

# DIE VERBAND TUSSEN WERKNEMERTEVREDENHEID EN ORGANISASIEVERBONDENHEID

A A S PRETORIUS

G ROODT

Departement Menslikehulpbronbestuur  
Randse Afrikaanse Universiteit

## ABSTRACT

**The relationship between employee satisfaction and organisational commitment.** The primary goal of the study is to determine whether a relationship exists between employee satisfaction and organisational commitment. A secondary goal is to determine whether any biographical variables mediate this relationship. Standardised instruments were used for operationalising these two constructs. A sample of convenience yielded 167 respondents out of a sampling frame of 300 employees from a financial organisation. Only 145 respondents returned fully completed questionnaires that were used for final analysis. Responses from both questionnaires were subjected to a factor and item analysis. A statistically significant relation between employee satisfaction and organisational commitment was found. The implications of the findings are discussed further.

## OPSOMMING

Die primêre doel van die studie is om vas te stel of daar 'n verband bestaan tussen werknemertevredenheid en organisasieverbondenheid. 'n Sekondêre oogmerk is om te bepaal of enige biografiese veranderlikes hierdie verband medieer. Gestandaardiseerde instrumente is gebruik om hierdie twee konstrakte te operationaliseer. 'n Gerieflikheidssteekproef het 167 respondente uit 'n steekproefraamwerk van 300 werknemers van 'n finansiële instelling opgelewer. Slegs 145 respondente het volledig-voltooid vraelyste terugbesorg, wat vir finale ontleding gebruik is. Response op albei vraelyste is aan 'n faktor- en itemontleding onderwerp. 'n Statisties-beduidende verband tussen werknemertevredenheid en organisasieverbondenheid is gevind. Die implikasies van die bevindinge word verder bespreek.

## SYNOPSIS

*Technological advancement, a recognized force of change, has a direct impact on the existence of individuals within specialist/support functions. Leaders and Managers are being enabled to become independent and are, as a result of that, faced with the challenge to improve employees' levels of commitment in order to gain and maintain global competitive advantage.*

*Employee satisfaction is defined by several authors. According to them, it reflects the individual's perception and evaluation of his/her work, which are influenced by unique personal circumstances like needs, values and expectations. Due to the fact that employee satisfaction embraces employees' emotional feelings, it could have a major impact on their lives as well as monetary implications to the organisation.*

*The organisational commitment literature includes a large number of explanatory and descriptive concepts without any serious attempt for integration and parsimony (Roodt, 1991). There also appears to be a definite lack of conceptual clarity within the organisational commitment literature (Morrow, 1983). Kanungo (1982) suggested an integrated, cognitive approach (known as the motivational approach) that creates order and conceptual clarity. Organisational commitment is defined by Roodt (1997) as a cognitive predisposition that the organisation has the ability to satisfy salient needs in the work context. In the view of this, a uniform definition was developed by Roodt (1997) to operationalise commitment in these different work-related contexts, including that of union commitment. Hereby, most of the major points of criticism against existing definitions and questionnaires were addressed. In other studies respondents made no distinction between these different foci and Roodt (1997) concluded that this distinction may only be of theoretical value.*

*No evidence could be found in the literature that suggests an empirical link between employee satisfaction and organisational commitment, although it is suggested by theory. The research question of this study therefore is: "Is there a relationship between employee satisfaction and organisational commitment?"*

*This study was conducted in the People Management division of a financial organisation in South Africa, which employs about 30 000 people. The sampling frame consisted of 300 employees in the Patterson B,C and D bands. Of the 167 questionnaires that were returned (55%) only 145 were fully completed and included for final analysis.*

*The shortened Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ 20) developed by Weiss, Dawes, England and Lofquist (1967) was used to measure employee satisfaction. The questionnaire consisted of 20 items and yielded an acceptable internal consistency of 0,90 (Kaplan, 1990).*

*The organisational commitment questionnaire developed by Roodt (1997) was used to operationalise organisational commitment as a motivational approach and as a cognitive predisposition as conceptualised by Kanungo (1982). The questionnaire consisted of 38 items, each with a five-point intensity response scale anchored at the extreme poles. The questionnaire yielded an acceptable Cronbach Alpha of 0,914 (Roodt, 1997).*

*The questionnaires were in English and were distributed through the company's intranet and respondents could respond either via e-mail, normal office mail or could submit completed questionnaires personally. Respondents were ensured about the confidentiality of their responses. The questionnaires were distributed within the organisation only. The instrument was copy and write protected and could therefore not be copied.*

*Responses on both questionnaires were analysed the same way. Responses were first factor analysed (first and second level analyses were conducted) and iterative item analysis were executed on the obtained scales. The Employee Satisfaction Questionnaire (Weiss et al., 1967) yielded a single scale with a Cronbach Alpha of 0,91. The Organisational Commitment Questionnaire (Roodt, 1997) yielded two scales where the first scale represented the organisational involvement construct and the second scale was related to career involvement. The Alpha coefficients were respectively 0,95 and 0,85.*

*Results indicate statistically, significant relationships between employee satisfaction and organisational commitment as well as career commitment scores for the total sample.*

*The findings suggest a satisfied, homogeneous group of employees within the People Management division, with no biographic variables mediating the relationships between employee satisfaction and organisational or career commitment scores.*

Ten einde 'n kompeterende marktaandeel te bekom en te behou, is dit van kardinale belang dat organisasies voortdurend by veranderende omstandighede moet kan aanpas. Om hierdie rede word die wêreld van werk, ook binne mensbestuur, gekenmerk deur grootskaalse veranderinge (waaronder herstrukturering), veral op tegnologiese gebied. In die onderhawige studie word daar gefokus op die mensbestuurdifisie van 'n finansiële instelling wat deur tegnologiese veranderinge geraak is. Daar is verwag dat hierdie veranderinge werknemers se werktevredenheid en ook hulle organisasieverbondenheid wesentlik sou raak.

Dit is belangrik om diverse werknemers saam te snoer in 'n verbonde werksmag, gerig op 'n organisatoriese visie ten einde die voortdurende aanpassings waarna hierbo verwys word, te bewerkstellig (Storm & Roodt, 2002). Bogenoemde omstandighede het tot gevolg dat organisasies opnuut fokus op hul menslikehulpbronne as hul belangrikste bate en is gevolglik op soek na maniere om werknemers se verbondenheidsvlakke te verhoog (Hoole, 1997).

Organisasies verteenwoordig huidige, as gevolg van hulle dinamiese aard, die mees komplekse sosiale strukture. Werknemers is een van die rolspelers in die organisasie en dit is juis hulle betrokkenheid en toewyding wat die organisasie tot voortdurende kompetisie aanmoedig. Die verhouding tussen die organisasie en mense is egter interafhanklik van aard en beide partye mag op die ander se vermoë om positiewe resultate te behaal, impakteer (Sempañe, Rieger & Roodt, 2002).

#### **Werknemertevredenheid**

Werknemertevredenheid is heel waarskynlik een van die mees omvangryke nagevorsde onderwerpe in die industriële- bedryf- en organisasiesielkunde veld (Coster, 1992). 'n Magdom navorsingartikels oor werknemertevredenheid het reeds die lig gesien. In sy 1976 oorsig het Locke genoem dat sy skatting van 3350 artikels op werknemertevredenheid as konserwatief beskou kan word (Locke, 1976). Ten spyte van hierdie omvangryke studies is daar egter steeds heelwat verhoudinge wat werknemertevredenheid voorafgaan maar ook wat daaruit voortspruit wat nog oop vir debatering is (Cranny, Smith & Stone, 1992).

Werksbevreëdiging (die bevreëdiging van werkspesifieke behoeftes) en werknemertevredenheid ('n toestand/ houding van tevredenheid met die werk) is twee afsonderlike konsepte wat onlosmaaklik aan mekaar verbonde is. Die aanname kan gemaak word dat hoe groter werksbevreëdiging, hoe groter werknemertevredenheid. Hierdie aanname sal verder hieronder toegelig word.

