

# DIE SINTETIESE BEPALING VAN ORGANISASIEDOELTREFFENDHEID

I. VAN W. RAUBENHEIMER

P.J.H. HARMSE

*Departement Bedryfsielkunde  
Randse Afrikaanse Universiteit*

## ABSTRACT

Organisational effectiveness: synthetically determined. In this article the development of a questionnaire for measuring organisational effectiveness (defined in organisational culture terms) is being discussed. The sample used for the item analysis consisted of 112 middle managers in the mining industry. The factor structure of the questionnaire was determined by using the responses of 230 middle managers.

The original 72 items were reduced by 11 due to low item-total correlations. Four main constructs were measured by the questionnaire. The following preliminary names were given to these constructs: Internal communication, External communication, Organisational structure and productivity.

## OPSOMMING

In the artikel word die ontwikkeling van 'n vraelys om organisasiedoeltreffendheid te meet beskryf. Die meting van organisasiedoeltreffendheid word in die studie vanuit 'n organisasiekultuur perspektief benader. Die itemontledingsgroep het bestaan uit 112 middelvlakbestuurders in die mynbedryf. Vir die bepaling van die faktorstruktuur van die vraelys is 230 middelvlakbestuurders betrek.

Die oorspronklike 72 items is met 11 items verminder op grond van lae item-totaal korrelasies. Vier hoofkonstrukte is deur die vraelys gemeet waaraan die volgende voorlopige benamings gegee is: Kommunikasie na binne, kommunikasie na buite, organisasiestruktuur en produktiwiteit.

Huidige beramings, gebaseer op internasionaal-vergelykende studies, plaas Suid-Afrika agter die meeste Westerse gemeenskappe in persentasie-toename in produktiwiteit per capita soos gemeet aan die persentasie-groei in bruto binne-landse produk. (Productivity Statistics – NPI 1988, pp 71-71).

Op die keper beskou, is dit nie 'n verrassing nie. Suid-Afrika het vir baie jare reeds 'n produktiwiteitsprobleem. Nietenstaande die aansienlike belegging van die Staat in indiens-opleidingsprogramme (soos gekoördineer deur die Nasionale Opleidingsraad) en in, onder ander, die stigting van die Nasionale Produktiwiteitsinstituut in 1968, kan Suid-Afrika hom nie loswikkell uit die greep van lae produktiwiteit – wat vooruitgang op weliswaar alle terreine lamlê – nie.

Die oorsake van lae produktiwiteit kan nie beperk word tot enkele geïsoleerde faktore nie. Die neiging tot 'n algemene lae produktiwiteitsvlak hou egter, vanuit 'n praktiese bestuurs-hoek gesien, verband met gebrekkige organisasie-doeltreffendheid.

Vir 'n organisasie om doeltreffend te wees, is dit nie net belangrik om deurlopend maksimale produktiwiteit en maksimale wins te lewer nie. Trouens, 'n eng benadering tot korttermyn winsmaksimering werk dikwels teenproduktief (Schein, 1980, p.232). Veel eerder is dit volgehoue groei en die vermoë om aan te pas by veranderde omstandighede (wat deurlopend in Suid-Afrika aan die orde van die dag is) wat 'n organisasie in staat stel om te kan oorleef en suksesvol te bly voortbestaan oor die langtermyn. So gesien, is organisasiedoeltreffendheid 'n generiese begrip wat te make het met die instandhouding van 'n komplekse geheelsisteem van funksies, objekte, en persone wat daargestel is vir die bereiking van bepaalde doelwitte.

Denkskole en teorieë in die Organisasiekunde het in 'n groot mate te make met modelle, en riglyne selfs, waarvolgens 'n organisasie as 'n geheelsisteem van funksies instand gehou kan word. 'n Historiese perspektief op bogenoemde teorieë toon 'n ontwikkelingslyn wat loop vanaf klassieke organisasieteorie, neo-klassieke teorie, "moderne" strukturele teorie, sisteem-en gebeurlikheids-teorie tot die, meer onlangse organisasiekultuur denkskool.

