

# AANPASSING EN EVALUERING VAN DIE LITWIN EN STRINGER-KLIMAATMETINGSVRAELYS

H DIPPENAAR  
G ROODT

Departement Menslike Hulpbronbestuur  
Randse Afrikaanse Universiteit

## ABSTRACT

**Adapting and evaluating the Litwin and Stringer organisational climate questionnaire.** In an attempt to satisfy the need which exists for scientifically justified climate questionnaires, the climate questionnaire of Litwin and Stringer (1968) was adapted and evaluated in this study. The questionnaire was administered to 122 managers in a financial institution. First and second order factor analyses were performed on the items of the questionnaire. Two factors of organisation climate were identified, viz. motivational – relationship considerations and uncertainty – job ownership considerations. The implications of the findings are discussed.

## OPSOMMING

In 'n poging om aan die behoefte wat daar aan wetenskaplik verantwoordbare klimaatmetingsvraelyste bestaan, te voldoen, is die klimaatmetingsvraelys van Litwin en Stringer (1968) in hierdie studie aangepas en geëvalueer. Dié vraelys is op 'n steekproef van 122 bestuurders in 'n finansiële instelling toegepas. Eerste- en tweededordefaktorontledings is op die items van die vraelys uitgevoer. Twee faktore van organisasieklimaat is geïdentifiseer, te wete motivering – verhoudingoorwegings en onsekerheidtaakeienaarskapoorwegings. Die implikasies van die bevindinge word bespreek.

Ofskoon die begrip "organisasieklimaat" die afgelope dertig jaar nagevors is, bly die afbakening van die konstruksie, maar

veral ook die meting daarvan, tegelyk belangrik en problematies (Woodman & King, 1978; Rogers, Miles & Biggs, 1980; Tustin, 1993) te wees. Die belangrikheid van klimaatmeting kan uit Tabel 1 afgelei word, waarin die standpunte van verskeie skrywers opsommenderwys gestel word. Die sentrale gedagte wat uit Tabel 1 na vore kom, is dat die meting van organisasieklimaat belangrike inligting verskaf waardeur groter begrip vir en meer duidelikheid oor individuele, groep- en organisasiegedrag verkry word en met behulp waarvan sodanige gedrag doeltreffend en effektief bestuur kan word.

**TABEL 1**

### INHOUDSANALISE VAN TEORETICI SE MENINGS OOR DIE BELANGRIKHEID VAN DIE METING VAN ORGANISASIEKLIMAAT

MENING	OUTEURS
* Klimaatstudies help om meer begrip en duidelikheid te verskaf oor die gedrag van werkgroepe asook organisasiegedrag.	Gelfand (1972) en Pfeiffer (1991)
* Klimaat studies dien as algemene diagnostiese basis vir organisasieveranderingspogings.	Pietersen (1990) en Pfeiffer (1991)
* Klimaatstudies gee 'n oorsig van die organisasie se klimaat, bestuurspraktyke, groepsfunksionering, individutaak-passing en organisasiegedrag se tevredenheid met die belangrikste aspekte van organisasiefunksionering.	Coetsee & Pottas (1990)
* Klimaatmetings is 'n aanduiding van die mate waartoe daar aan werknemers se verwagtinge omtrent die organisasie voldoen word (byvoorbeeld vergoedingsaangeleenthede en kommunikasie)	Davis (1984) en Pietersen (1990)
* Aangesien klimaat 'n voorspeller van organisatoriese prestasie is, kan klimaatstudies waardevolle inligting hieroor verskaf.	Litwin, Humphrey & Wilson (1978)
* 'n Werksomgewing wat bevorderlik is vir die stimulering van individue se prestasie is belangrik.	Litwin & Stringer (1968), Finemann (1975), Stroebel (1981), Cronje (1983), Van Rensburg & Raubenheimer (1990)
* 'n Meting van organisasieklimaat kan help om duidelikheid te verskaf oor faktore wat die prestasie van werknemers beïnvloed.	Schneider (1975)