Vir die doel van hierdie studie word die volgende definisies van werksbevreëdiging en werknemertevredenheid voorgestel:

**Werksbevreëdiging** het te doen met die bevreëdiging van markante behoeftes in die werkkonteks en kan varieer tussen geen en volkome bevreëdiging. Die bevreëdiging van werkbehoefte gee weer aanleiding tot werknemertevredenheid.

**Werknemertevredenheid** is 'n positiewe of negatiewe gesindheid (houding/emosie) wat by 'n werknemer voorkom, gebaseer op sy/haar evaluasie van die inhoud/konteks van sy/haar werk op 'n gegewe tyd (Visser & Breed, 1997).

Aangesien werknemertevredenheid werknemers se geneetheid of emosionele gevoelens behels, het dit 'n reuse impak op hul lewens (Sempañe et al., 2002). Die mees algemene nagevolge

van werknemertevredenheid op werknemers kan beskryf word as die effek op liggaamlike gesondheid en hoë ouderdom; geestelike gesondheid en 'n impak op die werknemer se sosiale lewe in die algemeen. Interaksie tussen die werknemer se gevoelens oor sy werk en sy sosiale lewe kom voor (Locke, 1976). Coster (1992) het ook die feit dat werk 'n belangrike effek op die algehele kwaliteit van die werknemer se lewe kan hê, ondersteun.

Werknemertevredenheid geskied nie in isolasie nie, aangesien dit afhanklik is van organisatoriese veranderlikes soos struktuur, grootte, vergoeding, werksomstandighede en leierskap, wat organisatoriese klimaat bepaal. Organisasoriese klimaat en -kultuur (alhoewel baie moeilik om te verander) kan bevorder word deur die behaling van werknemertevredenheid en organisatoriese doelwitte (Sempañe et al., 2002).

Die literatuur en navorsing het tot vandag toe in 'n groot mate die individu en sy unieke persepsies/gesindhede geïgnoreer. Individue mag ooreenstemmende gesindhede met betrekking tot hulle werk hê, maar hul evaluering van die inhoud sowel as die belangrikheid daarvan, mag beduidend verskil. Hierdie leemte in die konseptualisering van die konstruk het gelei tot die eksklusiewe gebruik van kwantitatiewe metingsprosedures ten einde die vlak van werknemertevredenheid te bepaal (Visser & Breed, 1997).

Die moelikhedsgraad wat oor die algemeen ondervind word om die konstruk werknemertevredenheid te definieer, beperk teoretiese en empiriese vergelyking (Visser & Breed, 1997). Daar word voorgestel dat konfliktierende resultate wat in verskeie studies van werknemertevredenheid verkry word, toegeskryf kan word aan die feit dat verskillende navorsers die term verskillend definieer. Verskillende uitdrukkings word ook in afwisseling gebruik met ander uitdrukkings soos "moraal, werksatisfaksie, gesindhede en opinies".

Drie hoofdenkskole van oorsake is vanvir werknemertevredenheid word genoem, naamlik: liggaamlik-ekonomies (toepaslike werkstoestande), sosiaal (die belangrikheid van effektiewe toesig en samewerking tussen en met groepe) en die aard van werk (werknemers word toegelaat om verstandelik uitdagende take te verrig) (Locke, 1976).

Werksverwante veranderlikes (byvoorbeeld werksklas, eenskappe van die pos, en taakverwante verantwoordelikhede) word as belangrik geag ten einde verhoudings met betrekking tot werk te verstaan, soos byvoorbeeld werknemertevredenheid, aangesien hierdie veranderlikes 'n onmiddellike en sterk situasionele invloed skep (Davis-Blake & Pfeffer, 1989; Zeitz, 1990). Empiriese navorsing (byvoorbeeld Agho, Mueller, & Price, 1993; Carlopio & Gardner, 1995) wys daarop dat hierdie werksverwante veranderlikes 'n direkte impak op werktevredenheid het.

Werknemertevredenheid, in watter vorm dit ookal mag voorkom, kan ook verder in verband gebring word met afhanklike veranderlikes soos omset, afwesigheid, produktiwiteit, algemene higiëne faktore, arbeidsomrus en prestasiebeoordeling (Visser & Breed, 1997). Hierdie afhanklike veranderlikes het monetêre implikasies vir organisasies en juis daarom word so 'n groot klem op die navorsing hiervan in die Bedryfsielkunde en Menslikehulpbronnbestuur geplaas. Die politieke veranderinge en herhaaldelike arbeidsomrus noodsaak 'n groter bewuswording van werknemers en hulle vlak van werknemertevredenheid. Arbeidswetgewing was het nog nooit voorheen so ten gunste van die reg van die werknemer beskerm soos juis nou nie.

Wanneer verwys word na algehele werknemertevredenheid of spesifieke aspekte of fasette daarvan, is dit nodig dat sekere algemene elemente erken moet word wanneer hierdie terme gedefinieer word:

- werknemertevredenheid is 'n gesindheid, of meer eenvoudig gestel, 'n "gevoel" gebaseer op 'n evaluering van werkstoestande in geheel.
- Hierdie reaksies en persepsies is van 'n individuele aard. Hierdie gesindhede kan van tyd tot tyd wissel, soos wat situasies verander (Gurin, Veroff & Feld, 1960; Stoner & Freeman, 1992; Vroom, 1964).

### Organisasieverbondenheid

Organisasieverbondenheid reflekteer die mate waarin die individu homself met 'n organisasie identifiseer en tot sy doelwitte verbind. Bestuur word aangeraai om werknemertevredenheid te verhoog ten einde hoër vlakke van verbondenheid te bereik. In ruil hiervoor, kan hoër verbondenheid hoër produktiwiteit te-weeg bring (Kreitner & Kinicki, 1998).

'n Definitiewe leemte aan konseptuele helderheid kom in organisasieverbondenheidsliteratuur voor (Morrow, 1983). Organisasieverbondenheid as studieveld word dus gekarakteriseer deur konsepte en definisies wat nie op 'n evolusionêre wyse ontwikkel het in terme van betekenis en verhoudings met verwante verbondenheidskonsepte nie. Vorige navorsers was geneig om eerder hul eie verbondenheidsdefinisies te formuleer in plaas van uitbreiding op bestaande benaderings (Morrow, 1983). Die organisasieverbondenheidsliteratuur huisves 'n groot hoeveelheid verklarende en beskrywende konstruksies, sonder enige poging tot spaarsamigheid en integrasie (Roodt, 1991).

Kanungo (1982) skep orde in die bogenoemde tekortkoming aan konseptuele duidelikheid deur 'n konseptuele benadering voor te stel wat gebruik kan word om die fenomeen van vervreemding en betrokkenheid in enige spesifieke aspek van die mens se lewe te bestudeer. Hierdie benadering is as 'n motiveringsbenadering gekarakteriseer wat die toestand van vervreemding en betrokkenheid met die kognitiewe oortuigings van die werknemers verbind.

In die motiveringsbenadering (Kanungo, 1982) word die konsepte van betrokkenheid en vervreemding as keersye van dieselfde muntstuk beskou. Sosioloë gebruik konstant die term 'vervreemding' in hul studies van werksgedrag, terwyl sielkundiges die term 'betrokkenheid' gebruik. Kanungo (1982) het 'n poging aangewend om die konsepte van vervreemding (wat kan lei tot gebrek aan werknemertevredenheid) en betrokkenheid (mate van organisasieverbondenheid) te verduidelik en te operasionaliseer deur verskeie huidige sosiologiese en sielkundige benaderinge tot hierdie konsepte krities te ondersoek.

