen beduidende verband met werksbetrokkenheid het nie, word dus aanvaar. Hipotese 7(b) en 7(c), naamlik dat persepsies van die strukturele eienskappe

in die akademiese werksomgewing, gemeet as 7(b) deelnemende besluitneming en 7(c) formalisasie, 'n beduidend positiewe verband met werksbetrokkenheid het, word derhalwe aanvaar.

Uit Tabel 4.13 blyk dit dat hiërargie van gesag 'n beduidend ( $p < .05$ ) negatiewe verband met organisasieverbondenheid toon. Hipotese 8(a), naamlik dat persepsies van die strukturele eienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as hiërargie van gesag, 'n beduidend negatiewe verband met organisasieverbondenheid het, word aanvaar. Geen beduidende verband is tussen die strukturele eienskappe se subdimensies, deelnemende besluitneming en formalisasie, en organisasieverbondenheid gevind nie. Derhalwe word Hipoteses 8(b) en 8(c), naamlik dat persepsies van die strukturele eienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as 8(b) deelnemende besluitneming en 8(c) formalisasie, 'n beduidend positiewe verband met organisasieverbondenheid het, verwerp.

#### **4.14 DIE VERBAND TUSSEN SEKTORALE EIENSKAPPE EN WERKSVERWANTE HOUDINGS**

Tabel 4.13 toon dat sektorale eienskappe, gemeet as hoër onderwysveranderinge, 'n onbeduidend positiewe en onbeduidend negatiewe verband met onderskeidelik werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid het. Hipotese 9, naamlik dat persepsies van die sektorale eienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as hoër onderwysveranderinge, geen beduidende verband met werksbetrokkenheid het nie, word derhalwe aanvaar. Hipotese 10, naamlik dat persepsies van die sektorale eienskappe in die akademiese werksomgewing, gemeet as hoër onderwysveranderinge, 'n beduidend negatiewe verband met organisasieverbondenheid het, word derhalwe verwerp.

#### **4.15 SAMEVATTING VAN DIE RESULTATE**

In die studie is daar gevind dat die AWES bevredigende vlakke van interne bestendigheid bereik het. Hierdie bevinding dui op die moontlike toepaslikheid

van hierdie meetinstrument in die Suid-Afrikaanse akademiese werksomgewing in soverre dit die betroubaarheid daarvan betref.

Uit die studie blyk dit dat die steekproef in die geheel redelike positiewe persepsies van die akademiese werksomgewing het. Akademici het aangedui dat die volgende veranderlikes in die werksomgewing as negatief ervaar word, naamlik roloorklading, hoë vlakke van hiërargie van gesag en lae vlakke van deelnemende besluitneming, asook die veranderinge in die hoër onderwyssektor. Akademici het gerapporteer dat hulle werksbetrokkenheid ( $\bar{x} = 3.48$ ) en organisasieverbondenheid ( $\bar{x} = 3.39$ ) as positief in die akademiese werksomgewing ervaar.

Die studie toon dat daar ten opsigte van akademici se persepsies van die akademiese werksomgewing en verskeie demografiese en professionele eienskappe van die respondente beduidende verskille bestaan.

Beduidende verskille is aangeteken tussen mans en vrouens se persepsies van die volgende werksomgewingsveranderlikes, naamlik: rolonduidelikheid ( $p < .01$ ), rolkonflik ( $p < .05$ ), terugvoer ( $p < .05$ ), konsiderasie ( $p < .05$ ) en deelnemende besluitneming ( $p < .01$ ).

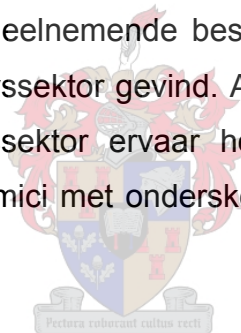
Wat verskillende ouderdomsgroepe aanbetref, is daar beduidende verskille ten opsigte van deelnemende besluitneming tussen die jonger akademici (jonger as 39 jaar) en ouer akademici (ouer as 50 jaar) aangetref.

Dit blyk egter ook uit die studie dat akademici op verskillende posvlakke se persepsies ten opsigte van die volgende werksomgewingsveranderlikes, naamlik terugvoer (Junior lektore/Lektore en Senior lektore,  $p < .05$ ; Junior Lektore/Lektore en Professore/Medeprofessore,  $p < .05$ ), werksuitdaging (Junior lektore/Lektore en Professore/Medeprofessore,  $p < .01$ ; Senior lektore en Professore/Medeprofessore,  $p < .05$ ), konsiderasie (Junior lektore/Lektore en Senior lektore,  $p < .05$ ; Junior lektore/Lektore en Professore/Medeprofessore,  $p < .01$ ) en deelnemende besluitneming (Junior

lektore/Lektore en Professore/Medeprofessore,  $p < .01$ ; Senior lektore en Professore/Medeprofessore,  $p < .01$ ) beduidend met mekaar verskil.

Dit blyk verder uit die ondersoek dat akademiëci met verskillende kwalifikasies beduidend met mekaar verskil ten opsigte van roloerlading, terugvoer, werksuitdaging, konsiderasie en deelnemende besluitneming. Wat roloerlading, terugvoer, werksuitdaging en deelnemende besluitneming betref is beduidende verskille ( $p < .05$ ) tussen akademiëci wat oor 'n Doktoraat beskik en akademiëci met 'n Honeurs- of Baccalareusgraad gevind. Beduidende verskille ( $p < .05$ ) tussen akademiëci met 'n Doktoraat en Meestersgraad is gevind ten opsigte van werksuitdaging, konsiderasie en deelnemende besluitneming.

Verder is daar ook beduidende verskille ( $p < .01$ ) tussen akademiëci se persepsies ten opsigte van deelnemende besluitneming op grond van hulle diensjare in die hoër onderwyssektor gevind. Akademiëci met meer as 10 jaar diens in die hoër onderwyssektor ervaar hoër vlakke van deelnemende besluitneming teenoor akademiëci met onderskeidelik sewe tot tien jaar diens en minder as drie jaar diens.



Die ondersoek het ook gevind dat akademiëci se persepsies ten opsigte van terugvoer en deelnemende besluitneming met mekaar verskil vanweë hulle diensjare verbonde aan die hoër onderwysinstelling. Wat terugvoer aanbetref, is die beduidende verskil ( $p < .05$ ) tussen akademiëci met meer as 10 jaar diens en akademiëci met tussen drie en ses jaar diens. Ten opsigte van deelnemende besluitneming word die beduidende verskille ( $p < .01$ ) tussen akademiëci met meer as 10 jaar diens en onderskeidelik drie tot ses jaar diens en minder as drie jaar diens aangetref.

Die Pearson produk-moment korrelasiekoëffisiënt toon dat daar beduidende korrelasies tussen slegs ses van die werksomgewingspersepsies en werksbetrokkenheid bestaan. Rolonduidelikheid korreleer beduidend negatief ( $r = -.22$ ;  $p < .01$ ) met werksbetrokkenheid. Die volgende dimensies van die akademiese werksomgewingspersepsies korreleer positief met werksbetrokkenheid, naamlik outonomie ( $r = .26$ ;  $p < .01$ ), taakidentiteit

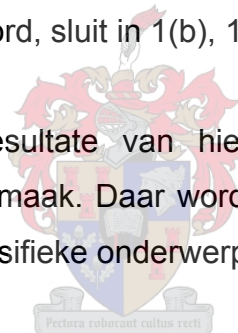


( $r = .36$ ;  $p < .01$ ), werksuitdaging ( $r = .49$ ;  $p < .01$ ), deelnemende besluitneming ( $r = .23$ ;  $p < .05$ ) en formalisasie ( $r = .31$ ;  $p < .01$ ).

In die geval van organisasieverbondenheid is daar gevind dat nege werksomgewingspersepsies beduidend met organisasieverbondenheid korreleer. Die volgende persepsies toon 'n beduidend negatiewe verband met organisasieverbondenheid, naamlik rolonduidelikheid ( $r = -.42$ ;  $p < .01$ ), rolkonflik ( $r = -.48$ ;  $p < .01$ ), roloorlading ( $r = -.45$ ;  $p < .01$ ) en hiërargie van gesag ( $r = -.22$ ;  $p < .05$ ). Outonomie ( $r = .37$ ), taakidentiteit ( $r = .43$ ), terugvoer ( $r = .26$ ), werksuitdaging ( $r = .31$ ) en toesighouerseienskappe ( $r = .33$ ) toon 'n beduidend positiewe ( $p < .05$ ) korrelasie met organisasieverbondenheid.

Die volgende gestelde Hipoteses word derhalwe aanvaar, naamlik: 1(a), 2(a), 2(b), 2(c), 3(a), 3(b), 3(d), 4(a), 4(b), 4(c), 4(d), 6, 7(a), 7(b), 7(c), 8(a) en 9. Die Hipoteses wat verwerp word, sluit in 1(b), 1(c), 3(c), 5, 8(b), 8(c) en 10.

In Hoofstuk 5 word die resultate van hierdie ondersoek bespreek en algemene gevolgtrekkings gemaak. Daar word ook aanbevelings gemaak vir verdere navorsing oor die spesifieke onderwerp.



## **HOOFSTUK 5**

### **BESPREKING VAN RESULTATE, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS**

#### **5.1 INLEIDING**

Die doel van hierdie studie was om akademi se persepsies van die heersende werksomgewing te ondersoek en die verband tussen hierdie persepsies en hulle werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid te bepaal. In Hoofstuk 1 is daar op die belangrikheid van die studie gefokus asook die probleemstelling en navorsingsdoelwitte. Hoofstuk 2 het 'n uitgebreide literatuurstudie, wat as teoretiese vertrekpunt vir die studie gedien het, verskaf. In Hoofstukke 3 en 4 is onderskeidelik die navorsingsmetode en die resultate van die ondersoek uiteengesit.

Hoofstuk 5 het ten doel om die gevolgtrekkings wat op grond van die resultate van Hoofstuk 4 gemaak kan word, te bespreek. Verder word die aanbevelings vir verdere navorsing, die bestuursimplikasies vir hoër onderwysinstellings en die beperkinge van die studie bespreek. Die laaste doelstelling van die studie word ook in hierdie hoofstuk aangespreek (sien Hoofstuk 1, afdeling 1.5, p. 11). Die gevolgtrekkings van hierdie studie word gedoen binne die konteks van die voorgestelde model wat gedien het as vertrekpunt vir hierdie studie asook die doelstellings wat vir die empiriese studie geformuleer is.

#### **5.3 BESPREKING VAN DIE RESULTATE**

Wat is akademi se persepsies van die huidige akademiese werksomgewing? Bestaan daar verskille tussen akademi se persepsies van die akademiese werksomgewing op grond van persoonlike en professionele eienskappe? In welke mate bestaan daar 'n verband tussen akademi se persepsies van die akademiese werksomgewing en die werksverwante

houdings, werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid? In ooreenstemming met die voorgestelde model van Winter et al. (2000) en Winter en Sarros (2002b) is dit van kardinale belang om meer kennis te verkry aangaande hierdie komplekse navorsingsvrae binne die Suid-Afrikaanse konteks. Ten einde die oplossings tot hierdie navorsingsvrae te ondersoek, is verskeie navorsingsdoelwitte gestel. Die onderstaande bespreking van die resultate is in ooreenstemming met die navorsingsprobleem en die navorsingsdoelwitte.

'n Groot verskeidenheid internasionale studies is uitgevoer om die impak van die veranderende akademiese werksomgewing op akademici te ondersoek. Die meeste van hierdie studies is uitgevoer deur akademici en navorsers wie se navorsingsfokusareas Hoër Onderwysbestuur en Opvoedkunde is. Daar bestaan egter 'n tekort aan studies wat poog om hierdie kennis te kombineer en uit te brei ten einde die kennisbasis en teorie binne die Suid-Afrikaanse konteks uit te bou. Die doel van hierdie studie is om 'n bydrae in hierdie verband te maak.