Die problematiek verbonde aan klimaatmeting word ook deur verskeie skrywers aangespreek. Tustin (1993) stel byvoorbeeld dat: "Terwyl die meting van atmosferiese klimaat relatief eenvoudig is, kan dieselfde nie van die meting van organisasieklimaat gesê word nie" (p. 1). Verder is sowel Tustin (1993) as Martins (1989) van mening dat die meting van organisasieklimaat nog aan verskeie praktiese probleme onderworpe is en heel waarskynlik nie geldige metings oplewer nie. Woodman en King (1978) is van oordeel dat die geldigheid en betroubaarheid van verskeie klimaatmetingsvraelyste soos die van Likert (*Profile of Organizational Characteristics*), Halpin en Croft (*Organization Climate Description Questionnaire*), Payne en Pheysey (*Business Organization Climate Index*) en Schneider en Bartlett (*Agency Climate Questionnaire*) onder verdenking is. La Follette (1975) sonder egter die vraelys van Litwin en Stringer (1968) as 'n bruikbare vraelys uit – 'n siening wat deur Harmse (1988) en Baird (1992) gesteun word.

Litwin en Stringer (1968, p. 66) het, as vertrekpunt, organisasieklimaat omskryf as die meetbare eienskappe van 'n organisasie se interne omgewing soos wat dit subjektief op 'n gegewe tydstrip direk of indirek waargeneem of deur organisasiegedrag ervaar word en wat 'n belangrike rol in die beïnvloeding van werkgedrag kan speel. Hierdie omskrywing van klimaat is later ook deur Van Rooyen (1989) asook Coetsee en Pottas (1990) aangehang. Die doel van Litwin en Stringer (1968) se studie was om, met inagneming van die voorgaande definisie, deur middel van hulle vraelys aan te toon dat verskillende omgewings uiteenlopende motiveringseffekte tot gevolg kan hê. Die oorspronklike vraelys bestaan uit 50 stellings wat op 'n vierpuntskaal beoordeel word en strek vanaf "Stem beslis saam" tot "Verskil beslis". Volgens Litwin en Stringer (1968) meet die vraelys die dimensies soos in Tabel 2 uiteengesit.

**TABEL 2**  
**OMSKRYWING VAN DIMENSIES SOOS DEUR DIE LITWIN & STRINGER-VRAELYS GEMEET**

DIMENSIE	OMSKRYWING
Struktuur (Voorskriftelikheid)	Die persepsie van werkenemers oor die besprekings wat in die groep bestaan, die aantal reëls, regulasies en prosedures en die klem op rompslomp en die hoeveelheid kanale waardeur 'n saak moet gaan teenoor 'n meer informele atmosfeer.
Verantwoordelikheid	Die persepsie om jou eie baas te wees en om nie elke besluit dubbel te kontroleer wanneer 'n taak uitvoer moet word nie.
Erkenning	Die persepsie van beloning vir 'n taak wat goed gedoen is en die beklemtoning van positiewe erkenning eerder as straf. Dit verwys verder na die waargenome regverdigheid van vergoeding- en bevorderingsbeleide.
Risiko	Die persepsie van risiko en beloning in 'n pos en 'n organisasie en die klem wat bestaan op die neem van berekende risiko's enersyds teenoor versigtige optrede andersyds.
Warmte	Die persepsie van algemene kameraadskap wat bestaan in die werkgroepatmosfeer en die klem op gewildheid en die bestaan van vriendelike en informele sosiale groepe.
Standaard	Die waargenome belangrikheid van implisiete en eksplisiete prestasiestandaarde, die klem op die doen van goeie werk asook die uitdaging van persoonlike en groepdoelwitte.
Ondersteuning	Die waargenome hulpvaardigheid van bestuurders en ander werknemers in die groep en die klem op wedersydse ondersteuning van bo en onder.
Konflik	Die persepsie dat bestuurders en werknemers probleme openlik wil bespreek en klem op verskillende opinies lê eerder as om konflik te vermy.
Identiteit	Die persepsie om aan 'n organisasie te behoort en deel van 'n span uit te maak.