Hoewel elke denkrigting bepaalde meriete in eie reg het, in die sin dat dit organisasiekundiges se denke oor die wesentlike van

organisasiefunksionering help vorm het, was dit die organisasiekultuurskool wat 'n bepaalde varsheid van denke en praktiese logika na vore gekom het. Een van die fundamentele vertrekpunte in die kultuurdenkskool, is dat organisasiedoeltreffendheid (as generiese begrip) ten nouste saamhang met die klimaat wat in organisasies bestaan, en dat organisasieklimaat iets is wat doelbewus geskep, gevorm en bestuur kan word deur lede (veral bestuurslede) van die organisasie.

Indien organisasieklimaat dan die "voertuig" is waarmee organisasie-doeltreffendheid bereik kan word, bring dit noodwendig mee dat organisasiedoeltreffendheid gedefinieer kan word in terme van die dimensies van organisasieklimaat. Dit is in hierdie konteks dat die sintetiese bepaling van organisasiedoeltreffendheid 'n belangrike rol begin speel.

Die begrip "sintetiese bepaling" is die eerste keer deur Lawshe in 1952 gebruik in verband met die meting van die geldigheid van toetse. Die basiese vertrekpunt in hierdie benadering is dat werk uit sekere komponente bestaan wat in alle werksvorme of take aanwesig is. Geldige meetinstrumente vir hierdie komponente wat in een organisasie ontwikkel en gestandaardiseer is kan derhalwe in 'n tweede organisasie toegepas word onder bepaalde voorwaardes (Blum & Naylor, 1968, p.36). 'n Aantal studies het oor die jare op hierdie bepaalde terrein die lig gesien en positiewe resultate is in hierdie verband aangetoon (McCormick & Tiffin, 1974, pp.107-108).

Indien sekere algemeen geldende klimaatdimensies geïdentifiseer en gemeet kan word in die sin dat dit, ongeag die bepaalde organisasie ter sprake, verband hou met organisasiedoeltreffendheid, het ons met die sintetiese bepaling van organisasiedoeltreffendheid te make. Hierop kom ons aanstons terug.

Hoewel nie gegiet in die vorm en styl van konvensionele wetenskaplike navorsingstudies nie, het die werk van Peters en Waterman (1984) waarskynlik 'n groot bydrae gelewer om bestuurslui opnuut bewus te maak van die bestuurswaarhede wat in die organisasiekultuurdenkrigting opgesluit lê. 'n Besondere meriete van die werk en latere uitvloeisels daarvan is dat dit by implikasie praktiese riglyne aan die hand doen waarvolgens 'n positiewe kultuur in 'n organisasie geskep en

gehandhaaf kan word en wat dan organisasiedoeltreffendheid tot gevolg kan hê. Volgens Peters en Waterman het die klimaatsdimensies wat hulle geïdentifiseer het veralgemeningswaarde oor verskillende organisasies.

Nieteenstaande die feit dat die organisasiekultuurgedagte wye aanklank vind in bestuurskringe, loop dit gevaar om 'n modegier te word wat mettertyd in die agtergrond sal verdwyn indien dit nie van addisionele wetenskaplike onderbou voorsien word nie. 'n Volgende logiese stap sou derhalwe wees om verdere navorsing te doen oor onder andere die meting van organisasieklimaat as sterk modererende veranderlike vir organisasiedoeltreffendheid.

Aangesien organisasieklimaat 'n relatief jong denkrigting is, bestaan daar min meetinstrumente (veral vir Suid-Afrikaanse gebruik) om organisasieklimaat mee te bepaal. Die bestaande meetinstrumente is hoofsaaklik buitelandse produkte wat nie heeltemal aan die vereistes van standaardisering binne die Suid-Afrikaanse konteks voldoen nie. Sodanige instrumente sal dus weens kultuurverskille tussen die onderhawige proefgroep en die buitelandse standaardiseringsgroepe, ongeskik wees totdat dit in Suid-Afrika aangepas is. Inligting met betrekking tot die konstruegeldigheid en betroubaarheid van die meetinstrumente ontbreek in baie gevalle en waar dit wel vermeld word, is dit ontoereikend. Die doel van die navorsingsprojek wat (gedeeltelik) hier gerapporteer word was dan juis om 'n geldige en betroubare Suid-Afrikaans ontwikkelde vraelys daar te stel waarmee organisasieklimaat gemeet kan word.