Ten einde te bepaal watter dimensies van die persoonlike en professionele eienskappe asook die akademiese werksomgewing ondersoek sou word om die verband tussen laasgenoemde en onderskeidelik werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid vas te stel, is daar besluit om die konseptuele model van Winter et al. (2000) en Winter en Sarros (2002b) (Figuur 1.1, p. 7) as vertrekpunt te gebruik. Die onafhanklike veranderlikes is onder die kategorieë persoonlike en professionele eienskappe en werksomgewingspersepsies geklassifiseer. Die afhanklike veranderlikes was werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid. Daar is besluit om die model in sy bestaande formaat te gebruik en slegs enkele, klein aanpassings is gemaak. Die aard van die dimensies van die akademiese werksomgewing en die verband daarvan met persoonlike en professionele eienskappe en werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid is in Hoofstuk 2 ondersoek.

Soortgelyk aan die res van die wêreld word die Suid-Afrikaanse hoër onderwyssektor en die akademiese werksomgewing deur 'n verskeidenheid van komplekse probleme gekonfronteer en derhalwe is dit van kardinale belang om kennis te verkry aangaande die veranderlikes soos voorgestel in die model van Winter et al. (2000) en Winter en Sarros (2002b) (Figuur 1.1, p.7).

'n Hoër onderwysinstelling se menslike hulpbronne, spesifiek akademiese personeel, is die belangrikste bate aangesien hulle die deurslaggewende faktor speel ten einde die voortbestaan van 'n hoë-prestasie, wetenskaplik uitnemende hoër onderwysinstelling te verseker. Verder spandeer hoër onderwysinstellings meer as twee derdes van hulle finansiële begroting op menslike hulpbronne. Ten spyte van die belangrike rol wat akademiese personeel in hoër onderwysinstellings speel, soos hierbo uiteengesit, is daar baie min navorsing gedoen oor hulle persepsies van die akademiese werksomgewing en derhalwe is dit van kardinale belang om hierdie sleutelrolspelers in hoër onderwysinstellings te ondersoek en vas te stel wat is hulle persepsies van die akademiese werksomgewingsveranderlikes en of daar enige verskille met betrekking tot hulle persepsies van die akademiese werksomgewing bestaan.



Die verband tussen akademici se persepsies van die akademiese werksomgewing en hulle werksverwante houdings, werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid, is eweneens baie belangrik. Hoër onderwysinstellings benodig toegewyde, gemotiveerde akademiese personeel wat verbind is tot die instelling en op 'n innoverende wyse betrokke is by die kernaktiwiteite van hulle werk. Ten einde te verseker dat die akademiese personeel gemotiveerd bly, is dit belangrik dat 'n hoër onderwysinstelling sal bepaal watter aspekte van die akademiese werksomgewing, wat 'n beduidende verwantskap met werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid het, akademici as negatief ervaar.

Die voorgestelde model (Figuur 1.1, p. 7) het as die teoretiese vertrekpunt vir die bestudering en beskrywing van die dimensies

van die werksomgewingspersepsies, werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid gedien. Die persoonlike en professionele eienskappe van akademiese personeel kan die verskille tussen akademiese persepsies van die akademiese werksomgewing verduidelik. Hierdie verskille kan aangewend word in die toepassing van hulpmiddels ten einde die negatiewe aspekte van die akademiese werksomgewing, wat 'n beduidende verband met werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid het, aan te spreek. Hoër onderwysinstellings wat reeds ag geslaan het op die negatiewe persepsies van die akademiese werksomgewing het dus 'n groot voorsprong teenoor ander instellings wat dit nog nie ondersoek het nie.

### **5.2.1 POSITIEWE ASPEKTE VAN DIE AKADEMIESE WERKS- OMGEWING**

Die studie het gevind dat 'n aantal aspekte van die akademiese werksomgewing as positief ervaar word. Die persepsies van hierdie werksomgewingsveranderlikes het in die meeste gevalle 'n beduidend positiewe verband met onderskeidelik werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid getoon en gevolglik moet hoër onderwysinstellings op hierdie positiewe aspekte voortbou om sodoende akademiese voortgesette motivering in die werkplek te verseker. Ten spyte van die steekproef se groot mate van homogeniteit ten opsigte van bevolkingsgroep, ouderdom, geslag en opvoedkundige kwalifikasie het die studie tog aangetoon dat daar verskille bestaan met betrekking tot hulle persepsies van die werksomgewing. Dit is uiters belangrik dat die bestuur van hoër onderwysinstellings sal ag slaan op hierdie verskille wat 'n nadelige invloed kan uitoefen op die positiewe aspekte van die akademiese werksomgewing.

#### **5.2.1.1 LAE VLAKKE VAN ROLONDUIDELIKHEID EN ROLKONFLIK**

Volgens Tabel 4.1 (p. 78) waarin die resultate van die beskrywende statistiek (gemiddeldes en standaardafwykings) en interne bestendigheid van die veranderlikes wat in die studie ondersoek is, getoon word, sluit positiewe kenmerke van die akademiese werksomgewing lae vlakke van

rolonduidelikheid en rolkonflik in. In ooreenstemming met die literatuur en die resultate van hierdie studie dui lae vlakke van rolonduidelikheid en rolkonflik daarop dat respondente ten volle ingelig is met betrekking tot die aard van hulle werksrolle en verantwoordelikhede en gevolglik is dit positief verwant aan werksbetrokkenheid (Michaels et al., 1996; Schuler et al., 1977) en organisasieverbondenheid (Johnston et al., 1990; Michaels et al., 1996).

**Verskille tussen respondente op grond van persoonlike en professionele eienskappe:** Alhoewel die respondente in die geheel aangedui het dat hulle lae vlakke van rolonduidelikheid en rolkonflik in die akademiese werksomgewing ervaar, was daar tog verskille tussen akademici met betrekking tot hulle persepsies van hierdie werksomgewingsveranderlikes op grond van geslag (Tabel 4.2, p. 80). Vroulike akademici het gerapporteer dat hulle meer rolonduidelikheid en rolkonflik as hulle manlike kollegas ervaar. Hierdie bevinding kan moontlik toegeskryf word aan vroulike akademici se gebrek aan toegang tot goed gevestigde netwerke en inligting in 'n akademiese werksomgewing wat nog grootliks deur mans gedomineer word. 'n Verdere moontlike rede hoekom vroulike akademici meer geneig is om rolkonflik, of eerder inter-rolkonflik, te ervaar, kan wees vanweë hulle pogings om werksverwagtinge met familieverantwoordelikhede te balanseer. 'n Studie van Wolverton, Wolverton en Gmelch (1998) het voorgestel dat huwelikstatus en kinders 'n effek op rolonduidelikheid en rolkonflik het.

### 5.2.1.2 WERKSEIENSKAPPE

Dit is duidelik uit Tabel 4.1 (p. 78) dat die hoë vlakke van die werkseienskappe, naamlik outonomie, taakidentiteit, terugvoer en werksuitdaging, wat waargeneem word, verdere positiewe aspekte van die akademiese werksomgewing is. Hierdie ondersoek se resultate stem ooreen met die resultate van Winter en Sarros (2002a) se studie wat ook hoë vlakke van taakidentiteit en werksuitdaging gerapporteer het. Ten spyte van hierdie ondersoek en Winter en Sarros (2002a) se resultate wat hoë vlakke van outonomie gerapporteer het, is dit in teenstelling met die bevindings van studies wat deur Boyer et al. (1994) en Tytherleigh (2004) uitgevoer is. Die

respondente wat aan hierdie studie deelgeneem het, het hoë vlakke van terugvoer gerapporteer wat in teenstelling is met die resultate van Winter en Sarros (2002a).

Die bevindings van hierdie studie is in ooreenstemming met Hackman en Oldman (1976) se Werkseienskappe (*Job Characteristics*) Model wat voorgestel het dat hierdie kerneienskappe teenwoordig moet wees in 'n werk wat 'n motiverende invloed op 'n individu uitoefen. Die hoë voorkoms van hierdie eienskappe in die akademiese werksomgewing is baie voordelig omrede verskeie studies aangetoon het dat die teenwoordigheid van hierdie aspekte verbind kan word met werksverwante houdings en gedrag, soos onder andere werkstevredenheid, organisasieverbondenheid, motivering en effektiwiteit (Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldman, 1976; Hackman & Oldman, 1980) wat kardinale uitkomst in organisasiegedrag is. Tweedens, bevredig die teenwoordigheid van hierdie aspekte akademië se behoefte om betrokke te wees by werk wat uitdagend en betekenisvol is.

**Verskille tussen respondente op grond van persoonlike en professionele eienskappe:** Ten spyte van die hoë voorkoms van die werkseienskappe in die akademiese werksomgewing is daar tog verskille tussen akademië se persepsies op grond van hulle persoonlike en professionele eienskappe. Die teenwoordigheid van werksuitdaging in die akademiese werksomgewing word verskillend ervaar deur akademië op grond van hulle posisie en kwalifikasie. Volgens Tabel 4.6 (p. 84) is die gemiddelde persepsie van werksuitdaging beduidend hoër vir Professore/Medeprofessore as onderskeidelik vir Senior lektore en Junior lektore/Lektore. Verder het akademië met 'n Doktoraat 'n beduidend hoër persepsie van werksuitdaging as akademië wat oor 'n Meestersgraad of Honeursgraad/B Graad/Diploma beskik (Tabel 4.8, p. 86). 'n Moontlike verklaring van hierdie bevindings kan wees dat Professore/Medeprofessore hulle werk as meer uitdagend ervaar omrede hulle reeds oor 'n Doktoraat beskik en in 'n akademiese loopbaan en navorsingsfokusarea gevestig is. Die meerderheid van hierdie senior akademië is gewoonlik ook betrokke by administratiewe bestuurstake binne die departement of die hoër onderwysinstelling wat redelik uitdagend kan

wees. Senior lektore beskik gewoonlik ook oor 'n Doktoraat, maar bevind hulleself in 'n oorgangsfase wat hulle akademiese loopbaan betref. Hulle soek nuwe uitdagings met betrekking tot hulle werk en betrokkenheid tot administratiewe en bestuurstake binne die departement en die hoër onderwysinstelling. Lektore/Junior Lektore kan moontlik in die proses wees om hulle Doktoraat te voltooi en indien dit die geval is, is hulle gefokus op hulle eie navorsing. In verskeie hoër onderwysinstellings is hierdie kategorie van akademiëers ook grootliks verantwoordelik vir die aanbieding van voorgraadse onderrig wat opsigself minder werksuitdaging bied as nagraadse onderrig en navorsing.

Alhoewel die respondente wat aan hierdie studie deelgeneem het terugvoer in die akademiese werksomgewing as positief ervaar het, was daar tog verskille tussen die akademiëers op grond van persoonlike en professionele eienskappe. Tabel 4.2 (p. 80) toon dat manlike akademiëers gemiddeld hoër vlakke van terugvoer as hulle vroulike kollegas gerapporteer het. In 'n studie van Subramaniam (2003) wat uitgevoer is onder Australiese rekenmeesters werksaam in die akademiese werksomgewing, het vroulike rekenmeesters aangedui dat hulle 'n indringende gesprek met meer gedetailleerde terugvoer met hulle toesighouer verkies. Hierdie bevinding kan moontlik ook van toepassing wees binne 'n Suid-Afrikaanse hoër onderwysinstelling en as gevolg hiervan ervaar vroulike akademiëers terugvoer op 'n laer vlak as hulle manlike kollegas. 'n Verdere verklaring vir hierdie bevinding kan wees dat mans in die algemeen, maar ook in die akademiese werksomgewing (Tharenou, 1994), meer geneig is as hulle vroulike kollegas om informele netwerke met hulle toesighouers op te bou en sodoende op 'n informele wyse terugvoer oor hulle werksprestasie te ontvang. In die Suid-Afrikaanse konteks word hierdie siening deur Fourié (1999) ondersteun wat in haar studie melding daarvan maak dat daar in die Suid-Afrikaanse akademiese werksomgewing 'n tekort aan vroulike rolmodelle en mentors is wat 'n uiters waardevolle rol kan speel in die verskaffing van terugvoer aan vroulike akademiëers.