Die motiveringsbenadering tot die studie van vervreemding en betrokkenheid, soos voorgestel deur Kanungo (1982), stel 'n geïntegreerde raamwerk vir toekomstige sielkundige en sosiologiese navorsing voor. Kanungo (1982) se nuwe raamwerk asook die nuwe metingstegnieke wat in sy boek voorgestel word, dui dus nuwe rigting vir toekomstige navorsing aan. Dit behoort tot 'n meer sistematiese begrip van die verskynsel van die graad van werkbetrokkenheid oor verskeie kulture heen te lei.

Die graad van werkbetrokkenheid word as 'n kontinuum beskou waarop vervreemding en beheptheid as uiterste pole voorkom. Werkbetrokkenheid word as die kognitiewe predisposisie dat die werk oor die potensiaal beskik om markante behoeftes te bevredig, gedefinieer (Roodt, 1991).

Werkvervreemding word as die kognitiewe predisposisie dat werk nie oor die potensiaal beskik om markante behoeftes te bevredig nie, gedefinieer. Vervreemding word deur sekere vorme van onttrekking, byvoorbeeld arbeidsomset, afwesigheid en laatkom gekenmerk (Beehr & Gupta, 1978).

Werkbeheptheid word deur Roodt (1991) as die kognitiewe predisposisie dat die werk die potensiaal besit om markante behoeftes in die werksituasie te bevredig, gedefinieer; waar markante behoeftes in hierdie opsig verband hou met die vermyding van irrasionele vrese en perfekionistiese neigings. Daar word geteoretiseer dat persone met hoë werkbetrokkenheidstellings werkbehep sal wees. Stewart (1986) het drie hoofredes wat tot werkbeheptheid kan lei, geïdentifiseer naamlik: 'n Persoon se gevoel van eiewaarde word primêr aan sy werk gekoppel; 'n beduidende vrees vir mislukking is teenwoordig of 'n persoon het sterk perfekionistiese neigings. Naughton (1987) was van mening dat werkbehepte persone geleenthede om in ander nie-werkverwante aktiwiteite betrokke te raak, sal uitsluit of beperk. Dieselfde teoretiese uitgangspunt word in ander foci (soos organisasies) voorgestel.

Hierdie nuwe motiveringsbenadering het twee hoofvoordele bokant die vorige sosiologiese en sielkundige benaderings naamlik: die benadering integreer die twee parallelle strome van sosiologiese en sielkundige denke oor werksvervreemding en werksbetrokkenheid. Tweedens, voorsien dit 'n breër raamwerk vir kruis-kulturele navorsing. Fokus behoort nie slegs op intrinsieke motivering, maar ook op ekstrinsieke motivering geplaas te word. Duidelike onderskeid tussen betrokkenheid in 'n spesifieke werk en betrokkenheid by werk oor die algemeen behoort getref te word. Die verband tussen die sielkundige welstand van werknemers en hulle werksbetrokkenheid behoort ook verder ondersoek te word.

In teenstelling met die voorgaande teoretisering word 'n meerdimensionele benadering tot organisasieverbondenheid deur Mowday, Steers en Porter (1979) voorgestaan. Hulle het organisasieverbondenheid gedefinieer as die werknemer se begeerte om lid te bly van die organisasie, sy/haar gewilligheid om inspanning uit te oefen (sy of haar uiterste beste te gee) vir die organisasie en die aanvaarding en vertroue in die organisasiewaardes en doelwitte. Hierdie benadering bied benewens die gebrek aan konseptuele helderheid ook uitdagings in terme van statistiese verwerkingstegnieke.

### Die verband tussen werknemertevredenheid en organisasieverbondenheid

Hierdie area het betekenisvolle bestuursimplikasies aangesien duisende studies reeds die verhouding tussen werknemertevredenheid en ander organisatoriese veranderlikes ondersoek het (Kreitner & Kinicki, 1998).

In die dekade voor 2000 het die gewildheid van organisasieverbondenheid as konsep in die organisasiegedragliteratuur toegeneem. 'n Aansienlike getal empiriese studies is gedoen op die oorsake en die gevolge van organisasieverbondenheid sowel as om die verband met ander werkverwante veranderlikes te bepaal. Organisasieverbondenheid as 'n oorsaak is gebruik om werknemers se afwesigheid, prestasie, omset en ander gedrag te voorspel. Organisasieverbondenheid as 'n gevolg, is weer gekoppel aan verskeie persoonlike veranderlikes, rol-uiteensettinge en aspekte van die werksomgewing wat wissel van werkseienskappe tot dimensies van organisasie-struktuur. In toevoeging hiertoe het verskeie ander veranderlikes (byvoorbeeld werksbetrokkenheid en werktevredenheid) verhoudings met organisasieverbondenheid getoon (Mathieu & Zajac, 1990).

Organisasieverbondenheid is gedefinieer en gemeet op verskillende maniere. Die verskillende definisies en metings deel egter 'n gemeenskaplike tema, naamlik dat organisasieverbondenheid gesien word as 'n band of koppeling van die individu tot die organisasie (Mathieu & Zajac, 1990).

Indien, daar werknemertevredenheid voorkom, bring dit 'n spesifieke emosie tot stand wat gebaseer is op kognisie en behoort daar gevolglik 'n teoretiese verband te wees tussen werknemertevredenheid en organisasieverbondenheid (Bergh & Theron, 2003).

Die aanname kan dus gemaak word dat hoe minder tevrede die werknemer is met dit wat die organisasie hom/haar kan bied, hoe groter sal sy/haar gevoel van vervreemding van die organisasie wees. Die werknemer se houding teenoor werkfasette kan vinnig geformuleer word en toon 'n groter variansie as verbondenheid wat weer meer stabiel en langdurig is. Sterk interaktiewe effekte tussen tevredenheid en verbondenheid kom dus voor (Naumann, 1993).

Die meerderheid vorige studies het grotendeels op algehele werknemertevredenheid en die verband met organisasieverbondenheid, werksprestasie en ander werksverwante resultate gekonsentreer. Die meeste van die navorsing in hierdie area is in die Weste ('n ontwikkelde land-konteks) uitgevoer (Yousef, 1998).

Ondersoeke wat wel gedoen is ten opsigte van die oorsaaklike verhouding tussen organisasieverbondenheid en wernemertevredenheid, het teenstrydige bevindinge opgelewer.

Kanungo (1982) het na 'n reeks studies verwys wat die verhouding tussen werknemertevredenheid en werksbetrokkenheid ondersoek het. Alhoewel hierdie studies 'n positiewe verhouding tussen intrinsieke behoeftebevrediging en werkbetrokkenheid bevestig, bestaan daar noemenswaardige dubbelsinnigheid in die verhouding tussen ekstrinsieke behoeftebevrediging en werkbetrokkenheid.

Die verhouding tussen organisasieverbondenheid en werknemertevredenheid word as beide kontroversieel en teenstrydig beskou. Die meerderheid teoretiese en empiriese bewyse dui daarop dat werknemertevredenheid organisasieverbondenheid voorafgaan (Testa, 2001).

#### Die doel van hierdie studie

In die lig van voorgaande bespreking, is die primêre doel van die studie om vas te stel of daar 'n verband bestaan tussen werknemertevredenheid en organisasieverbondenheid binne die mensbestuursdivisie van 'n finansiële instelling.

Die sekondêre doelwit van die studie is om vas te stel of enige biografiese veranderlikes hierdie verband tussen werknemertevredenheid en organisasieverbondenheid medieer.

## NAVORSINGSONTWERP

### Navorsingsbenadering

Die paradigmatiese uitgangspunt van hierdie studie is kwantitatief, terwyl die studie in terme van die tyddimensie tipies as 'n dwarsnitstudie beskryf kan word. Data-insameling het aan die hand van 'n veldopname geskied en die ontleding van die data kan weer as korrelasioneel en *ex post facto* beskryf word.