## METODE

### Dimensies van organisasieklimaat

Alvorens daar met die ontwerp van die meetmiddel begin is, is 'n deeglike studie van die literatuur gemaak in 'n poging om die begrip "organisasieklimaat" konseptueel te omlin en dan aan te dui hoe dit met organisasiedoeltreffendheid verband hou (Harmse, 1989).

Uit die literatuurstudie is die volgende 12 (klimaats) faktore geïdentifiseer wat volgens 'n verskeidenheid van navorsingsbevindinge direk aan organisasiedoeltreffendheid gekoppel kan word:

- (i) Aksie-oriëntasie: neerslagvind in die vinnige implementering van besluite en aksieplanne.
- (ii) Marktevredenheid – in terme van prys, kwaliteit en dienslewering.
- (iii) Outonomie en ondernemingsgees – deur die verlening van vryheid aan werknemers om hul skeppingsvermoë te benut, eie onafhanklike besluite te neem en te implementeer en in staat gestel te word om eie inisiatief aan die dag te lê.
- (iv) Organisasiedoelwit- en waarde-oriëntasie d.i. die mate waarin daar 'n sterk gemeenskaplike gevoel in die onderneming bestaan met betrekking tot enkele sentrale waardes wat byvoorbeeld om aspekte soos kwaliteit en dienslewering aan kliënte wentel.
- (v) Werknemingesteldheid – soos weerspieël in die mate waarin bestuur praktiese demonstreer dat hul werknemers se optimale welsyn en belange op die hart dra en respek en ondersteuning openbaar.
- (vi) Gelyktydige handhawing van 'n "los" en "vaste" bestuurstyl – streng beheer en dissipline terwyl aan werkers verbasend baie vryheid gegun word om eie besluite te neem en te implementeer.
- (vii) Spesialisasie – die konsentrasie van deskundigheid op 'n enkele produk of beperkte diensverskeidenheid terwyl breë diversifikasie vermy word.
- (viii) Eenvoudige organisasiestruktuur – die handhawing van 'n eenvoudige struktuur met 'n beperkte horisontale en vertikale stratifikasie wat in die gesagshierargie voorkom – ongeag die ondernemingsgrootte.

- (ix) Produktiwiteit – soos gereflekteer in die graad van benutting van 'n organisasie se kapasiteit op individuele-, groep- en organisasievlak.
- (x) Wins – soos weerspieël in 'n organisasie se finansiële state.
- (xi) Organisasiegroei – gemeet teen die organisasie se totale mannekrag, bedryfskapasiteit, bates, winste, markaandeel en innovasies.
- (xii) Aanpasbaarheid – wat dui op die buigbaarheid om standaard werkprosedures te verander in reaksie op omgewingseise.

### Die organisasieklimaatvraelys

Die 12 faktore of dimensies van organisasieklimaat het as basis gedien vir die ontwikkeling van 'n 72 item vraelys (Harmse, 1989, pp.283-290) wat aan itemontleding onderwerp sou word. Vir elke dimensie is daar ses items geformuleer.

### Steekproef

Honderd-en-twaalf proefpersone (middelvlakbestuurders, ewekansig gemonster uit drie mynmaatskappye) is gebruik as itemontledingsgroep. Hierna is die response van 'n groep van 230 middelvlakbestuurders (gemonster op dieselfde wyse) gebruik om die faktorstruktuur van die vraelys te bepaal.

Die verhouding van proefpersone tot vraelysitems vir die itemontleding en vir die faktorontleding het uiteraard nie die riglyne in hierdie verband onderskryf nie.

Veldnavorsing op die bestuursvlakke wat in die onderhawige studie betrek is, maak die verkryging van voldoende data dikwels moeilik, indien nie onmoontlik nie. By die vertolting van die resultate moet hierdie beperking steeds in gedagte gehou word.