Volgens Tabel 4.6 (p. 84) is dit duidelik dat Professore/Medeprofessore en Senior lektore 'n beduidend hoër gemiddelde persepsie van terugvoer in die akademiese werksomgewing ervaar het as Junior lektore/Lektore. Op grond van opvoedkundige kwalifikasie het respondente met 'n Doktoraat beduidend hoër persepsies van terugvoer getoon as hulle kollegas wat slegs oor 'n Honeursgraad/B Graad/Diploma beskik (Tabel 4.8, p. 86). In kombinasie kan die verskille tussen hierdie professionele eienskappe van akademiese personeel moontlik daaraan toegeskryf word dat Professore/Medeprofessore en Senior lektore gewoonlik oor 'n Doktoraat beskik en heel waarskynlik meer betrokke is by navorsing en gemeenskapsdiens terwyl Junior lektore/Lektore nog nie oor 'n Doktoraat beskik nie en moontlik 'n groter onderriglading het. Die Professore/Medeprofessore en Senior lektore kan moontlik meer terugvoer in die akademiese werksomgewing ervaar omrede hulle intrinsieke terugvoer ontvang uit die navorsing wat hulle doen en die gemeenskapsdiens waarby hulle betrokke is. Junior lektore/Lektore is aan die begin van hulle akademiese loopbane en derhalwe het hulle 'n sterk behoefte aan terugvoer, die uitklaring van verwagtinge, inligting aangaande beleid, prosedures, stelsels, strukture, ensovoorts om effektief by die hoër onderwysinstelling aan te pas en te ontwikkel. Soos reeds genoem is hulle heel waarskynlik nie betrokke by akademiese aktiwiteite wat intrinsieke terugvoer verskaf nie en gevolglik is hulle terugvoer oor werksprestasie afhanklik van ekstrinsieke terugvoer van hulle departementshoofde, studenteterevoer, ensovoorts. Indien daar nie 'n effektiewe prestasiebestuurstelsel in plek is nie en departementshoofde wat oor die nodige kennis of tyd beskik om sinvolle en spesifieke prestasieterevoer te verskaf nie kan dit verder bydra tot junior akademici wat terugvoer tot 'n mindere mate in die akademiese werksomgewing ervaar. 'n Verdere rede kan wees dat senior akademici wat oor 'n Doktoraat beskik 'n meer informele werksverhouding met hulle toesighouers het as wat die geval is met Junior lektore/Lektore en sodoende verkry hulle op 'n meer informele wyse terugvoer aangaande hulle werksprestasie.

Uit Tabel 4.12 (p. 89) blyk dit dat akademici met meer as 10 jaar diens aan die hoër onderwysinstelling se persepsies ten opsigte van terugvoer ook

beduidend hoër was as akademici met drie tot ses jaar diens aan die hoër onderwysinstelling. Hierdie bevinding kan moontlik daaraan toegeskryf word dat akademici met meer as 10 jaar diens aan die hoër onderwysinstelling goed vertrouwd is met die instelling se prestasiebestuurstelsel en hulle behoort aan goed gevestigde netwerke binne die hoër onderwysinstelling waar hulle toegang tot formele en informele terugvoer het. Akademici met tussen drie en ses jaar diens aan die hoër onderwysinstelling ontvang dalk nie meer sulke sinvolle en gereelde terugvoer soos aan die begin toe hulle by die hoër onderwysinstelling aangesluit het nie en verder behoort hulle ook nog nie tot die goed gevestigde netwerke binne die hoër onderwysinstelling waar hulle toegang tot formele en informele terugvoer het nie.

### 5.2.1.3 TOESIGHOUERSEIENSKAPPE: KONSIDERASIE

In ooreenstemming met die navorsingsresultate van Winter en Sarros (2002a) het hierdie respondente ook in die geheel gemiddeld hoë vlakke van toesighoudende konsiderasie gerapporteer (Tabel 4.1, p. 78). Toesighouers se konsiderasie bied aan akademici die nodige sielkundige ondersteuning om komplekse take uit te voer. Toesighouers se konsiderasie dra by tot werksbetrokkenheid (Brown, 1996; Brown & Leigh, 1996) en organisasieverbondenheid (DeCotiis & Summers, 1987) en derhalwe sal 'n individu meer gemotiveerd wees.

**Verskille tussen respondente op grond van persoonlike en professionele eienskappe:** Tabel 4.2 (p. 80) toon dat manlike akademici gemiddeld beduidend hoër vlakke as vrouens ten opsigte van konsiderasie getoon het. Die akademiese werksomgewing is tot 'n groot mate nog steeds 'n manlik gedomineerde werksomgewing waar manlike akademici die meerderheid van die bestuursposisies beklee. Vroulike akademici mag moontlik ervaar dat manlike toesighouers meer geneig is om met hulle manlike ondergeskiktes oor belangrike aangeleenthede te konsulteer, hulle voorstelle te aanvaar, hulle op gelyke vlak te behandel en om vir hulle in te tree. Hierdie aspekte van toesighoudende konsiderasie kan moontlik ook van toepassing wees om die verskille tussen Professore/Medeprofessore en Senior Lektore teenoor Junior

lektore/Lektore (Tabel 4.6, p. 84) asook akademici met 'n Doktoraat teenoor diegene met 'n Meestersgraad se gemiddelde persepsie van konsiderasie te verduidelik (Tabel 4.8, p. 86). 'n Verdere bydraende faktor waarom Junior lektore/Lektore laer vlakke van konsiderasie ervaar as hulle senior kollegas is omrede hulle in die meerderheid van die gevalle nog nie oor 'n Doktoraat beskik nie en derhalwe ervaar hulle in 'n mindere mate buigsamheid in die uitvoering van hulle take en eksperimentering met nuwe metodes.

#### **5.2.1.4 FORMALISASIE**

Volgens Tabel 4.1 (p. 78) blyk dit dat akademici hoë vlakke van formalisasie in die akademiese werksomgewing ervaar het. Vroeëre navorsing kon nie eenstemmigheid bereik of formalisasie 'n positiewe of 'n negatiewe eienskap van die werksomgewing is nie (Winter & Sarros, 2002a). Die voorkoms van formalisasie in die akademiese werksomgewing het 'n positiewe verband met onderskeidelik werksbetrokkenheid (Michaels et al., 1988) en organisasieverbondenheid (Michaels et al., 1996) getoon. Die resultate van hierdie studie kon egter slegs 'n beduidend positiewe verband tussen formalisasie en werksbetrokkenheid vind (Tabel 4.13, p. 91).

Ten opsigte van die positiewe persepsies van die akademiese werksomgewing is dit duidelik dat die aanwesigheid van die positiewe werkseienskappe en die lae vlakke van rolonduidelikheid en rolkonflik voorstel dat akademici se primêre take, naamlik onderrig en navorsing, nog steeds motiverende aspekte van akademiese werk is.

### **5.2.2 NEGATIEWE ASPEKTE VAN DIE AKADEMIESE WERKS-OMGEWING**

#### **5.2.2.1 HOË VLAKE VAN ROLOORLADING**

Die respondente wat aan hierdie studie deelgeneem het, het in ooreenstemming met die literatuur gemiddeld hoë vlakke van roloorlading in

hulle akademiese werksomgewing ervaar (Bryson, 2004; Winter & Sarros, 2002a). Uit die literatuur was dit duidelik dat roloorlading 'n negatiewe korrelasie met werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid toon (Mathieu & Zajac, 1990). Die hoë vlakke van roloorlading wat akademici as 'n eienskap van hulle werksomgewing ervaar, kan toegeskryf word aan die aspekte, vereistes en druk wat met 'n verskeidenheid fokusareas – onderrig, navorsing en gemeenskapsdiens – verband hou en gepaardgaan. Die effek van hierdie aspekte wat in die akademiese werksomgewing aanwesig is, gee heel waarskynlik aanleiding tot akademici wat voel dat hulle onder geweldige druk is en dat hulle professionele lewe 'n bron van spanning is (Lewis & Altbach, 2000).

Die resultate van hierdie studie kon slegs 'n beduidend negatiewe verwantskap tussen hoë roloorlading en organisasieverbondenheid vind (Tabel 4.13, p. 91). Volgens Bryson (2004) gaan die toename in roloorlading gepaard met 'n verlies aan outonomie en beheer oor die bestuur van akademici se werk. Akademici se individuele beheer oor die bestuur van hulle werk is oorgedra aan die instelling se bestuur wat hulle in die meeste gevalle as onbevoeg beskou. Die resultate van Bryson (2004) se studie het verder ondersteuning gebied dat roloorlading aanleiding gee tot 'n afgradering van akademiese werk. Die toename in werkslading het daartoe aanleiding gegee dat akademici nie meer hulle kosbare tyd en energie aan hoë vlak werk soos navorsing bestee nie en gevolglik lei kwaliteit en produktiwiteit daaronder (McInnes, 1996). Hierdie aspekte wat bygedra het tot die hoër vlakke van roloorlading vervreem akademici van die hoër onderwysinstelling waaraan hulle verbonde is en gevolglik neem hulle organisasieverbondenheid af.

**Verskille tussen respondente op grond van persoonlike en professionele eienskappe:** Uit Tabel 4.8 (p. 86) is dit duidelik dat verskille tussen akademici se persepsies van roloorlading in die akademiese werksomgewing voorgekom het tussen akademici met 'n Doktoraat teenoor akademici wat 'n Honeursgraad/B Graad/Diploma het. Hierdie verskille in akademici se persepsies ten opsigte van kwalifikasie kan moontlik toegeskryf word aan die feit dat akademici wat oor 'n Doktoraat beskik gewoonlik betrokke is by die

volle spektrum van akademiese aktiwiteite, naamlik onderrig, navorsing en gemeenskapsdiens. In die hedendaagse akademiese werksomgewing wat deur 'n grootskaalse afname in hulpbronne gekenmerk word, is dit uiters moeilik om die verskillende aspekte van die akademiese werk effektief te balanseer en dit kan moontlik bydra dat akademici met 'n hoër kwalifikasie meer roloorslading ervaar.

### 5.2.2.2 HIËRARGIE VAN GESAG

Akademici het in die algemeen hoë vlakke van hiërargie van gesag gerapporteer (Tabel 4.1, p. 78). Hoë vlakke van hiërargie van gesag gaan gepaard met gesentraliseerde besluitneming en soos verwag kan word, het dit 'n negatiewe verband met organisasieverbondenheid (Walton, 1985). Die resultate van hierdie studie, soos aangedui in Tabel 4.13 (p. 91), bevestig bogenoemde bevinding en toon 'n beduidend negatiewe verwantskap tussen hiërargie van gesag en organisasieverbondenheid. Hierdie verwantskap is volgens Lewis en Altbach (2000) die gevolg van akademici se ontevredenheid met die meer hiërargiese en rigiede bestuur-en-beheer (*governance*) strukture wat in 'n toenemende mate die kollegiale en informele wyses van besluitneming in hoër onderwysinstellings vervang.

### 5.2.2.3 DEELNEMENDE BESLUITNEMING

Tabel 4.1 (p. 78) toon dat die respondente wat aan hierdie studie deelgeneem het, redelike lae vlakke van deelname aan universiteitsbesluitneming gerapporteer het. Hierdie bevinding is in ooreenstemming met die literatuur en die resultate van navorsing wat rapporteer dat die meerderheid van akademici van mening is dat die kollegiale model van bestuur-en-beheer (*governance*) met 'n afwaartse bestuursmodel van bestuur-en-beheer (*governance*) vervang is (Winter & Sarros, 2002a). In hoër onderwysinstellings is die pluralistiese komiteestelsel van deelnemende besluitneming vervang met 'n unitariese stelsel van uitvoerende besluite. Gevolglik kan akademici nie meer 'n invloed uitoefen op die ontwikkeling van akademiese beleid op institusionele vlak nie (Boyer et al., 1994) en het hulle geen invloed oor besluite wat met betrekking

tot hulle werk en werksomgewing geneem word nie (Bowen & Schuster in Johnsrud & Heck, 1998). Hierdie negatiewe persepsies van akademië met betrekking tot deelnemende besluitneming het 'n negatiewe verband met werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid.