### Navorsingsmetodologie

Die navorsingsmetodologie wat in hierdie studie gevolg is, sal aan die hand van die volgende vier hoofde bespreek word:

#### Deelnemers aan studie

Die studie is uitgevoer binne die mensbestuursdivisie van 'n finansiële instelling. Die 300 persone (Patterson B-, C- en D-bande) wat genader is om deel te neem aan die studie vorm die steekproefraamwerk. 'n Gerieflikheidssteekproef het 167 vraelyste opgelewer ('n responskoers van 55%), waarvan 145 volledig voltooi was en vir finale ontleding gebruik is. Die biografiese inligting van die respondente lyk soos volg:

**TABEL 1**  
**BIOGRAFIESE BESONDERHEDE VAN RESPONDENTE**

Posband	Frekwensie	Persentasie
CC/TT	66	43,70%
MM/PP	85	56,30%
Totaal	151	100,00%
<b>Geslag</b>	<b>Frekwensie</b>	<b>Persentasie</b>
Manlik	43	25,70%
Vroulik	124	74,30%
Totaal	167	100,00%
<b>Taal</b>	<b>Frekwensie</b>	<b>Persentasie</b>
Afrikaans	98	61,30%
Engels	62	38,80%
Total	160	100,00%
<b>Kwalifikasie</b>	<b>Frekwensie</b>	<b>Persentasie</b>
Matriek	48	30,20%
Diploma	26	16,40%
Graad	33	20,80%
Na-graads	52	32,70%
Totaal	159	100,00%
<b>Jare diens</b>	<b>Frekwensie</b>	<b>Persentasie</b>
0 - 3	28	17,20%
3 - 5	28	17,20%
Meer as 5	107	65,60%
<b>Totaal</b>	<b>163</b>	<b>100,00%</b>

Nota: Totale varieer as gevolg van ontbrekende response.

Dit blyk uit tabel 1 dat die meeste respondente in Patterson D-band gekategoriseer is (56,3%); vroulik is (74,3%); Afrikaanssprekend is (61,3%); oor na-graadse kwalifikasies beskik (32,7%) en meer as 5 jaar diens het (65,6%).

#### Meetinstrumente

Die volgende twee instrumente is vir hierdie studie gebruik:

#### Werknemertevredenheidsvraelys (MSQ20) (Weiss, Dawes, England & Lofquist, 1967)

Die *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) van Weiss, Dawes, England en Lofquist (1967) is gebruik in die meting van werknemertevredenheid. Die verkorte weergawe van die MSQ is in hierdie studie gebruik. Dit bestaan uit 20 items wat die respondent se tevredenheid/ontevredenheid met 'n aantal veranderlikes meet en maak gebruik van 'n vyfpunteskaal.

Die instrument meet tevredenheid/ontevredenheid met vaardigheidsaanwending, prestasie, aktiwiteit, bevordering, gesag, maatskappybeleid en -praktyke, kreatiwiteit, onafhanklikheid, morele waardes, erkenning, verantwoordelikheid, sekuriteit, toesighouding – tegnies, verskeidenheid en werksomstandighede. Die totale telling behaal, bied 'n aanduiding van die respondent se algemene tevredenheid/ontevredenheid met sy werk en sal gebruik word om vlakke van werknemertevredenheid te operasionaliseer.

Die betroubaarheid van die instrument: Kaplan (1990) het 'n betroubaarheidskoëffisiënt van 0,90 van die som van die 20 items gerapporteer. Welman en Basson (1995) het 'n alfa-koëffisiënt van 0,92 gerapporteer.

Die geldigheid van die instrument: Volgens Welman en Basson (1995) is geldigheidskoëffisiënte, wat tussen 0,49 en 0,70 wissel, op vier van die instrument se skale gerapporteer. In 'n Suid-Afrikaanse steekproef van 1791 professionele persone het Kaplan (1990) gevind dat die faktore van die verkorte weergawe konseptueel betekenisvol en onderskeibaar is.

Organisasieverbondenheidsvraelys (Roodt, 1997)

'n Verskeidenheid instrumente is in die verlede ontwikkel in 'n poging om die konstruk te meet (Akhtar & Chan, 1997; Allen & Meyer, 1990; Brown, 1996; Hrebiniak & Alutto, 1972; Reichers, 1985, soos geïdentifiseer in Roodt, 1991).

Die instrument wat gebruik is, is aanvanklik deur Roodt (1997) ontwikkel. Ses skale (139 items in totaal) is ontwikkel ten einde ses werkverwante fokusse as kognitiewe predisposisies te operasionaliseer. Betrokkenheid is in die volgende fokusse gemeet, naamlik werk, pos, beroep, loopbaan, unie en organisasie. 'n Faktorontleding van die 139 items het vier duidelik gedefinieerde skale na vore gebring, naamlik 'n werkbeheptheid-, organisasie-ervante verbondenheid-, unie-verbondenheid- en werkvervreemdingskaal. Vir die doel van hierdie studie is die 38-item organisasie-ervante verbondenheidskaal gebruik.

Itemresponskaal is op 'n vyfpunt-intensiteitskaal gemeet en wissel van een (in 'n baie klein mate) tot vyf (in 'n baie groot mate), waar slegs die ekstreme pole gedefinieer is. Slegs 'n Engelse vraelys is aan die respondente verskaf.

Betroubaarheid van die instrument: Vir die doel van hierdie studie is slegs die organisasie-ervante verbondenheidskaal (Roodt, 1997) as meetinstrument gebruik. Die Cronbach alfa-koëffisiënt vir hierdie skaal, met 38 items, word aangedui as 0,914. Storm en Roodt (2002) het gerapporteer dat, nadat vier items uit die organisasie-ervante verbondenheidsvraelys weggelaat is, slegs een faktor met 'n hoë alfa-koëffisiënt (0,94) verkry is.

Geldigheid van die instrument: Die hoë betroubaarheid (0,94) bevestig oënskynlik dat die onderskeid tussen fokusse (werk, pos, beroep, loopbaan en organisasie) slegs van teoretiese belang mag wees. Dit blyk of die instrument goed daarin slaag om die konstruk organisasieverbondenheid te meet.

**Prosedure**

Vraelys is elektronies via die intranet aan deelnemers per e-pos versend. Die vraelys is vergesel van 'n dekbrief waarin die doel van die studie verduidelik is. 'n Vraelys is ook ingesluit om die nodige biografiese inligting te verkry. Respondente is versoek om vraelys via e-pos terug te besorg. Deelname aan die projek was vrywillig. Genoeg tyd is toegelaat sodat alle deelnemers die vraelys gemaklik kon voltooi. Waar items onvoltooid gelaat is, is die vraelys as ongeskik vir verwerking geag. Respondente is van die vertroulike hantering asook anonimiteit van hul response verseker.

Statistiese verwerking

Die Statistiese Konsultasiediens van die Randse Afrikaanse Universiteit het die statistiese verwerking rekenaarmatig met behulp van die SPSS Windows-pakket uitgevoer. Die prosedure wat met die iteratiewe itemontleding gevolg is, is op Gulliksen (1950) se benadering gebaseer wat die NP50-program van die Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing (NIPN) hiervoor gebruik het.

**RESULTATE**

Die eerste fase van die data-ontleding behels die volgende:

Die itemtellings van die werknemertevredenheidskaal en organisasie-verbondenheidskaal is gefaktoranaliseer (op twee vlakke) met 'n prosedure soos voorgestel deur Schepers (1992), ten einde die faktorstruktuur van die instrument te bepaal. Die ontleding van die werktevredenheidsvraelys word eerste bespreek.

Ten einde die toepaslikheid van die item-interkorrelasie-matriks vir faktorontleding te bepaal, is die Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Maatstaf vir Steekproefooreikendheid (MSA) en Bartlett se

Toets van Sferisiteit op die matriks toegepas. Die KMO lewer 'n MSA van 0,875 op en die Bartlett toets vir Sferisiteit 'n chi-kwadraat van 1353,877 ( $p = 0,0000$ ). Die waardes is op aanvaarbare vlak en die matriks is dus gepas vir verdere faktorontleding.