### Statistiese ontledings

Die itemanalise is uitgevoer met behulp van die NP50 program, terwyl die faktorstruktuur van die vraelys bepaal is aan die hand van 'n hoofkomponentontleding.

## RESULTATE

### Funksionele waardes van die vraelys

Na nege iterasies is 11 van die 72 vraelysitems uitgeskakel op grond van hul lae item-totaal korrelasies. Met die negende iterasie is 'n maksimum betroubaarheidskoëffisiënt van 0,991 bereik volgens beide die Kuder-Richardson 20 en 14 formules.

'n Argument ten gunste van die geldigheid van die vraelys kan op hierdie stadium slegs gebou word op die ooglopende-, konstrue- en inhoudsgeldigheid wat dit weerspieël. Voorspellingsgeldigheid sal uiteraard met toekomstige toepassings in die praktyk bepaal moet word. Aan die anderkant is die ontwikkeling van 'n betroubare vraelys 'n gedeeltelike "getuienis" van konstruegeldigheid.

### Faktorsamestelling van die vraelys

Aangesien dit 'n nuwe vraelys is, was dit van belang om te weet wat die faktorstruktuur daarvan is. Dit sou ook belangrike inligting verskaf met die oog op latere verfyning. Soos vroeër aangedui is daar van 'n hoofkomponentmetode van faktorontleding gebruik gemaak ten einde 'n aantal faktore te identifiseer. Die "varimax" rotasiemetode is gebruik om onafhanklike faktore te omlin en moontlik die interpretasie van die faktormatriks te vergemaklik. Die bepaalde program (BMDP4M) wat vir die hoofkomponentontleding gebruik is, maak daarvoor voorsiening dat faktorbeladings van items per faktor van hoog na laag gerangskik word. Vir hierdie rangskikking word slegs faktorbeladings van 0,5 en hoër in ag geneem. Die groepering van items per faktor volgens laasgenoemde metode verskyn in Tabel 1.

**TABEL 1.**  
**FAKTORBELADINGS GEROTEER EN GERANGSKIK VOLGENS GROOTTE**

ITEM	FAKTOR 1	FAKTOR 2	FAKTOR 3	FAKTOR 4
53	.754	.000	.000	.000
16	.679	.474	.333	.271
35	.677	.367	.000	.000
10	.663	.449	.323	.371
52	.661	.000	.307	.324
1	.661	.518	.391	.353
9	.658	.523	.334	.317
2	.654	.519	.374	.336
83	.652	.446	.357	.346
4	.651	.480	.328	.371
43	.648	.000	.411	.000
6	.664	.490	.296	.374
11	.641	.464	.387	.361
21	.641	.504	.395	.305
17	.640	.474	.368	.344
12	.640	.461	.294	.360
15	.632	.529	.317	.337
19	.627	.484	.376	.317
5	.626	.489	.434	.341
28	.620	.337	.000	.000
8	.620	.478	.384	.370
29	.618	.434	.000	.264
13	.618	.428	.366	.367
18	.615	.490	.368	.390
34	.609	.449	.000	.250
61	.607	.419	.263	.288
14	.602	.513	.360	.399
54	.601	.301	.314	.292
44	.597	.255	.325	.000
20	.594	.553	.323	.292
36	.591	.000	.447	.000
59	.579	.411	.441	.000
58	.564	.416	.000	.000
42	.555	.000	.372	.324
45	.536	.362	.000	.000
57	.533	.388	.277	.294
33	.532	.290	.446	.000
7	.531	.466	.394	.357
48	.000	.713	.360	.000
47	.000	.648	.357	.000
27	.458	.635	.000	.000
26	.413	.632	.000	.000
46	.298	.619	.000	.351
30	.371	.588	.290	.259
22	.447	.554	.253	.358
49	.287	.539	.442	.000
50	.444	.512	.282	.000
32	.310	.351	.676	.000
38	.280	.420	.644	.000
56	.331	.000	.636	.232
41	.461	.265	.616	.000
31	.307	.397	.563	.000
39	.272	.284	.557	.420
23	.000	.297	.000	.787
24	.000	.000	.334	.712
40	.426	.488	.431	.000
55	.416	.343	.432	.254
37	.499	.290	.406	.359
51	.382	.489	.381	.258
60	.490	.469	.443	.000
25	.447	.439	.000	.376
VP	17.824	12.029	8.502	5.908

Die matriks is so gerangskik dat die kolomme die variansie wat deur die faktore verklaar word in dalende grotte aandui. In die rye is beladings kleiner as 0,25 met 'n nul vervang.