Die resultate van hierdie studie toon egter dat daar nog steeds ten spyte van die lae vlakke van deelnemende besluitneming 'n beduidend positiewe verwantskap met werksbetrokkenheid is (Tabel 4.13, p. 91). Hierdie bevinding kan moontlik daaraan toegeskryf word dat akademië meen dat hulle deelname aan besluitneming op institusionele vlak verminder het, maar dat hulle nog steeds ten opsigte van besluite wat betrekking het op hulle werk en hulle onmiddellike werksomgewing 'n beduidende invloed het en daarom rapporteer dit 'n beduidende verwantskap met werksbetrokkenheid.

**Verskille tussen respondente op grond van persoonlike en professionele eienskappe:** Die verskille tussen manlike en vroulike akademië se persepsies van deelnemende besluitneming in die akademiese werksomgewing, soos in Tabel 4.2 (p. 80) aangetoon, kan moontlik toegeskryf word aan vroulike akademië se onderverteenvoordiging op senior vlakke (West & Lyon, 1995). Hoër onderwysinstellings word gekenmerk aan hoër vlakke van hiërargie en formalisasie en gevolglik word die meerderheid van besluite op hoër vlakke in die hiërargie geneem. Die onderverteenvoordiging van vroulike akademië op hierdie senior vlakke kan dus bydra tot die verskille tussen manlike en vroulike akademië se persepsies van deelnemende besluitneming. Volgens Denton en Zeytinoğlu (1993) kan 'n verdere rede hoekom vroulike akademië laer vlakke van deelnemende besluitneming ervaar moontlik te wyte wees aan die minderheid van vroulike akademië relatief tot manlike akademië in hoër onderwysinstellings. Hierdie redenasie kan ook van toepassing wees op die hoër onderwysinstelling wat in hierdie studie gebruik is, waar slegs ongeveer 38% van die akademiese personeel uit vrouens bestaan. Kanter argumenteer dat vrouens en ander minderheidsgroepe groter diskriminasie in organisasies ervaar waar hulle 'n klein hoeveelheid van die organisasie se totale werksmag uitmaak (Denton & Zeytinoğlu, 1993). Die belangrike rol van netwerke en mentors in 'n

akademikus se loopbaan is reeds voorheen bespreek. Netwerke en mentors het ook 'n belangrike invloed in akademië se deelname aan besluitnemingsprosesse (Denton & Zeytinoğlu, 1993). Vroulike akademië het minder mentors as hulle manlike kollegas (Fourié, 1999) en gevolglik kan dit bydra dat hulle deelnemende besluitneming tot 'n mindere mate in die akademiese werksomgewing waarneem. Tharenou (1994) het gevind dat vroulike akademië uitgesluit word uit manlike netwerke waar betekenisvolle organisasieverwante inligting uitgeruil word. Hierdie bevinding is tot nadeel van vroulike akademië aangesien bevorderings tot hoër vlak posisies, waar daar deelname aan besluitneming is, verwant is aan toegang tot die dominante mansnetwerke.

Wat posisie aanbetref, het Professore/Medeprofessore gemiddeld beduidend hoër persepsies van deelnemende besluitneming as Senior lektore en Junior lektore/Lektore gerapporteer (Tabel 4.6, p. 84). 'n Akademikus se persepsie van deelnemende besluitneming is 'n funksie van die hoër onderwysinstelling se organisasiestruktuur en die akademikus se rol in daardie struktuur. In hoër onderwysinstellings is die posisies van Professor en Medeprofessor aan die bo-punt van hoër onderwysinstellings se invloedryke, hiërargiese struktuur van professionele beheer en gevolglik het dit meer besluitnemingsmag en – geleentheid as dié van Senior Lektore, Lektore en Junior Lektore. Die besluit om akademiese personeel aan te stel en te bevorder, word gedoen aan die hand van prosesse waaraan hierdie senior lede van die akademiese rangstruktuur deelneem. Die senior lede van die akademiese rangstruktuur oefen beheer oor die akademiese professie uit deur te besluit of 'n akademikus tot die hoër onderwysinstelling se struktuur en sy invloedryke posisies toegelaat kan word op grond van die kandidaat se eienskappe, en die aard en kwaliteit van sy werk. Derhalwe ervaar akademië op Professore/Medeprofessore-vlak tot 'n meerdere mate deelnemende besluitneming in die akademiese werksomgewing as hulle kollegas op laer posvlakke.

Volgens Tabel 4.8 (p. 86) openbaar akademië met 'n Doktoraat 'n beduidende hoër gemiddelde persepsie van deelnemende besluitneming as

akademici wat oor 'n Meestersgraad beskik. Gewoonlik word akademici met die hoogste kwalifikasie ('n Doktoraat) en die meeste werkservaring gekies om deel te neem aan hoër onderwysinstellings se besluitnemende komitees (Denton & Zeytinoğlu, 1993) en as 'n resultaat hiervan ervaar hulle hoër vlakke van deelnemende besluitneming as akademici wat oor 'n Meestersgraad beskik. Die waarskynlikheid dat akademici wat oor die meeste werkservaring beskik in die meeste gevalle gekies word om komiteewerk te verrig, is 'n verdere moontlike rede waarom akademici met meer as 10 jaar diens in onderskeidelik die hoër onderwyssektor en die hoër onderwysinstelling in 'n groter mate deelnemende besluitneming rapporteer as hulle kollegas met minder diensjare in die hoër onderwyssektor en die hoër onderwysinstelling (Tabelle 4.10, p. 87; 4.12, p. 89).

Die verskille tussen akademici se persepsies van deelnemende besluitneming op grond van hulle ouderdomme kan moontlik daaraan toegeskryf word dat ouer akademici eerder as jonger akademici gekies word om op besluitnemende komitees van die hoër onderwysinstelling te dien (Tabel 4.4, p. 82). Akademici tussen die ouderdomme van 60 en 64 jaar en 50 en 59 jaar beskik in die meeste gevalle oor 'n Doktoraat en oor meer as 10 jaar diens in die hoër onderwyssektor en die hoër onderwysinstelling teenoor hulle jonger kollegas in die ouderdomskategorieë 30 tot 39 jaar en ouer as 25 tot 29 jaar wat moontlik nog besig is met hulle Doktoraat en nog nie baie werkservaring in die hoër onderwyssektor en die hoër onderwysinstelling opgedoen het nie.

#### **5.2.2.4 SEKTORALE EIENSKAPPE**

Die gemiddelde persepsie van die respondente met betrekking tot die mate waarin hulle waarneem dat grootskaalse veranderinge in die Suid-Afrikaanse hoër onderwyssektor 'n impak op hulle werksomgewing het, was redelik positief soos dit blyk uit die resultate van Tabel 4.1 (p. 78). Ten spyte van die veranderinge in die hoër onderwyssektor is akademici nog steeds verbind tot hulle werk. Akademici is egter vervreemd van die hoër onderwysinstellings vanweë die wyse waarop bestuur die veranderinge waarmee hoër onderwysinstellings gekonfronteer word, hanteer (Lewis & Altbach, 2000).



Teenstrydig met die verwagting het die deelnemers wat aan hierdie studie deelgeneem het nie 'n beduidend negatiewe verband met organisasieverbondenheid gerapporteer nie (Tabel 4.13, p. 91).

### 5.3 GEVOLGTREKKINGS

Volgens die literatuur en die resultate van hierdie studie rapporteer akademici verbonde aan die hoër onderwysinstelling wat in die studie gebruik is werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid as positief (Tabel 4.1, p. 78). Hierdie positiewe persepsies van werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid kan grootliks aan akademici se positiewe ervaring van 'n aantal aspekte van die akademiese werksomgewing toegeskryf word, naamlik: lae vlakke van rolonduidelikheid en rolkonflik, en hoë vlakke van outonomie, taakidentiteit, terugvoer, werksuitdaging, toesighoudende konsiderasie en formalisasie. Hoër onderwysinstellings in die algemeen, maar spesifiek die instelling wat in die studie gebruik is, moet voortbou op hierdie positiewe aspekte van die akademiese werksomgewing. Daar moet egter op enkele aspekte soos rolonduidelikheid, rolkonflik, terugvoer, werksuitdaging en toesighoudende konsiderasie ag geslaan word waar daar verskille tussen akademici se persepsies op grond van persoonlike en professionele eienskappe voorkom en wat moontlik hierdie positiewe ervarings in die toekoms in gevaar kan stel.

Die resultate van hierdie studie, soos in Tabel 4.1 (p. 78) aangetoon, rapporteer dat die respondente die volgende aspekte van die akademiese werksomgewing as negatief waarneem: roloorlading, hiërargie van gesag, deelnemende besluitneming en sektorale eienskappe. Roloorlading en hiërargie van gesag toon 'n negatiewe korrelasie met organisasieverbondenheid (Tabel 4.13, p. 91). Alhoewel die resultate van die studie toon dat akademici die effek van die sektorale eienskappe in die akademiese werksomgewing ervaar, het dit geen beduidende verwantskap met werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid getoon nie. Akademici se uiteenlopende ervarings van roloorlading en deelnemende besluitneming is 'n verdere aspek wat aangespreek moet word.

Dit is egter uiters belangrik dat die aspekte van die akademiese werksomgewing wat akademiци as negatief ervaar, dringend aangespreek moet word, aangesien dit onder meer 'n groot impak op die werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid van hierdie belangrike menslike hulpbronskomponent sal bly uitoefen wat gevolglik die effektiwiteit en voortbestaan van die onderhawige hoër onderwysinstelling negatief mag beïnvloed.

Vir enige organisasie, insluitende hoër onderwysinstellings, is dit belangrik dat sy werknemers toegewyd, betrokke, lojaal en verbind sal wees tot hulle werk en die organisasie. Een manier om dit in hoër onderwysinstellings te bewerkstellig, is die skepping van 'n gunstige akademiese werksomgewing wat akademiци se professionele- en loopbaandoelwitte ten volle fasiliteer en ontwikkel. Sodoende sal hoër onderwysinstellings daarin slaag om hoë kaliber, bekwame, toegewyde en gemotiveerde akademiци, wat op 'n innoverende wyse betrokke is by die kernaktiwiteite en verbind is tot die instelling, te behou en te werf.

Die waarde van hierdie tipe navorsing word daarin gevind dat die resultate die bestuurders van hoër onderwysinstellings in staat stel om die menslike hulpbronskomponent meer effektief te bestuur. Die akademiese werksomgewing oefen toenemend 'n invloed uit op akademiци se werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid en dit raak die organisatoriese effektiwiteit en voortbestaan van alle hoër onderwysinstellings.

#### **5.4 BEPERKINGE**

Vervolgens word enkele beperkinge met betrekking tot hierdie studie bespreek.

Die vraelys was slegs in Engels beskikbaar en dit kon moontlik 'n beperking wees. Die hoër onderwysinstelling wat in die studie gebruik is, is oorwegend Afrikaanstalig. Daar bestaan geensins twyfel dat die respondente nie

tweetalig is nie, maar aangesien die voltooiing van die vraelys vrywillig was, kon enkele van die steekproefpersone vanweë die taalkwessie besluit het om nie die vraelys te voltooi nie. Indien die vraelys ook in Afrikaans beskikbaar was, kon dit moontlik 'n hoër responskoers tot gevolg gehad het.

Soos in die meeste gevalle van vraelyste wat uitgestuur word, bestaan die moontlikheid dat vooroordeel wat verband hou met individue se keuse om aan die studie deel te neem of nie, 'n moontlike beperking van die studie kon wees aangesien slegs diegene wat in die navorsingsonderwerp belanggestel het die vraelys sou voltooi het.

Aangesien die ondersoekgroep beperk was tot 'n enkele, homogene steekproef van akademiese personeellede werksaam in twee fakulteite van 'n Suid-Afrikaanse hoër onderwysinstelling kan die resultate van hierdie studie nie tot die Suid-Afrikaanse hoër onderwyssektor in sy geheel veralgemeen word nie.

Die opname vir hierdie studie is gedoen gedurende 2005 toe die hoër onderwysinstelling in 'n proses was om vrywillige en verpligte uitdienstredingspakkette aan werknemers aan te bied en dit kon 'n moontlike effek op die response van die deelnemers gehad het.

Die responskoers was redelik laag en die waarskynlikheid van vooroordeel is 'n beperking van die studie. Faktore wat moontlik kon bygedra het tot vooroordeel sluit in oneweredige verteenwoordiging van geslag, kwalifikasies en posvlakke.