Hierna is die 20 items van die werknemertevredenheidsvraelys geïnterkorreleer. Eigenwaardes is bereken en vier eigenwaardes groter as een is verkry en vier faktore word gepostuleer volgens Kaiser (1970) se kriterium. Hierdie vier faktore verklaar ongeveer 60% van die variansie in die faktor ruimte.

**TABEL 2**  
**EIGENWAARDES VAN DIE ONGEREDUSEERDE ITEM –**  
**INTER-KORRELASIE MATRIKS (20 x 20) VAN DIE MSQ20**

Items	Eigenwaardes		
	Totaal	% variansie	Kumulatiewe %
1	7,525	37,627	37,627
2	1,883	9,414	47,042
3	1,275	6,374	53,416
4	1,222	6,111	59,527
5	0,947	4,733	64,259
6	0,884	4,418	68,677
7	0,785	3,925	72,602
8	0,722	3,611	76,213
9	0,672	3,36	79,573
10	0,649	3,247	82,82
11	0,563	2,817	85,637
12	0,488	2,441	88,077
13	0,43	2,149	90,227
14	0,394	1,972	92,199
15	0,358	1,79	93,989
16	0,336	1,679	95,668
17	0,29	1,45	97,118
18	0,235	1,176	98,294
19	0,2	1,002	99,297
20	0,141	0,703	100

Spoor = 20

Die itemladings op die vier gepostuleerde faktore word voorgestel in Tabel 3. Die ladings word in vetgedrukte letters voorgestel vir elk van die faktore. Slegs items met waardes groter as 0,3 is in hierdie gesorteerde en geroteerde matriks ingesluit.

Die tweedevlak faktorontleding is op die volgende wyse uitgevoer. Subtellings op elkeen van die gepostuleerde faktore is verkry deur itemtellings te sommeer. Hierdie subtellings is weer geïnterkorreleer en die resultate word in Tabel 4 weergegee.

Die KMO lewer 'n MSA van 0,765 op en die Bartlett-toets vir Sferisiteit 'n chi-kwadraat van 199,971 ( $p = 0,0000$ ). Die waardes is op aanvaarbare vlak en is die matriks dus gepas vir verdere faktorontleding.

Eigenwaardes is weer bereken op die subtellings van die interkorrelasie matriks. Slegs een faktor is gepostuleer volgens Kaiser (1970) se kriterium (eigenwaardes groter as 1) en verduidelik ongeveer 64% van die variansie in die faktor-ruimte. Die resultate verskyn in Tabel 5.



**TABEL 3**  
**ITEMLADINGS OP VIER GEPOSTULEERDE FAKTORE VAN DIE MSQ20**

Items	Faktor			
	1	2	3	4
C19	0,66			0,391
C13	0,629			
C14	0,623			
C17	0,563			0,329
C18	0,502			
C12	0,452			
C4	0,313			
C3		0,778		
C2		0,638		
C1		0,628		
C20	0,48	0,521		
C10			0,668	
C15		0,338	0,57	0,412
C11		0,481	0,556	
C9			0,546	
C8	0,343		0,49	
C16		0,409	0,46	0,382
C7			0,377	
C5				0,841
C6	0,395			0,705

Faktore is onttrek deur middel van hoofas faktorontleding. Rotasie metode: Varimax met Kaiser normalisering. Gekonvergeer in vyf iterasies. Ladings < 0,3 is verwyder.

**TABEL 4**  
**INTER-KORRELASIEMATRIKS VAN SUBTELLINGS VAN DIE MSQ20**

	Subtelling 1	Subtelling 2	Subtelling 3	Subtelling 4
Subtelling 1	1	0,465	0,59	0,567
Subtelling 2	0,465	1	0,617	0,377
Subtelling 3	0,59	0,617	1	0,529
Subtelling 4	0,567	0,377	0,529	1

**TABEL 5**  
**EIGENWAARDES VAN DIE SUB-TELLING INTERKORRELASIEMATRIKS VAN DIE MSQ20**

Faktor	Inisiële Eigenwaardes		
	Totaal	% variansie	Kumulatiewe %
1	2,578	64,449	64,449
2	0,661	16,531	80,98
3	0,419	10,469	91,449
4	0,342	8,551	100

Die ladings van subtellings op die enkele faktor verskyn in Tabel 6.

Iteratiewe itemontledings is uitgevoer op die enkele verkrygte skaal. Die item-toets korrelasie sowel as die toetsbetroubaarheid (Cronbach Alfa) met die spesifieke item uitgelaat, verskyn in tabel 7. Die verkrygte skaal gee 'n Cronbach Alfa van 0,91 weer.

**TABEL 6**  
**ONGEROTEERDE FAKTOR-MATRIKS VAN DIE MSQ20 SUBTELLINGS**

Subtellings	Faktor 1	Kommunaliteite hj <sup>2</sup>
Subtelling 3	0,838	0,703
Subtelling 1	0,749	0,561
Subtelling 4	0,658	0,433
Subtelling 2	0,656	0,430

Faktore is onttrek deur hoofas faktorontleding. Gekonvergeer in nege iterasies.

**TABEL 7**  
**ITEM BETROUBAARHEIDSTATISTIEK VIR DIE MSQ20**

	Item-totaal Statistiek			
	Skaal Gemiddeld Indien item uitgelaat	Skaal Variansie indien item uitgelaat	Korrekte Item Totale Korrelasie	Alpha indien item uitgelaat
C1	52,1586	74,6622	0,3867	0,9073
C2	52,3310	72,9591	0,4853	0,9052
C3	52,4897	71,6544	0,5529	0,9035
C4	52,7724	72,0798	0,5231	0,9043
C5	52,6897	71,0905	0,6000	0,9023
C6	52,7793	70,6037	0,6087	0,9020
C7	52,4897	73,9461	0,4527	0,9058
C8	53,0345	72,3530	0,5022	0,9048
C9	52,7172	72,9125	0,5472	0,9037
C10	53,0621	73,5725	0,4523	0,9059
C11	52,5931	70,5347	0,6675	0,9005
C12	52,9172	72,8820	0,3896	0,9085
C13	53,3724	72,2770	0,5265	0,9042
C14	53,3931	72,4625	0,4833	0,9054
C15	52,5862	71,2581	0,7185	0,9000
C16	52,5586	70,8038	0,7213	0,8996
C17	52,7172	71,0514	0,5928	0,9025
C18	52,8276	72,4631	0,5004	0,9049
C19	52,8828	71,2987	0,6184	0,9019
C20	52,7172	70,5653	0,6767	0,9004

Betroubaarheidkoëffisiënt N = 145; N items = 20; Alpha = 0,91

Resultate met betrekking tot die Organisasieverbondenheidskaal word vervolgens bespreek:

Ten einde die toepaslikheid van die item-interkorrelasiematriks vir faktorontleding te bepaal, is die Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Maatstaf vir Steekproeftoereikendheid (MSA) en Bartlett se Toets van Sferisiteit op die matriks toegepas. Die KMO lewer 'n MSA van 0,903 op en die Bartlett-toets 'n chi-kwadraat van 4635,110 ( $p = 0,0000$ ). Die waardes is op 'n aanvaarbare vlak en die matriks is dus gepas vir verdere faktorontleding. Item 6 is vir verdere verwerkings uitgelaat.

Die 38 items van die Organisasieverbondenheidsvraelys is geïnterkorreleer. Eigenwaardes is op die ongereduseerde item-interkorrelasiematriks bereken en 6 eigenwaardes groter as een is verkry volgens Kaiser (1960) se kriterium en word gerapporteer in tabel 8. Hierdie 6 faktore verduidelik ongeveer 69% van die variansie in die faktor faktorruimte.