Die aantal items per faktor word in Tabel 2 aangedui. Uit die Tabel blyk dit duidelik dat die meeste items (38) op een faktor laai terwyl die res van die items (23) op drie verdere faktore laai. Dit wil dus voorkom asof 'n groot deel van die vraelys een bepaalde konstruk meet maar dat daar ook ander konstrunkte met die vraelys gemeet word.

**TABEL 2. AANTAL ITEMS PER FAKTOR**

Faktor	Aantal items
1	38
2	9
3	6
4	8

Benaming van faktore is altyd 'n moeilike oefening. Aangesien hierdie slegs die eerste toepassing van die vraelys is, kan daar hoogstens 'n tentatiewe benaming aan die faktore gegee word. Indien die items noukeurig nagegaan word (Harmse, 1989, pp.361-373) blyk dit dat die volgende hoofkonstrukte deur die vraelys gemeet word:

- Kommunikasie na binne (Faktor 1)
- Kommunikasie na buite (Faktor 2)
- Organisasiestruktuur (Faktor 3)
- Produktiwiteit (Faktor 4)

Hierdie naamgewing is uiteraard voorlopig. Die resultate dui nietemin daarop dat die vraelys verdere navorsing regverdig. As in aanmerking geneem word dat die finale vraelys uit 61 items bestaan blyk daar heelwat ruimte te wees vir verdere verfyning en verkorting. Korter vraelyste kan met groter gemak in die praktyk gebruik word. Dit sou ook heel moontlik wees om 'n Vorm A en B van die vraelys te ontwikkel en te standaardiseer.

### GEVOLGTREKKING

Die ontwikkeling van die vraelys was 'n nodige stap om verdere vergestaltung te gee aan die wetenskaplike fundering van die organisasiekultuurraamwerk. Die verfyning van die meetinstrument en die volledige standaardisering daarvan behoort hoë navorsingsprioriteit te kry. In Hierdie navorsing is organisasiedoeltreffendheid omlin binne 'n organisasiekultuurraamwerk en nie vanuit 'n produktiwiteits- of winsmaksimeringshoek nie. Vir die bedryfsielkundige behoort dit sin te maak omdat die veranderlikes (12 in hierdie studie) gedragsveranderlikes is wat goed meetbaar is en wat veralgemenings- en vergelykingswaarde oor verskillende organisasies heen het. Vanuit 'n navorsingsmetodologie-oogpunt beskou, is hierdie konseptualisering van organisasiedoeltreffendheid 'n sterk modererende en waarskynlik 'n finale tussenkomende veranderlike. Die verband wat dit met produktiwiteit en wins toon, vorm 'n belangrike tema wat verdere navorsing verdien.

### VERWYSINGS

- Blum, M.L., & Naylor, J.C. (1968) *Industrial psychology. Its theoretical and social foundations*. New York: Harper & Row.
- Harmse, P.J.H. (1989). Organisasieklimaat, organisasiedoeltreffendheid en die persoonlikheidsprofiel van die Suid-Afrikaanse bestuurder. Johannesburg: Ongepubliseerde doktrale proefskrif, Randse Afrikaanse Universiteit.
- McCormick, E.J., & Tiffin, J. (1974). *Industrial psychology*. London: Allen & Unwin.
- Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1984). *In search of excellence*. New York: Warner.
- Productivity statistics (1988). *National Productivity Institute*. Pretoria.
- Schein, E.H. (1980). *Organizational psychology*. New York: Prentice Hall.