Die keuse van Jones en James (1979) se kategorisering van die werksomgewingspersepsies op grond van die situasionele faktore soos onder andere rolstreieienskappe, werkseienskappe, toesighouerseienskappe en strukturele eienskappe kon 'n moontlike invloed op die resultate gehad het (Parker et al., 2003). Die moontlikheid bestaan dat indien die kategorisering van die werksomgewingsdimensies gegrond was op 'n alternatiewe model mag die resultate dalk 'n ander patroon van verwantskappe getoon het.

Die gebruik van 'n Australiese meetinstrument kon 'n verdere beperking van die studie wees. Hiermee word spesifiek na die afdeling van die vraelys met betrekking tot die sektorale eienskappe, gemeet as hoër onderwysveranderinge, verwys. Alhoewel die veranderinge van die Australiese hoër onderwyssektor wat in die vraelys ingesluit is tot 'n groot mate met die Suid-Afrikaanse hoër onderwyssektor s'n ooreenstem, is daar veranderinge uniek aan die Suid-Afrikaanse hoër onderwyssektor wat nie deur die vraelys gedek is nie. Indien die vraelys aangepas was om vir die veranderinge uniek aan die Suid-Afrikaanse hoër onderwyssektor voorsiening te maak, kon akademië moontlik aangedui het dat daar 'n beduidende verband tussen hoër onderwysveranderinge en werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid bestaan soos wat algemeen verwag is in ooreenstemming met die literatuur (Altbach, 2004; Winter et al., 2000).

Hierdie studie kon voordeel daaruit geput het om kwalitatiewe navorsingsmetodes te inkorporeer. Indien die verskille tussen akademië se persepsies van deelnemende besluitneming in die akademiese werksomgewing as 'n voorbeeld geneem word, toon die resultate dat vroulike akademië laer vlakke van deelnemende besluitneming rapporteer as hulle manlike kollegas. Die veranderlikes wat in die studie gebruik is, slaag nie daarin om hierdie verskille te verklaar nie. Meer dieperliggende kognitiewe en emosionele verskille tussen akademië se persepsies van die akademiese werksomgewing op grond van persoonlike en professionele eienskappe sou ingesamel kon word indien die respondente gevra is om die redes vir hulle response te artikuleer.

Die beperkinge van hierdie studie doen geen tekort aan die belangrikheid en relevansie van die navorsingsresultate nie en moet eerder as 'n grondslag vir toekomstige navorsing dien.

## **5.5 AANBEVELINGS**

Na aanleiding van die resultate wat in hierdie ondersoek verkry is, kan die volgende aanbevelings vir verdere navorsing gemaak word.

'n Kwalitatiewe navorsingsprojek sonder vasgestelde parameters kan onderneem word. Hiervolgens sal die respondente op oop antwoord-vrae reageer. Die data kan op verskeie wyses ingesamel word soos onder andere vraelyste, onderhoude of fokusgroepe. Hierdie tipe ondersoekmetode verskaf meer volledige inligting wat die bestuurders van hoër onderwysinstellings kan aanwend in 'n poging om 'n meer gunstige akademiese werksomgewing te skep wat kan bydra tot die verhoging van akademiese werksbetrokkenheid, organisasieverbondenheid en moraal in die algemeen. Kwalitatiewe navorsingsmetodes beperk dus nie deelnemers se respons tot die spesifieke veranderlikes nie.

Verdere navorsing kan moontlik die verskille tussen akademiese persepsies van die akademiese werksomgewing tussen fakulteite van dieselde hoër onderwysinstelling ondersoek. Alhoewel die steekproef in hierdie ondersoek uit akademiese personelede vanuit twee fakulteite bestaan het, was dit nie voldoende om die verskille tussen fakulteite ten volle te ondersoek nie. Soos daar reeds aangedui is, kan die resultate van hierdie ondersoek by 'n enkele hoër onderwysinstelling nie tot die Suid-Afrikaanse hoër onderwyssektor in sy geheel veralgemeen word nie. In ooreenstemming hiermee is dit foutief om die aanname te maak dat die verskille tussen akademiese persepsies verbonde aan die twee fakulteite wat in die ondersoek gebruik is, veralgemeen kan word tot die hoër onderwysinstelling in sy geheel. Verskille tussen akademiese persepsies mag moontlik in spesifieke fakulteite onder sekere omstandighede minder opvallend wees as wat die geval mag wees in ander fakulteite en derhalwe vereis dit 'n meer gedetailleerde metode van ondersoek om dit aan die lig te bring.

Hierdie studie het verskeie verskille tussen akademiese persepsies van die akademiese werksomgewing geïdentifiseer wat moontlike gevolge kan hê. Meer kwalitatiewe navorsing sal egter gedoen moet word om die redes vir hierdie verskille te verstaan. Gevallestudies, wat onderhoude insluit, kan moontlik gebruik word om 'n dieperliggende wyse te verskaf ten einde die breër omvang van organisatoriese en individuele gevolge te bepaal.

Alhoewel die *AWES*-meetinstrument se betroubaarheid vir hierdie studie besonder gunstig was, word daar aanbeveel dat dit spesifiek ten opsigte van die sektorale eienskappe vir die Suid-Afrikaanse hoër onderwyssektor aangepas word. Navorsers behoort op die uitdagings en geleenthede uniek aan die Suid-Afrikaanse hoër onderwyssektor te fokus. Die navorsingsresultate van die Australiese studies kan nie sonder meer as geldig vir die Suid-Afrikaanse omstandighede aanvaar word nie en daar word aanbeveel dat dit in toekomstige studies verder empiries geverifieer word ten einde die geskiktheid van die gebruik daarvan in die Suid-Afrikaanse hoër onderwyssektor te bepaal. Daar word ook aanbeveel dat hierdie vraelys in 'n verskeidenheid Suid-Afrikaanse hoër onderwysinstellings geadministreer word om die veralgemeenbaarheid van hierdie resultate te toets.

Hierdie studie was omvangryk in terme van die hoeveelheid werksomgewingspersepsies wat ondersoek is. Toekomstige navorsing kan moontlik 'n indiepte ondersoek doen wat op een van die werksomgewingspersepsies fokus.

## 5.6 BESTUURSIMPLIKASIES



Ten einde akademici se werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid te midde van die hedendaagse akademiese werksomgewing meer effektief aan te spreek, kan hoër onderwysinstellings in die algemeen, maar spesifiek die instelling wat in die studie gebruik is, die volgende stappe oorweeg.

Gegewe die unieke eienskappe van die Suid-Afrikaanse hoër onderwyssektor, die afname in regeringsbefondsing en die toenemende verwagting van hoër onderwysinstellings dat akademici meer moet verrig met minder bronne tot hulle beskikking, vanweë ekonomiese rasionalisasie, is dit waarskynlik dat akademici se roloorsending in die toekoms nog meer sal toeneem.

Hoër onderwysinstellings kan die kwessie van akademici se roloorslading op twee vlakke aanspreek, naamlik op institusionele vlak en departementele vlak.

Op institusionele vlak moet die hoër onderwysinstelling poog om die institusionele en die individuele doelstellings met mekaar te versoen deur middel van akademiese spesialisasie. Akademiese spesialisasie gee aan akademici die geleentheid om 'n effektiewe bydrae te maak tot daardie areas van die akademiese werk waarin hulle presteer in plaas daarvan om oneffektief betrokke te wees by die breë spektrum van akademiese werksaktiwiteite.

Indien die instelling dit sou oorweeg om akademiese spesialisasie toe te pas, sal hy terselfdertyd moet aandag skenk aan sy prestasiebeoordelingstelsel wat tans in gebruik is. Akademici ervaar die prestasiebeoordelingstelsel as onbillik omrede dit voorkeur gee aan navorsing bo onderrig.

'n Verdere aspek waaraan die hoër onderwysinstelling sal moet aandag gee indien hy akademiese spesialisasie wil toepas, is die kriteria op grond waarvan akademici bevorder word. In plaas van 'n geïdealiseerde kontrolelys waaraan akademici moet voldoen ten einde in oorweging te kom vir bevordering moet die instelling addisionele bevorderingsgeleenthede skep deur alternatiewe loopbaanpaaie ten opsigte van onderrig, navorsing en gemeenskapsdiens te implementeer wat terselfdertyd vir individuele voorkeure en vermoëns voorsiening maak. Duidelike riglyne en kriteria ten opsigte van bevordering moet aan akademici verskaf word. Die instelling moet hierdie kriteria konsekwent toepas en dit in die prestasiebestuurstelsel reflekteer.

Ten einde roloorslading op die departementele vlak aan te spreek, speel departementshoofde 'n uiters belangrike rol aangesien hulle die balans tussen bestuurswaardes en akademiese waardes moet handhaaf. Departementshoofde bepaal die akademiese werkslading en verdeling van werk van akademiese personeel en derhalwe moet hy, indien moontlik,

probeer om dit op so 'n wyse te organiseer en verdeel dat dit individuele voorkeure en vermoëns in ag neem. Die aanwending van akademiese personeel moet dus poog om daardie motiewe wat produktiewe akademiëci dryf, te bevorder.

Hoër onderwysinstellings kan begin om akademiëci se persepsies van lae vlakke van deelnemende besluitneming aan te spreek deur individuele personele te bemagtig. Dit kan op departementele vlak vermag word deur aan akademiëci die geleentheid te bied om hulle idees na vore te bring, onderrigbesluite te neem en groter verantwoordelikheid te dra.

Bemagtiging van hierdie aard sal daartoe aanleiding gee dat akademiëci 'n groter mate van persoonlike beheer sal ervaar. Verder sal dit ook akademiëci se vertroue in die bestuur van die instelling laat toeneem wanneer hulle waarneem watter mate van invloed hulle binne die departement kan uitoefen. Hierdie ervaring sal 'n positiewe impak op akademiëci se organisasieverbondenheid en werksbetrokkenheid hê.

Op institusionele en departementele vlak moet hoër onderwysinstellings 'n daadwerklike poging aanwend om vroulike akademiëci op gelyke vlak as hulle manlike kollegas by die besluitnemende en administratiewe funksies te integreer.

Die impak van die sektorale eienskappe op die akademiese werksomgewing noodsaak dat verandering op 'n deurlopende basis binne alle hoër onderwysinstellings doeltreffend behoort bestuur te word.

Verandering en die integrasie van bestuurs- en akademiese waardes kan slegs suksesvol in die hoër onderwysinstelling bestuur word indien akademiëci deelneem aan die veranderingsproses. Dit is van kardinale belang dat akademiëci sal ervaar dat hulle deel vorm van die veranderingsproses sodat hulle eienaarskap daarvan kan aanneem, hulle weerstand daarteen kan verminder en gemotiveerd kan wees om die verandering suksesvol te implementeer.



In hoër onderwysinstellings, wat aan hoë vlakke van hiërargie en burokrasie gekenmerk word, is die toepassing van 'n veranderingsbestuurmodel en veranderingsbestuursleiers in die verskillende departemente 'n gepaste meganisme om verandering in hoër onderwysinstellings te bestuur. Die moontlikheid moet verder ondersoek word om 'n sentrale veranderingsbestuur-afdeling te vestig wat direk aan die topbestuur rapporteer. Die doel van hierdie afdeling moet wees om die veranderingsbestuurkomponent van alle institusionele projekte te prioritiseer, te koördineer en te dryf. Hierdie afdeling moet ook akademië op verskillende posvlakke en in verskillende departemente identifiseer wat as veranderingsbestuursleiers in daardie betrokke departemente kan optree. Die akademië wat as veranderingsbestuursleiers in die departemente gaan optree, moet opgelei word in die veranderingsbestuurmetodiek wat in die betrokke instelling toegepas gaan word.