Die itemladings op die 6 gepostuleerde faktore word voorgestel in Tabel 9. Die ladings word in vetgedrukte letters voorgestel vir elk van die faktore. Slegs items met waardes groter as 0,3 is in hierdie gesorteerde matriks ingesluit.

**TABEL 8**  
**EIGENWAARDES VAN DIE ONGEREDUSEERDE ITEM-  
 INTERKORRELASIAMATRIKS (37 x 37) VAN DIE  
 ORGANISASIEVERBONDENHEIDSKAAL**

Item	Inisiële eigenwaardes		
	Totaal	% variansie	Kumulatiewe %
1	13,785	37,256	37,256
2	3,882	10,491	47,748
3	2,717	7,344	55,092
4	2,011	5,435	60,527
5	1,914	5,173	65,7
6	1,127	3,047	68,747
7	0,969	2,618	71,365
8	0,938	2,534	73,899
9	0,844	2,28	76,179
10	0,74	2,001	78,18
11	0,71	1,92	80,099
12	0,661	1,785	81,884
13	0,625	1,688	83,573
14	0,522	1,412	84,985
15	0,49	1,323	86,308
16	0,448	1,21	87,518
17	0,44	1,19	88,708
18	0,423	1,143	89,85
19	0,38	1,026	90,877
20	0,333	0,899	91,776
21	0,316	0,855	92,631
22	0,297	0,804	93,435
23	0,275	0,742	94,177
24	0,251	0,677	94,855
25	0,24	0,649	95,504
26	0,21	0,567	96,071
27	0,2	0,542	96,613
28	0,182	0,491	97,103
29	0,176	0,475	97,578
30	0,162	0,438	98,016
31	0,156	0,423	98,439
32	0,13	0,352	98,791
33	0,118	0,319	99,111
34	0,09	0,263	99,374
35	0,08	0,238	99,612
36	0,07	0,21	99,822
37	0,06	0,178	100

Spoor = 37

Die tweedevlak faktorontleding is op die volgende wyse uitgevoer. Subtellings op elkeen van die gepostuleerde faktore is verkry deur itemtellings te sommeer. Hierdie subtellings is weer geïnterkorreleer en die resultate word in Tabel 10 weergegee.

Ten einde die toepaslikheid van die item-interkorrelasie-matriks vir faktorontleding te bepaal, is die Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Maatstaf vir Steekproefooreikendheid en Bartlett se Toets van Sferisiteit op die matriks toegepas. Die KMO lewer 'n MSA van 0,738 op en die Bartlett-toets vir Sferisiteit 'n chi-kwadraat van 287,858 ( $p = 0,0000$ ). Die waardes is op aanvaarbare vlak en die matriks is dus gepas vir verdere faktorontleding.

Eigenwaardes is bereken op die subtellings van die interkorrelasie matriks. Twee faktore is gepostuleer volgens Kaiser (1960) se kriterium (eigenwaardes groter as 1) en verklaar ongeveer 66% van die variansie in die faktorruimte. Die resultate verskyn in Tabel 11.

**TABEL 9**  
**ITEMLADINGS OP SES GEPOSTULEERDE FAKTORE (6 x 6)  
 VAN DIE ORGANISASIEVERBONDENHEIDSKAAL**

Subtellings	Faktor					
	1	2	3	4	5	6
D31	0,779	0,184	0,149	0,127	0,211	
D27	0,753	0,228	0,289	0,231		
D29	0,739	0,211	0,104		0,283	0,15
D36	0,694	0,3				0,115
D35	0,633	0,303	0,202		0,198	-0,132
D21	0,629	0,252	0,141		0,229	0,362
D30	0,628	0,218			0,265	0,33
D23	0,548	0,164	0,104		0,38	0,397
D25	0,545	0,249			0,332	0,224
D28	0,515	0,158	0,184	0,209	0,252	
D26	0,449	0,242	0,19		0,265	0,131
D1	0,37	0,337	0,212			0,256
D3	0,136	0,832	0,114	0,12	0,2	
D9	0,248	0,792	0,216		0,117	
D8	0,184	0,777	0,207	0,19	0,193	
D10	0,28	0,753	0,241			0,201
D12	0,288	0,712	0,382		0,116	0,17
D4	0,3	0,642	0,152			0,114
D11	0,483	0,51	0,242			0,179
D5	0,243	0,51	0,101		0,324	
D34	0,293	0,508	0,238	0,181	0,375	
D13	0,293	0,481	0,232			0,415
D18	0,261	0,215	0,853	0,114		
D15	0,245	0,325	0,777			0,112
D16	0,206	0,27	0,758	0,164	0,105	
D19	0,412	0,191	0,667			0,111
D20	-0,1	0,149	0,555		0,131	
D14	0,13			0,916		
D17			0,163	0,908		
D7				0,86		
D2		0,186		0,818		
D37	0,209				0,748	
D22		0,131		-0,113	0,737	0,164
D38	0,388	0,184	0,191	0,102	0,732	
D32	0,373		0,114		0,67	-0,117
D33	-0,101	-0,142		0,164	-0,35	-0,158
D24	0,373	0,154			0,105	0,487

Faktore is onttrek deur hoofsfaktorontleding. Rotasiemetode: Varimax met Kaiser normalisering. Gekonvergeer in sewe iterasies.

**TABEL 10**  
**SUB-TELLING INTER-KORRELASIAMATRIKS (6 x 6) VAN DIE  
 ORGANISASIEVERBONDENHEIDSKAAL**

	ST 1	ST 2	ST 3	ST 4	ST 5	ST 6
ST 1	1	0,69	0,483	0,154	0,563	0,494
ST 2	0,69	1	0,582	0,229	0,405	0,359
ST 3	0,483	0,582	1	0,225	0,213	0,245
ST 4	0,154	0,229	0,225	1	-0,02	-0,046
ST 5	0,563	0,405	0,213	-0,02	1	0,23
ST 6	0,494	0,359	0,245	-0,046	0,23	1

ST = Subtelling

**TABEL 11**  
EIGENWAARDES VAN DIE SUB-TELLING INTERKORRELASIEMATRIKS  
VAN DIE ORGANISASIEVERBONDENHEIDSKAAL

Subtelling	Eigenwaardes		
	Totaal	% variansie	Kumulatiewe %
1	2,803	46,712	46,712
2	1,131	18,848	65,56
3	0,781	13,01	78,57
4	0,658	10,962	89,532
5	0,374	6,241	95,772
6	0,254	4,228	100

Spoor = 6

Twee faktore is onttrek deur middel van hoofas-faktorontleding. Die ladings van sub-tellings op hierdie twee faktore verskyn in tabel 12.

**TABEL 12**  
SUB-TELLINGLADINGS OP DIE TWEE FAKTORE VAN DIE  
ORGANISASIEVERBONDENHEIDSKAAL

Subtelling	Faktor	
	1	2
Subtelling 1	0,905	0,114
Subtelling 5	0,608	
Subtelling 2	0,563	0,484
Subtelling 6	0,515	
Subtelling 3	0,302	0,534
Subtelling 4		0,443

Faktore is onttrek deur hoofas faktorontleding. Rotasie metode: Oblimin met Kaiser normalisering. Gekonvergeer in ses iterasies.

Die tellings van die twee skale is geïnterkorreleer en die resultate word weergegee in tabel 13.

**TABEL 13**  
FAKTOR INTERKORRELASIE-MATRIKS

Faktor	1	2
1	1,000	0,311
2	0,311	1,000

Faktore is onttrek deur hoofas faktorontleding. Rotasie metode: Oblimin met Kaiser normalisering

'n Iteratiewe itemontleding is gedoen op die Organisasieverbondenheidskaal. Die item-toets korrelasies sowel as die toetsbetroubaarheid (Cronbach Alfa) van die betrokke item verskyn in tabel 14. Die verkreë enkele skaal lewer 'n Cronbach Alfa van 0,95. Die beskrywende statistiek word in Tabel 14 gerapporteer.

'n Interatiewe itemontleding is gedoen op die Loopbaanverbondenheidskaal. Die item-toets korrelasies sowel as die toetsbetroubaarheid (Cronbach Alfa) van die betrokke items verskyn in tabel 15. Die verkreë enkele skaal lewer 'n Cronbach Alfa van 0,85. Die beskrywende statistiek word in Tabel 15 gerapporteer.

**TABEL 14**  
ITEMBETROUBAARHEIDSTATISTIEK VIR DIE  
ORGANISASIEVERBONDENHEIDSKAAL

	Skaal Gemiddeld Indien item uitgelaat	Skaal Variansie indien item uitgelaat	Item Totale Korrelasie indien uitgelaat	Alfa Koëffisient indien item uitgelaat
D31	77,8827	165,3837	0,7235	0,9450
D27	78,0556	165,6677	0,7366	0,9449
D29	77,6049	164,5635	0,7572	0,9446
D36	77,7407	168,0939	0,6286	0,9460
D35	77,9259	165,8330	0,6622	0,9457
D21	77,3519	165,1487	0,7267	0,9449
D30	77,5185	164,7108	0,7132	0,9451
D23	77,6728	166,0103	0,7001	0,9452
D25	77,5309	165,1450	0,6675	0,9456
D28	78,0123	168,0247	0,5850	0,9465
D26	77,7407	168,8516	0,6030	0,9463
D1	77,0802	173,3910	0,4836	0,9474
D37	78,5556	168,7578	0,4567	0,9484
D22	78,2963	169,5017	0,4384	0,9485
D38	78,1296	165,1322	0,7051	0,9452
D32	78,4568	168,2373	0,5447	0,9470
D33I	77,7284	175,4661	0,3132	0,9488
D3	77,3086	170,4259	0,6021	0,9463
D9	77,1914	170,5159	0,6648	0,9459
D8	77,3333	170,9689	0,6380	0,9462
D10	77,2222	168,9441	0,6840	0,9456
D12	77,2778	168,4503	0,7073	0,9454
D4	77,0864	171,7937	0,5830	0,9466
D11	77,2963	167,9738	0,6657	0,9457
D5	77,4506	170,5472	0,5947	0,9464
D34	77,4938	169,5186	0,6626	0,9458
D13	77,2222	170,3478	0,5798	0,9465
D24	77,0000	171,1304	0,4630	0,9477

Betroubaarheidskoëffisient N = 162; N Items = 28; Alpha = 0,9480

**TABEL 15**  
ITEMBETROUBAARHEIDSTATISTIEK VIR DIE  
LOOPBAANVERBONDENHEIDSKAAL

	Skaal Gemiddeld Indien item uitgelaat	Skaal Variansie indien item uitgelaat	Korrekte Item-Totale Korrelasie	Alfa indien item uitgelaat
D18	19,5215	22,9795	0,5866	0,8372
D15	19,4110	23,4288	0,4953	0,8447
D16	19,5828	23,1459	0,5889	0,8374
D19	9,4785	23,7573	0,4641	0,8473
D20	20,0982	24,8051	0,3595	0,8551
D14	20,5521	19,8908	0,7041	0,8227
D17	20,5951	19,9708	0,7259	0,8199
D7	20,5399	20,9413	0,6099	0,8340
D2	20,4908	20,5724	0,6358	0,8311

Betroubaarheidskoëffisient N = 163; N items = 9; Alpha = 0,8528

Ten einde die gestelde doelwitte van die studie te toets, word die volgende resultate in Tabel 16 gerapporteer.



**TABEL 16**  
**INTERKORRELASIES TUSSEN KONSTRUKTE**

	Werknemer- Tevredenheid	Organisasie- verbondenheid	Loopbaan- verbondenheid
<b>Werknemertevredenheid</b> (Faktor 1)	1,000	0,650**	0,253**
P (2-kantig)		0,000	0,003
N	145	141	140
<b>Organisasieverbondenheid</b> (Faktor 1)	0,650**	1,000	0,411**
P (2-kantig)	0,000		0,000
N	141	162	158
<b>Loopaanverbondenheid</b> (Faktor 2)	0,253**	0,411**	1,000
P (2-kantig)	0,003	0,000	
N	140	158	163

\*\* Korrelasie is beduidend by die 0,01 peil (2-kantig)

Uit die tabel blyk dit dat daar 'n statisties-beduidende korrelasies bestaan tussen werknemertevredenheid en Organisasieverbondenheid ( $r = 0,650$ ;  $p = 0,000$ ); tussen Werknemertevredenheid en Loopbaanverbondenheid ( $r = 0,253$ ;  $p = 0,003$ ); tussen Organisasieverbondenheid en Loopbaanverbondenheid ( $r = 0,411$ ;  $p = 0,000$ ).

## BESPREKING

Tydens hierdie studie is gebruik gemaak van 'n gerieflikheidssteekproef en nie 'n ewekansige steekproef nie. Om hierdie rede sal dit nie moontlik wees om die resultate tot die groter instelling of ander soortgelyke instellings te veralgemeen nie, maar het dit slegs betrekking op die mensbestuursdivisie van die betrokke instelling.

Die itemtellings van die werknemertevredenheid- en organisasieverwante verbondenheidsmaatstawwe is gefaktoraliseer (op twee vlakke) met 'n prosedure soos voorgestel deur Schepers (1992), ten einde die faktorstruktuur van die instrumente te bepaal. Die werknemertevredenheidsvraelys (Weiss et al., 1967) het 'n enkele skaal met 'n bevredigende interne betroubaarheid van 0,91 opgelewer. Kaplan (1990) se rapportering van 'n betroubaarheidskoëffisiënt van 0,90 van die som van die 20 items ondersteun hierdie bevinding, so ook Welman en Basson (1995) se rapportering van 'n alfakoëffisiënt van 0,92. ('n Rekord van goeie betroubaarhede word dus opgebou). Die organisasieverbondenheidsvraelys (Roodt, 1997) het twee skale opgelewer waar die eerste skaal die organisasieverbondenheidskonstruk verteenwoordig en die tweede skaal betrekking het op die loopbaanverbondenheidskonstruk. Interne betroubaarhede van 0,95 en 0,85 is onderskeidelik opgelewer. Roodt (1997) se rapportering van 'n betroubaarheidskoëffisiënt van 0,91 ondersteun hierdie bevinding, so-ook Storm (2002) se rapportering van 'n alfakoëffisiënt van 0,94. ('n Bevestiging van goeie betroubaarhede word dus voortgesit).

Die primêre doel van die studie was om vas te stel of daar 'n verband tussen die werknemertevredenheid en die organisasieverbondenheid van werknemers binne die mensbestuursdivisie van 'n finansiële instelling bestaan. Ten spyte van transformasie en verandering wat veral op tegnologiese gebied plaasgevind het, dui beskrywende statistiek op 'n tevrede, homogene groep werknemers binne die Mensbestuursdivisie, omdat gemiddelde itemtellings hoër is as die skaalmiddelpunt. Hierdie resultate is vreemd, aangesien daar eerder verwag kon word dat genoemde veranderinge werknemers se werktevrede en ook hulle organisasieverbondenheid wesentlik sou raak. 'n Hoër mate van tevredenheid kom egter

voor en kan die aanname gemaak word dat werknemers juis vanweë hulle loopbaanverbondenheid besonder toegewyd aan die organisasie is en daarmee saam verandering goed hanteer. Ten spyte van die transformasie is hulle nie vervreem nie en het hulle hul vertroue in die organisasie behou.