Om verandering doeltreffend in hoër onderwysinstellings te bestuur, is dit van kardinale belang dat die bestuur 'n duidelike toekomsvisie artikuleer wat bestuurs- (institusionele) en akademiese (individuele) waardes en doelwitte integreer, asook effektiewe prestasie met toepaslike parameters definieer. Die rol van die veranderingsbestuursleiers is van uiterste belang omrede hulle verantwoordelik is om hierdie integrasie onder akademië in die verskillende departemente te bewerkstellig. In die verlede het verskeie inisiatiewe en projekte nie sukses behaal nie vanweë akademië wat nie aan die proses wou deelneem nie en weerstand gebied het. Die veranderingsbestuurmodel wat in die instelling toegepas word, moet veranderingsbestuursleiers in staat stel om gespreksforums op verskillende vlakke te fasiliteer. Tydens hierdie forums moet die doelwitte en die waardes van die instelling openlik met die akademië bespreek word, maar akademië moet ook die geleentheid gebied word om aangeleenthede wat hulle direk beïnvloed, soos byvoorbeeld hulle veranderende identiteit/rol, werksonsekerheid, diversiteit en kulturele sensivering in die konteks van die sektorale veranderinge, te lug.

Departementshoofde en bestuurders van hoër onderwysinstellings moet op 'n deurlopende basis meer informele terugvoer oor akademië se werkspreasie

aan hulle verskaf. Informele terugvoer sal help om die vertroue tussen bestuurders en akademici te verstewig en ook aan akademici die geleentheid bied om hulle werksprestasie aan te pas in ooreenstemming met die verwagte uitkomst.

Bo en behalwe die verskaffing van meer informele terugvoer, moet die instelling dit oorweeg om sy formele prestasiebeoordeling twee maal per jaar te doen om sodoende meer tydigse prestasieterugvoer te verseker.

'n Verpligte prestasiebeoordelingskursus moet aan departementshoofde en bestuurders aangebied word. Hierdie kursus moet nie alleenlik op die doeltreffende bestuur van die prestasiebeoordelingsproses fokus nie, maar ook op die rol wat erkenning en informele belonings as belangrike motiveerders in die werkplek kan speel.

Aangesien baie meer mans as vrouens senior poste in hoër onderwysinstellings beklee, is die leiding, ondersteuning en netwerkblootstelling wat hulle aan junior manlike kollegas verskaf meer informeel. Junior vroulike akademici daarenteen het minder geleentede as hulle manlike kollegas om 'n ouer, goed gevestigde vroulike akademikus te vind wat vir hulle as mentor kan optree.

Hoër onderwysinstellings moet in die tussentyd totdat meer vroulike akademici senior poste beklee vir vroulike akademici die geleentede bied om hulle eie netwerke te ontwikkel. Een manier om dit te doen, is die vestiging van 'n formele mentorskapprogram vir junior vroulike akademici. Hierdie mentorskapprogram sal die geïdentifiseerde behoeftes van vroulike akademici soos onder andere rolonduidelikheid, rolkonflik, terugvoer, konsiderasie en deelnemende besluitneming aanspreek. Verder sal hierdie mentorskapprogramme ook vir vroulike akademici die geleentheid bied om toegang te verkry tot goed gevestigde netwerke.

Doeltreffende ondersteuning moet aan junior kollegas en minderheidsgroepe ten opsigte van navorsing, onderrig en gemeenskapsdiens gebied word deur

middel van opleidingsgeleenthede, gereelde terugvoer, mentorskappe en voorligting.

Die leiers van hoër onderwysinstellings, spesifiek departementshoofde, speel 'n kritieke rol om akademië se motivering en effektiwiteit te verbeter. Departementshoofde beskik oor die vermoë om 'n departement se kultuur te beïnvloed deur akademië se bydraes en werksprestasies te erken en geleenthede vir belonings, bevorderings en ontwikkeling te skep. Hierdie strategie van departementshoofde is nie alleenlik bevorderlik vir akademië se werksmotivering nie, maar dit skep ook 'n verpligting by die akademië om vir die instelling se voortbestaan om te gee. Wanneer leiers daarin slaag om akademië se werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid te ondersteun, kan hulle 'n konteks skep waarbinne akademië verplig voel om die instelling te help om sy doelwitte te bereik.

Vanweë die uiters belangrike rol wat akademië in leierskapposies speel, is dit van kardinale belang dat alle akademië wat in die toekoms leierskapposies gaan beklee oor toepaslike bestuurskwalifikasies en die nodige ervaring sal beskik, aangesien nie alle akademië in hierdie posies noodwendig oor enige bestuurskwalifikasies of –agtergrond beskik nie. Hoër onderwysinstellings moet dus vroegtydig prosesse inisieer waarvolgens hierdie individue geïdentifiseer en voorberei kan word vir hulle taak as bestuurder. Soos reeds bespreek, kan hulle bestuursvaardighede, of die gebrek daaraan, 'n groot invloed op die effektiwiteit van die betrokke departement of selfs instelling uitoefen.

## **5.7 SLOT**

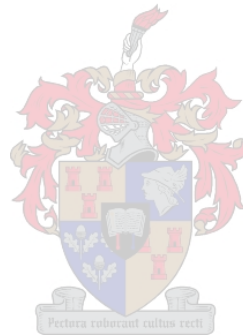
Organisasies wêreldwyd, insluitende hoër onderwysinstellings, word deur voortdurende veranderinge gekenmerk wat hulle effektiewe funksionering beïnvloed.

Die sukses en funksionering van organisasies in die algemeen hou in 'n groot mate verband met die mate waarin menslike hulpbronne, die kernhulpbron van 'n organisasie, te midde van al die veranderinge suksesvol bestuur word.

Hoër onderwysinstellings is nog meer afhanklik van die verbintenis en intellektuele kapitaal van sy akademiese personeel.

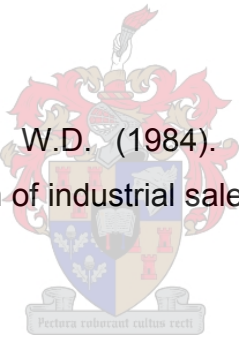
'n Waardevolle bydrae van hierdie studie is die bevestiging dat indien hoër onderwysinstellings hulle menslike hulpbronne effektief wil bestuur, behou, motiveer, ontwikkel en ontgin, en terselfdertyd groei en voortbestaan wil verseker, die aspekte van die werksomgewing wat 'n negatiewe verband met werksverwante houdings, soos onder andere werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid, toon, aangespreek sal moet word.

Verder dui hierdie studie duidelik aan die waarde en noodsaaklikheid van realistiese, wetenskaplik gefundeerde navorsing wat as basis kan dien om die bestuurders van organisasies, insluitende hoër onderwysinstellings, in staat te stel om die menslike hulpbronnecomponent meer effektief te bestuur.



## BRONNELYS

- Abouserie, R. (1996). Stress, coping strategies and job satisfaction in university academic staff. *Educational Psychology*, 16(1), 49 -57.
- Adler, M. (1993). Gender differences in job autonomy: The consequences of occupational segregation and authority position. *The Sociological Quarterly*, 34, 449-465.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Altbach, P.G. (2004). The deteriorating guru: The crisis of the professoriate. *International Higher Education*. Retrieved July, 26, 2004 from [http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/soe/cihe/newsletter/News36/text001.html](http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/News36/text001.html)
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670- 687.
- Ashford, S. J. & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 82, 370-398.
- Ashforth, B.E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207–242.
- Asmal, K. (2000). *Opening address*. Paper presented at the 11<sup>th</sup> General IAU conference: Universities as gateways to the future, Durban, SA.

- Badat, S. (2000). *South African higher education at the beginning of the new millennium: Realities, problems and challenges*. Paper presented at the Working symposium on quality assurance for open and distance learning, University of South Africa, Pretoria, SA.
- Baldrige, J., Curtis, D., Ecker, G. & Riley, G. (1973). The impact of institutional size and complexity on faculty autonomy. *Journal of Higher Education, 44*, 532-548.
- Bass, B.M. (1965). *Organizational Psychology*. Boston: Allyn & Bacon.
- Bateman, T.S. (1981). Work overload. *Business Horizons, 24*(5), 23-27.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology, 66*, 32-40.
- Behrman, D.N. & Perreault, W.D. (1984). A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespeople. *Journal of Marketing, 48*(4), 9-21.
- 
- Bellamy, S., Morley, C. & Watty, K. Why Business academics remain in Australian universities despite deteriorating working conditions and reduced job satisfaction: An intellectual puzzle. Retrieved July, 26, 2004, from <http://www.aux.zicklin.baruch.cuny.edu/critical/html2/8086bellamy.html>
- Blau, G.J. (1985). A multiple study investigation of the dimensionality of job involvement. *Journal of Vocational Behavior, 27*, 19-36.
- Blau, G.J. (1987). Using a person-environment fit model to predict job involvement and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 30*(3), 240-257.
- Boles, J.S. & Babin, B.J. (1994). Role stress revisited: One or two constructs? *Journal of Marketing Theory and Practice, 2*(3), 57-69.

- Boyer, E.L., Altbach, P.G. & Whitelaw, M. (1994). *The academic profession: An international perspective*. Princeton, NJ: Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- Brooke, P.P., Russel, D.W. & Price, J.L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement and organization commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 139-145.
- Brown, S.P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 235-255.
- Brown, S.P. & Leigh, T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Bryson, B. (2004). What about the workers? The expansion of higher education and the transformation of academic work. *Industrial Relations Journal*, 35(1), 38-57.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., III & Weick, K.E., Jr. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Carrell, M.R., Jennings, D.F. & Heavrin, C. (1997). *Fundamentals of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Chen, G., Goddard, T.G. & Casper, W.J. (2004). Examination of the relationships among general and work-specific self-evaluations, work-related control beliefs, and job attitudes. *Applied Psychology: An international review*, 53(3), 349-370.

- Chen, M. & Miller, G. (1997). Teacher stress: A review of the international literature. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 410187).
- Cherrington, D.J. (1994). *Organizational behavior: The management of individual and organizational performance*. Boston: Paramount Publishing.
- Churchman, D. (2002). Voices of the Academy: Academics' responses to the corporatizing of academia. *Critical Perspectives on Accounting*, 13, 643-656.
- Cook, J. & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Conley, S. & Woosley, S.A. (2000). Teacher role stress, higher order needs and work outcomes. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 179-201.
- Daley, D.M. (1986). Humanistic management and organizational success: The effect of job and work environment characteristics on organizationaleffectiveness, public responsiveness, and job satisfaction. *Public Personnel Management*, 15(2), 131-142.
- DeCotiis, T.A. & Summers, T.P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-470.
- Dee, J.R. (2002). *Turnover intent in an urban community college: Strategies for faculty retention*. Paper presented at annual meeting of the Association for the Study of Higher Education, Sacramento, CA.
- Deem, R. (2001). Globalisation, new managerialism, academic capitalism and entrepreneurialism in universities: Is the local dimension still important? *Comparative Education*, 37(1), 7-20.



Denton, M. & Zeytinoğlu, I.U. (1993). Perceived participation in decision-making in a university setting: The impact of gender. *Industrial and Labor Relations Review*, 46(2), 320-331.

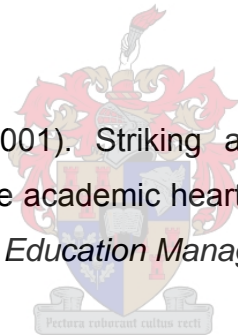
Department of Education (1997). Education White Paper 3: A programme for the transformation of Higher Education: Pretoria.

Department of Education (2001). National Plan for Higher Education: Pretoria.

Edwards, J.R. (1992). A cybernetic theory of stress, coping and well-being in organizations. *Academy of Management Review*, 17(2), 238-274.

Elloy, D.F., Everett, J.E. & Flynn, W.R. (1995). Multidimensional mapping of the correlates of job involvement. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 27(1), 79-91.

Fourié, F. & Fourié, M. (2001). Striking a balance between becoming entrepreneurial, nurturing the academic heartland and transforming a higher education institution. *Higher Education Management*, 13(3), 65-84.



Fourié, M. (1999). Institutional transformation at South African universities: Implications for academic staff. *Higher Education*, 38, 275-290.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H., Jr. (1997). *Organizations: Behavior, Structure and Processes* (9<sup>th</sup> ed.). Chicago: Irwin

Glisson, C. & Durrick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61-81.

Guest, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24, 503-521.

- Hackman, J.R. & Lawler, E.E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286.
- Hackman, J.R. & Oldman, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman, J.R. & Oldman, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hoole, C. (1997). *Work commitment: It's dimensions and relationships with role stress and intention to quit*. Unpublished doctoral thesis, University of Pretoria, Pretoria.
- House, R.J. & Rizzo, J.R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 467-505.
- Howell, D.C. (1995). *Fundamental statistics for the behavioral sciences* (9<sup>th</sup> ed.). Belmont: Wadsworth Inc.
- Hrebiniak, L.G. & Alutto, J.A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 18, 555-573.
- Huysamen, G.K. (1996). *Sielkundige meting: 'n Inleiding*. Pretoria: J.L. van Schaik Uitgewers.
- Iverson, R.D. (1996). Employee acceptance of organizational change: The role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122-149.

Iverson, R.D., Deery, S.J. & Erwin, P.J. (1995). Absenteeism in the Health Services sector: A causal model and intervention strategies. In P. Riedel & A. Preston (Eds.), *Managing absenteeism: Analysing and preventing labour absence* (pp. 257-294). Canberra: AGPS.

James, L.R., Hater, J.J., Gent, M.J. & Bruni, J.P. (1978). Psychological climate: Implications from cognitive social learning theory and interactional psychology. *Personnel Psychology*, 31, 783-813.

James, L.R. & Jones, A.P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112.

James, L.R. & Jones, A.P. (1980). Perceived job characteristics and job satisfaction: An examination of reciprocal causation. *Personnel Psychology*, 33(1), 97-135.

Jernigan III, I. E., Beggs, J. M. & Kohut, G.F. (2002). Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type. *Journal of Managerial Psychology*, 17(7), 564-579.



Johns, G., Xie, J. & Fang, Y. (1992). Mediating and moderating effects in job design. *Journal of Management*, 18(4), 657-676.

Johnsrud, L.K. & Heck, R.H. (1998). Faculty worklife: Establishing benchmarks across groups. *Research in Higher Education*, 39(5), 539-554.

Johnston, M.W., Parasuraman, A., Futrell, C.M. & Black, B.C. (1990). A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment. *Journal of Marketing Research*, 27(3), 333-344.

Jones, A.P. & James, L.R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 201-250.

- Jones, G.R. (2001). *Organizational Theory: Text and cases*. (3<sup>rd</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Joyce, W.F. & Slocum, J. (1982). Climate discrepancy: Refining the concepts of psychological and organizational climate. *Human Relations*, 35(11), 951-972.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. & Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational stress*. New York: John Wiley.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kanungo, R.N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86(1), 119-138.
- Kanungo, R.N. (1982a). *Work alienation: An integrative approach*. New York: Praeger Publishers.
- Kanungo, R.N. (1982b). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349.
- Keppel, G. (1973). *Design and analysis: A researcher's handbook*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Knoop, R. (1995). Relationships among job involvement, job satisfaction, and organizational commitment for nurses. *The Journal of Psychology*, 129(6), 643-649.
- Koys, D.J. & DeCotiis, T.A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), 265-285.
- Lacy, F.J. & Sheehan, B.A. (1997). Job satisfaction among academic staff: An international perspective. *Higher Education*, 34, 305-322.

- Lassk, F.G., Marshall, G.W., Cravens, D.W. & Moncrief, W.C. (2001). Salesperson job involvement: A modern perspective and a new scale. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(4), 291-302.
- Lawler, E.E., III & Hall, D.T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305-312.
- Lawler, E.A., Mohrman, S.A. & Ledford, G.E. (1995). *Creating high performance organizations, practices and results of employee involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 companies*. San Francisco, CA: Josey-Bass.
- Le Grange, L. (2002). Challenges for higher education transformation in South Africa: Integrating the local and the global. *South African Journal for Higher Education*, 16(1), 67-73.
- Leveson, L. (2004). The things that count: Negative perceptions of the teaching environment. *The International Journal of Educational Management*, 18(6), 368-373.
- Lewis, L.S. & Altbach, P.G. (2000). Faculty versus administration: A universal problem. *International Higher Education*. Retrieved December, 23, 2004, from [http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/soe/cihe/newsletter/News02/text1.html](http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/News02/text1.html)
- Lin, S. & Hsieh, A. (2002). Constraints of task identity on organizational commitment. *International Journal of Manpower*, 23(2), 151-165.
- Lodahl, T.M. & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.

- Lopez, T.B., Carr, J., Gregory, B.T. & Dwyer, S. (2005). The influence of psychological climate on the salesperson customer orientation – salesperson performance relationship. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13(2), 59-71.
- Lysons, A. & Ryder, P. (1989). An application of Jones and James' perceived climate questionnaire in Australian higher educational institutions. *Higher Education*, 18(6), 697-705.
- March, J. & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Marginson, S. (2000). Rethinking academic work in the global era. *Journal of Higher Education Policy & Management*, 22(1), 23-37.
- Mathieu, J.E. & Farr, J.L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 127-133.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McInnes, C. (1996). Change and diversity in the work patterns of Australian academics. *Higher Education Management*, 8(2), 105-117.
- McInnes, C. (1999). *The work roles of academics in Australian universities*. 00/5 Evaluations and Investigations Programme, Higher Education Division, June.
- Medford, M.O. (1986). Perceived challenge as a determinant of job satisfaction and involvement as moderated by individual differences. Unpublished doctoral thesis, Claremont Graduate University, Claremont.

- Michaels, R.E., Cron, W.L., Dubinsky, A.J. & Joachimsthaler, E.A. (1988). Influence of formalization on the organizational commitment and work alienation of salespeople and industrial buyers. *Journal of Marketing Research*, 25, 376-383.
- Michaels, R.E., Dubinsky, A.J., Kotabe, M. & Lim, C.U. (1996). The effects of organizational formalization on organizational commitment and work alienation in US, Japan and Korean industrial salesforce. *European Journal of Marketing*, 30(7), 8-24.
- Michela, J. L., Lukaszewski, M. P. & Allegrante, J. P. (1995). Organizational climate and work stress: A general framework applied to inner-city schoolteachers. In S. L. Sauter & L. R. Murphy (Eds.), *Organizational risk factors for job stress* (pp. 61-80). Washington, DC: American Psychological Association.
- Miner, J.B. (1980). *Theories of organizational behaviour*. Hinsdale, IL: Dryden Press.
- Monnapula-Mapesela, L. (2002). *Staff satisfaction in a South African university undergoing transformation*. Unpublished doctoral thesis. University of the Free State, Bloemfontein.
- Morris, J.H. & Koch, J.L. (1979). Impacts of role perceptions on organizational commitment, job involvement, and psychosomatic illnesses among three vocational groupings. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 88-101.
- Morris, M., Lydka, H. & O'Creevy, M.F. (1993). Can commitment be managed? A longitudinal analysis of employee commitment and human resource policies. *Human Resource Management Journal*, 3(3), 21-42.
- Morrow, P.C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.

- Morrow, P.C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Mowday, R.T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 8, 387-401.
- Mowday, R.T., Porter, R.W. & Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages. The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York, NY: Academic Press.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Dubin, R. (1974). Unit performance, situational factors, and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 231-248.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Newman, J.E. (1975). Understanding the organizational structure – job attitude relationship through perceptions of the work environment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14, 371-397.
- Newman, J.E. (1977). Development of a measure of perceived work environment (PWE). *Academy of Management Journal*, 20(4), 520-534.
- Nolte, D.A. (2004). Higher Education System and Institutional Management Trends and Challenges. *Journal for New Generation Sciences*, 2(2), 116-137.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R.L. & Brief, A.P. (1977). Determinants and consequences of role conflict and ambiguity among retail sales managers. *Journal of Retailing*, 53(4), 47-58.



- Olivier, M. A. J. (2005). How do academics handle their job-related stress? *South African Journal of Higher Education, 19*(2), 345-358.
- Parker, C.P., Baltes, B.B., Young, S.A., Huff, J.W., Altmann, R.A., Lacost, H.A. & Roberts, J.E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 389-416.
- Payne, R. & Pugh, D.S. (1976). Organizational structure and climate. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1125-1173). Chicago: Rand McNally.
- Penley, L. & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior, 9*, 43-59.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603-609.
- Pretorius, A.A.S. & Roodt, G. (2004). Die verband tussen werknemertevredenheid en organisasieverbondenheid. *SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, 30*(3), 65-74.
- Rabinowitz, S. & Hall, D.T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin, 84*(2), 265-288.
- Ramsey, R., Lassk, F.G. & Marshall, G.W. (1995). A critical evaluation of a measure of job involvement in the use of the Lodahl and Kejner (1965) scale with salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management, 15*, 65-74.
- Rizzo, J.R., House, R.J. & Lirtzman, S.I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly, 15*, 150-163.

- Robertson, P.J., Lo, C. W. & Tang, S. (2003). *Antecedents of commitment among public employees in China*. Paper presented at the Public Management Research Conference, Georgetown University, Washington, DC.
- Rosin, H.M. & Korabik, K. (1991). Workplace variables, affective responses and intention to leave among woman managers. *Journal of Occupational Psychology*, 64(4), 317-330.
- Runyon, K.E. (1973). Some interactions between personality variables and management styles. *Journal of Applied Psychology*, 57(3), 288-294.
- Saleh, S.D. & Hosek, J. (1976). Job involvement: concepts and measurements. *Academy of Management Journal*, 19(2), 213-224.
- Schriesheim, C.A. & Stogdill, R.M. (1975). Differences in factor structure across three versions of the Ohio state leadership scales. *Personnel Psychology*, 28(2), 189-206.
- Schuler, R.S., Aldag, R.J. & Brief, A.P. (1977). Role conflict and ambiguity: A scale analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, 111-128.
- Scott, P. (2003). Challenges to academic values and the organization of academic work in a time of globalization. *Higher education in Europe*, 28(3), 295-306.
- Scott-Ladd, B. & Marshall, V. (2004). Participation in decision making: A matter of context? *The Leadership and Organization Development Journal*, 25(8), 646-662.
- Siegel, A.L. & Ruh, R.A. (1973). Job involvement, participation in decision making, personal background and job behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 318-327.

- Steers, R.M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20, 546-558.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Steers, R.M. & Porter, L.W. (1983). *Motivation and work behavior* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Storm, L. & Roodt, G. (2002). Die verband tussen organisasiesosialisering en organisasieverbondenheid. *SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 28(1), 14-21.
- Subramaniam, N. (2003). Factors affecting the career progress of academic accountants in Australia: Cross-institutional and gender perspectives. *Higher Education*, 22, 507-542.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.
- Tharenou, P. (1994). Why so few female academics? *Australian Journal of Management*, 19(2), 221-228.
- Tytherleigh, M. (2004). Insecure academics feel the pressure. *Occupational Health*, 56(4), 4.
- Tummers, G.E.R., Janssen, P.P.M., Landeweerd, A. & Houkes, I. (2001). A comparative study of work characteristics and reactions between general and mental health nurses: A multi-sample analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 36(1), 151-162.
- Walton, R.E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, April/March, 77-84.

- Webster, E. & Mosoetsa, S. (2002). At the chalk face: Managerialism and the changing academic workplace 1995-2001. *Transformation*, 48, 59-82.
- West, J. & Lyon, K. (1995). The Trouble with Equal Opportunities: The case of women academics. *Gender & Education*, 7(1), 51-68.
- Williams, K.J., Ryer, J.A. & Williams, G.M. (1990). The relation between performance feedback and job attitudes among school psychologists. *School Psychology Review*, 19(4), 550-563.
- Winter, R.P. & Sarros, J.C. (2002a). The academic work environment in Australian universities: A motivating place to work? *Higher Education Research & Development*, 21(3), 241-258.
- Winter, R.P. & Sarros, J.C. (2002b). Corporate Reforms to Australian Universities: Views from the Academic Heartland. *Journal of Institutional Research*, 11(2), 92-104.
- Winter, R.P., Taylor, T. & Sarros, J.C. (2000). Trouble at mill: Quality of academic work life issues within a comprehensive Australian university. *Studies in Higher Education*, 25(3), 279-294.
- Wolverton, M., Wolverton, M.L. & Gmelch, W.H. (1998). *The interconnections between job satisfaction and work-related stress in academic deans*. Paper presented at the AERA Conference, San Diego, California.
- Yukl, G.A. (1998). *Leadership in Organizations* (4<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall Inc.