Daar is 'n hoër positiewe korrelasie tussen werknemertevredenheid- en organisasieverbondenheidstelligings gevind. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat hoe meer tevrede mense is, hoe groter sal hul gevoel van verbondenheid tot die organisasie wees. Hoole (1997) kon dus met reg die opinie huldig dat organisasies opnuut moet fokus op hul menslike hulpbronne as hul belangrikste bate en op soek moet wees na maniere om werknemers se verbondenheidsvlakke te verhoog. Die resultate van hierdie studie bevestig Kanungo (1982) se bevindinge. Sy motiveringsbenadering beskou die konsepte van betrokkenheid en vervreemding as keersye van dieselfde muntstuk en stel 'n geïntegreerde raamwerk vir toekomstige sielkundige en sosiologiese navorsing voor.

Die resultate van hierdie studie bevestig ook Naumann (1993) se opinie dat sterk interaktiewe effekte tussen tevredenheid en verbondenheid voorkom en dat tevredenheid 'n voorspeller van verbondenheid kan wees. Dit bevestig verder ook die bevindinge van studies wat Kanungo rapporteer.

Kulturele en/of etiese verbintenis/vereenwelwing met die organisasie kan ook tot 'n groter mate van verbondenheid met die organisasie lei en word ondersteun deur Sempene et. al (2002) se mening dat organisatoriese klimaat en -kultuur bevorder kan word deur die behaling van werknemertevredenheid en organisatoriese doelwitte.

Loopbaanverbondenheid kom na vore as 'n afsonderlike faktor waarmee rekening gehou moet word. Alhoewel 'n lae korrelasie tussen werknemertevredenheid en loopbaanverbondenheid voorkom, kan die skep van "groeï" geleenthede (byvoorbeeld skep van geleenthede binne die organisasie wat die verwesenliking van volle potensiaal binne 'n professionele loopbaan moontlik maak) bydra tot 'n groter mate van loopbaanverbondenheid wat 'n hoër verband met werknemertevredenheid tot gevolg behoort te hê.

'n Sekondêre oogmerk was om te bepaal of enige biografiese veranderlikes hierdie verband tussen werknemertevredenheid en organisasieverbondenheid medieer. Geen betekenisvolle verskille in werknemertevredenheid-, organisasieverbondenheid- en loopbaanverbondenheidstelligings in terme van biografiese kategorieë kon gevind word nie. Op grond hiervan is daar tot die gevolgtrekking gekom dat geen biografiese veranderlikes die verband tussen werknemertevredenheid, organisasieverbondenheid en loopbaanverbondenheid medieer nie. Hierdie resultate is vreemd, aangesien teoreties verwag kan word die biografiese veranderlikes wel 'n effek op veral werknemertevredenheid en organisasieverbondenheid sou hê.

Die resultate kan veralgemeen word na die onderhawige Mensbestuursdivisie. Dit genereer waardevolle inligting wat nuttig toegepas kan word, wat veral die bestuur van werknemers betref, met spesifieke verwysing na loopbaanverbondenheid. Groter fokus behoort geplaas te word op die opvolgbeplanningsproses en meer aandag behoort aan loopbaanaspirasies gewy te word. Die hoeveelheid geleenthede wat binne die organisasie bestaan wat verwesenliking van volle potensiaal binne 'n professionele loopbaan moontlik maak, behoort onder die vergrootglas geplaas te word.

Bestuur kan, deur middel van leierskap, 'n omgewing skep wat kenmerkend van 'n hoër mate van werksprestasie is - waarbinne werknemers kan en wil presteer. Werknemers behoort tot 'n groter mate bemagtig te word om eienaarskap en verantwoordelikheid te neem, wat vergemaklik word deur toenemende demokratiese werkspraktyke (Van Dyk & Herholdt, 2004).

Die waarde van die studie kan ook gesien word in die identifisering van loopbaanverbondenheid as 'n afsonderlike faktor wat 'n impak het op werknemertevredenheid en wat moontlikhede vir verdere navorsing inhou.

Toekomstige navorsing behoort egter na meerdere finansiële instellings uitgebrei te word. Terreine wat vir verdere navorsing ontgin kan word, is die volgende:

- Die modererende of medierende effek van biografiese veranderlikes;
- Die verband tussen sielkundige welstand van werknemers en hulle werksbetrokkenheid; en
- Die verband tussen fasette van intrinsieke en ekstrinsieke tevredenheid met organisasieverbondenheid.

## VERWYSINGS

- Agho, A., Mueller, C. & Price, J. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. *Human Relations*, 46, 1007-1027.
- Akhtar, S. & Chan, C.M. (1997). *Three-dimensional Attitude Model of Organisational Commitment: Empirical validation using semantic measures*. Paper presented at Fourth Annual International Conference on Advances in Management, Ontario, Canada, 9-12 July.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Beehr, T.A. & Gupta, N. (1978). A note on the structure of employee withdrawal. *Organisational Behaviour and Human Performance*, 21, 73-79.
- Bergh, Z.C. & Theron, A.L. (2003). *Psychology in the work context*. Oxford University Press.
- Brown, R.B. (1996). Organisational Commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 230-251.
- Carlopio, J. & Gardner, D. (1995). Perceptions of work and workplace. Mediators of the relationship between job level and employee reactions. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 68, 312-326.
- Coster, E.A. (1992). The perceived quality of working life and job facet satisfaction. *Journal of Industrial Psychology*, 18 (2), 6-9.
- Cranny, C., Smith, P. & Stone, E. (1992). *Job satisfaction: Advances in research and application*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Davis-Blake, A. & Pfeffer, J. (1989). Just a mirage: The search for dispositional effects in organisational research. *Academy of Management Review*, 14, 385-400.
- Gurin, G., Veroff, J. & Feld, S. (1960). *Americans view their mental health*. New York: Basic Books.
- Hoole, C. (1997). *Work commitment: It's dimensions and relationships with role stress and intention to quit*. D. Phil – proefskrif. Pretoria: UP.
- Hrebiniak, L.G. & Alutto, J.A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organisational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 18, 555-573.
- Kaiser, H.F. (1970). A second-generation Little Jiffy. *Psychometrika*, 35, 401-415.
- Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (1998). *Organizational Behaviour*. Fourth edition, 207-208.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunette (ed.), *Handbook of Industrial and organisational Psychology*. Chicago: Rand – MC Nally
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171 - 194.
- Morrow, P.C. (1983). Concept redundancy in organisational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organisational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247.
- Naughton, T.J. (1987). A conceptual view of workaholism and implications for career counselling and research. *The Career Development Quarterly*, 180 - 187.
- Naumann, E. (1993). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment among expatriate managers. *Group & Organisation Management*, 18 (2), 153 - 188.
- Reichers, A.E. (1985). A review and conceptualisation of organisational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Roodt, G. (1991). *Die graad van werkbetrokkenheid as voorspeller van persoonlike welsyn: 'n Studie by bestuurders*. D Admin-proefskrif. Bloemfontein: UOVS.
- Roodt, G. (1997). Theoretical and empirical linkages between work-related commitment foci. *Journal of Industrial Psychology*, 23 (2) 6-13.
- Sempene, M.E., Rieger, H.S. & Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *Journal of Industrial Psychology*, 28 (2), 23-30.
- Stewart, J.D. (1986). *The power of people skills*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Stoner, J.A. & Freeman, R.E. (1992). *Management* (5<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Storm, L. & Roodt, G. (2002). Die verband tussen organisasiesosialisering en organisasieverbondenheid. *Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 28 (1), 14-21.
- Testa, M.R. (2001). Organisational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment. *Journal of Psychology*, 135 (2), 226 - 237.
- Van Dyk, L. & Herholdt, J. (2004). Transforming your Employment Brand. *The Absa Experience*. 17, 95, 111.
- Visser, P.J. & Breed, M. (1997). Employee-satisfaction: A triangulation approach. *Journal of Industrial Psychology*, 23 (2), 19-24.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Yousef, D.A. (1998). Satisfaction with job security as a predictor of organisational commitment and job performance in a multicultural environment. *International Journal of Manpower*, 19 (3), 184 - 195.
- Zeitl, G. (1990). Age and work satisfaction is a government agency: A situational perspective, *Human Relations*, 43, 419-438.