**BYLAE 1****DEKBRIEF AAN NAVORSINGSDEELNEMERS**

[Please turn page over for English]

18 Oktober 2005

Geagte Kollega

Die afgelope dekade het Suid-Afrikaanse hoër onderwysinstellings verskeie fundamentele veranderinge ondergaan. Hierdie opname as deel van my Magistergraad in Bedryfsielkunde het ten doel om ondersoek in te stel na die effek van die heersende werksomgewing op akademiese houding teenoor hulle universiteit en werk.

Die inligting en kommentaar wat u in hierdie vraelys verskaf sal streng **vertroulik** hanteer word en sal nie aan u as individu toegeskryf word nie. Slegs opsommende resultate sal in die tesis bekendgemaak word. Hierdie vraelys is ontwerp om binne 30 minute voltooi te word. Die vraelys is slegs in Engels beskikbaar. Die vraelys is in Australië ontwerp en vanweë die kostes verbonde aan "double blind" vertaling in die geval van vraelyste is daar besluit om die vraelys slegs in Engels te versprei.

Hierdie navorsingstudie en vraelys word ten volle deur die Universiteit en u fakulteitsbestuur ondersteun.

Ek versoek u om die vraelys, verseël in die ingeslote koevert, vóór of op 4 November 2005 by u departementele sekretaresse in te handig.

Indien u enige navrae met betrekking tot die vraelys het, is u welkom om met my in verbinding te tree per e-pos: \_\_\_\_\_.

By voorbaat baie dankie vir u vriendelike samewerking, bereidwilligheid en tyd om die vraelys te voltooi.

Vriendelike groete

Ben Kotzé

**BYLAE 2**

**DIE ACADEMIC WORK ENVIRONMENT SURVEY (AWES)-VRAELYS**

# **ACADEMIC WORK ENVIRONMENT SURVEY**



**Developed by:**

**R.P. Winter**

**T. Taylor**

**J.C. Sarros**

**School of Business and Electronic Commerce**

**Faculty of Business and Economics**

**Monash University**

**1998**

## ACADEMIC WORK ENVIRONMENT SURVEY (AWES)

### Directions

The purpose of the Academic Work Environment Survey (AWES) is to obtain a picture of your current Job/University Environment, and work related behaviours. Specifically, the AWES focuses on your current job environment (i.e. your role, job, supervisor, university structure, higher education sector) and the influence of the job environment/Quality of Work life on your job involvement and commitment to your university/profession. To help classify your responses, personal and professional characteristics questions are included. The survey is divided into the following four sections:

1. Your Profile - personal and professional classification items;
2. Your Job - role, job, supervisor, and university structure items;
3. Your Job/University - university structure and job involvement and organizational commitment items;
4. Changes to Higher Education - twelve large-scale change items; and

NOTE THAT EACH SECTION ASKS YOU TO RESPOND USING DIFFERENT RATING SCALES.

Please answer all of the survey questions as frankly as possible. The only 'right' answers to these questions are the ones that reflect how you think, feel or behave at work. All responses will be held in the strictest confidence. If you are interested in obtaining a summary report of the findings, please contact me at: \_\_\_\_\_

### KEY TERMS

#### JOB INVOLVEMENT

Job involvement implies a positive and relatively complete state of engagement of core aspects of the self in the job.

#### ORGANIZATIONAL COMMITMENT

A willingness to remain a member of the institution and to exert considerable effort on its behalf.

#### CURRENT JOB/UNIVERSITY ENVIRONMENT

The day-to-day university social and physical environment in which you currently do most or all of your teaching, research, and administrative/committee work.

#### SUPERVISOR

Your **immediate** academic supervisor in the university chain of command (i.e. your work group, department, school, faculty head).


#### GROUP

The group of people you regularly interact with and/or exchange information at work. This group might be your immediate teaching/research discipline group, colleagues with whom you share significant teaching responsibilities, and/or group members you work with regularly on specific tasks, projects, or committees.



## Your Profile

Please mark the appropriate boxes with a pen or pencil. Mark one box only for each question.

1. Age  < 25      2. Gender  Male  Female      3. Marital status  Married  Single  Other  
 25-29  
 30-39  
 40-49  
 50-59  
 60-64  
 65+
4. Qualifications (highest degree attained)      5. Position (current position)  
 Doctorate (or equivalent)       Junior Lecturer  
 Masters       Lecturer  
Certificate/Diploma       Graduate  
 Bachelors/Honours       Senior Lecturer  
 Other (please specify) \_\_\_\_\_       Associate Professor  
 Professor
6. Hours      7. Appointment  
 Full-time       Fixed appointment  
 Part-time       Probation
8. University Service (employment years in **present university**; round down to nearest year)       9. Higher Education Service (employment years in **higher education** in total)  
 Less than 3 years       Less than 3 years  
 3 - 6 years       3 - 6 years  
 7 - 10 years       7 - 10 years  
 10 years +       10 years +
10. Function (please indicate your **primary work role**) **Mark one box only.**  
 Teaching only       Teaching and Research  
 Research only       Other (please specify)  
\_\_\_\_\_
11. Faculty/School (please indicate affiliated academic faculty/department) (please give the name of your faculty/school)  
\_\_\_\_\_



## Your Job

- Please indicate **HOW TRUE** the following statements are about your current job environment.

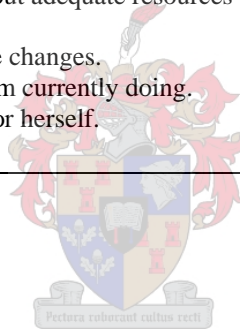
Use the following “**How Often True**” scale for your responses. Please **circle** the appropriate number.

	1	2	3	4	5	
	Never True	Seldom True	Sometimes True	Often True	Always True	
1a.	In my job, there is the opportunity for me to complete work that I start.	1	2	3	4	5
2a.	My supervisor gives advance notice of changes that affect my work.	1	2	3	4	5
3a.	I receive feedback from my supervisor on how well I’m doing my job.	1	2	3	4	5
4a.	I know what my responsibilities are.	1	2	3	4	5
5a.	I participate in decisions that influence departmental policy.	1	2	3	4	5
6a.	I have to do things at work that should be done differently.	1	2	3	4	5
7a.	My supervisor helps me solve work-related problems.	1	2	3	4	5
8a.	I am given enough time to do what is expected of me in my job.	1	2	3	4	5
9a.	My job provides the opportunity for independent thought and action.	1	2	3	4	5
-----						
10a.	My supervisor encourages me to develop new skills.	1	2	3	4	5
11a.	The tasks in my work are challenging.	1	2	3	4	5
12a.	I participate in decisions on the promotion of academic staff.	1	2	3	4	5
13a.	I handle work from beginning to end by myself.	1	2	3	4	5
14a.	My supervisor refuses to explain his or her actions.	1	2	3	4	5
15a.	I work on unnecessary things.	1	2	3	4	5
16a.	Information, about how my job performance will be evaluated, has been directly communicated to me.	1	2	3	4	5
17a.	My supervisor keeps informed about how group members think and feel about things.	1	2	3	4	5
18a.	I have the freedom to do pretty much what I want in my job.	1	2	3	4	5
-----						
19a.	My supervisor puts suggestions made by the group into operation.	1	2	3	4	5
20a.	My supervisor does little things to make it pleasant to be a member of the group.	1	2	3	4	5
21a.	It often seems like I have too much work for one person to do.	1	2	3	4	5
22a.	I participate in decisions to appoint new academic staff.	1	2	3	4	5
23a.	I am able to exert control over the pace of my work.	1	2	3	4	5
24a.	I feel that I am working on important tasks and projects.	1	2	3	4	5
25a.	I participate in decisions on the adoption of new university policies.	1	2	3	4	5
26a.	I know exactly what is expected of me.	1	2	3	4	5
27a.	My supervisor treats all group members as his or her equals.	1	2	3	4	5

→  
(continued)

<b>Your Job</b>
-----------------

	1	2	3	4	5
	Never True	Seldom True	Sometimes True	Often True	Always True
28a. I feel certain about how much authority I have in my job.	1	2	3	4	5
29a. The performance expectations for my job are too high.	1	2	3	4	5
30a. My supervisor encourages group members to speak up when they disagree with a decision.	1	2	3	4	5
31a. I can act independently of my supervisor in performing my job function.	1	2	3	4	5
32a. I see projects or jobs through to completion.	1	2	3	4	5
33a. My supervisor looks out for the personal welfare of group members.	1	2	3	4	5
34a. The tasks in my work bring out the best in me.	1	2	3	4	5
35a. My supervisor acts without consulting the group.	1	2	3	4	5
36a. In my job, there is clear explanation of what has to be done.	1	2	3	4	5
37a. Clear, planned goals and objectives exist for my job.	1	2	3	4	5
38a. As I'm working, I am able to find out how well I'm doing my job.	1	2	3	4	5
39a. My supervisor is friendly and approachable.	1	2	3	4	5
40a. I am left on my own to do my own work.	1	2	3	4	5
41a. I participate in decisions on the adoption of new course programs.	1	2	3	4	5
42a. I receive a task assignment without adequate resources and materials to execute it.	1	2	3	4	5
43a. My supervisor is willing to make changes.	1	2	3	4	5
44a. I feel challenged by the work I am currently doing.	1	2	3	4	5
45a. My supervisor keeps to himself or herself.	1	2	3	4	5



## Your Job/University

- Please indicate the extent to which you **DISAGREE** or **AGREE** with the following statements concerning your job and university.

Use the following “Disagree-Agree” scale for your responses. Please **circle** the appropriate number.

	1	2	3	4	5
	Strongly Disagree	Disagree	Neither Disagree or Agree	Agree	Strongly Agree
1b.					1 2 3 4 5
2b.					1 2 3 4 5
3b.					1 2 3 4 5
4b.					1 2 3 4 5
5b.					1 2 3 4 5
6b.					1 2 3 4 5
7b.					1 2 3 4 5
8b.					1 2 3 4 5
9b.					1 2 3 4 5
10b.					1 2 3 4 5
11b.					1 2 3 4 5
12b.					1 2 3 4 5
13b.					1 2 3 4 5
14b.					1 2 3 4 5
15b.					1 2 3 4 5
16b.					1 2 3 4 5
17b.					1 2 3 4 5
18b.					1 2 3 4 5
19b.					1 2 3 4 5
20b.					1 2 3 4 5
21b.					1 2 3 4 5
22b.					1 2 3 4 5
23b.					1 2 3 4 5
24b.					1 2 3 4 5
25b.					1 2 3 4 5
26b.					1 2 3 4 5
27b.					1 2 3 4 5

## Changes To Higher Education

- Please rate the broad trends listed below in terms of the **SIZE OF THE IMPACT TO YOU** in your current job.

Please **circle** the appropriate number.

	1	2	3	4	5
	Very Small Impact	Small Impact	Moderate Impact	Large Impact	Very Large Impact
1c. Increased emphasis on academic entrepreneurialism and fee-raising activities.					1 2 3 4 5
2c. Decreased public funding and increased private funding of higher education.					1 2 3 4 5
3c. Increased emphasis on academic accountability and institutional efficiency.					1 2 3 4 5
4c. An expansion and diversification of the student population.					1 2 3 4 5
5c. The creation of a unified national system through the merger of previously distinct sectors of universities and colleges of advanced education.					1 2 3 4 5
6c. Increased pressure to use information technology to produce quality courseware.					1 2 3 4 5
7c. Managerialism (i.e. business-related 'managerial' practices) replacing collegiality in the academic community.					1 2 3 4 5
8c. Increased student and employer dissatisfaction with curricula.					1 2 3 4 5
9c. Institutional pressures to increase productivity through quality assurance mechanisms, appraisal systems, and performance indicators.					1 2 3 4 5
10c. The rise of consumerism and a 'user-pays' fees regime.					1 2 3 4 5
11c. The emergence of very large, multi-campus institutions.					1 2 3 4 5
12c. Increased competition between institutions for fee-paying student income.					1 2 3 4 5

**Please insert the completed survey in the envelope and return to:**

Your departmental secretary

**THANK YOU FOR YOUR TIME AND ASSISTANCE**