In die navorsingsliteratuur is daar egter ook kritiek teen die Litwin en Stringer-vraelys uitgespreek. In drie onderskeie studies waarin hierdie vraelys aan faktorontledings onderwerp is, is bevind dat die nege dimensies wat Litwin en Stringer (1968) oor organisasieklimaat postuleer, nie onafhanklik van mekaar is nie (Sims & La Follette, 1975; Muchinsky, 1976; Rogers, Miles & Biggs, 1980). Laasgenoemde skrywers, kom ná oorweging van die bevindinge van Meyer; Downey, Hellriegel, Phelps & Slocum; Sims & La Follette; Muchinsky en Biggs, Miles & Rogers, tot die gevolgtrekking dat daar min gronde bestaan om 'n faktoranalitiese struktuur aangaande organisasieklimaat [soos gemeet met die vraelys van Litwin en Stringer (1968)] te veronderstel.

Benewens die genoemde studies asook dié van Gelfand (1972), wat hieronder bespreek word, kon geen ander navorsing in die literatuur opgespoor word waarin die Litwin en Stringer-vraelys direk geëvalueer is nie. Tog word daar enkele studies gerapporteer waarin die vraelys gebruik is en ook indirek beoordeel is. So byvoorbeeld het Day en Bedeian (1991) in 'n studie oor die voorspelling van werkprestasie bevind dat die Litwin en Stringer-vraelys nie 'n grondige faktoranalitiese struktuur bied nie.

In sy studie oor organisasieklimaat as voorspeller van organisasieverbondenheid het ook Roodt (1992) uitgewys dat die klimaatdimensies nie onafhanklik van mekaar is nie. Verder het La Follette (1975) ná gebruik van die Litwin en Stringer-vraelys, waarby 1200 proefpersone betrokke was, tot die gevolgtrekking gekom dat die vraelys mensgeoriënteerde dimensies oorbeklemtoon terwyl ander belangrike organisatoriese dimensies (taak- en tegnologiedimensies) onderbeklemtoon word. Dit is dan te verstane waarom Baird (1992) in sy studie, wat op die aangepaste vraelys van Gelfand gebaseer is, nie ondersteuning vir die resultate van Gelfand kon vind nie.

Ofskoon, soos reeds aangetoon, die Litwin en Stringer-vraelys in verskeie studies gebruik is, kon slegs navorsing van Gelfand (1972) gevind word waarin die vraelys eksplisiet vir Suid-Afrikaanse omstandighede geëvalueer is. Dit is dus gepas om hierdie studie van nader te beskou.

In sy studie kritiseer Gelfand (1972) die wyse waarvolgens Litwin en Stringer (1968) die verhoudings tussen dimensies in

die vraelys bepaal het. Korrelasies is tussen dimensies (wat bloot op grond van subjektiewe beoordeling geïdentifiseer is) bereken. Volgens Gelfand (1972) sou dit beter wees om die items te interkorreleer en om die interkorrelasiematriks aan 'n faktorontleding te onderwerp. Dit sou 'n meer objektiewe basis skep om die faktore te identifiseer, om items wat oorvleuel uit te skakel, en om te verseker dat elke dimensie konstruktief is.

Gelfand (1972) het die klimaatvraelys van Litwin en Stringer (1968) vir Suid-Afrikaanse omstandighede aangepas en op 'n steekproef van 43 bestuurders toegepas. Uit die faktor- en itemontleding wat gedoen is, het 'n verdere vier dimensies (interpersoonlike funksionering, kragdadigheid, doelwitte/rigtingaanduiders en kommunikasievlakbaarheid) as faktore gekristalliseer. Tien van die 50 items is verwerp en daar is aangetoon dat die faktormatige groepering met die teoretiese groepering van items van Litwin en Stringer (1968) verskil. Die studie van Gelfand (1972) is egter self nie sonder gebreke nie en wel om die volgende redes:

- uit 'n ontwerpoppunt is die steekproef wat uit 43 proefpersone bestaan het, te klein vir geldige en betroubare faktorontledings, veral gegewe die feit dat die vraelys uit 50 items bestaan het;
- die onderskeid tussen die 13 dimensies van klimaat is vaag en die gesigswaarde van die dimensies dui op oorvleueling;
- 15 van die 40 vrae laai op slegs twee faktore.

Die suggestie, uit 'n konstruksieoppunt, word ook in die Gelfand-studie gemaak dat die vierpuntskaal van die oorspronklike Litwin en Stringer-vraelys aanleiding kan gee tot 'n growwe groepering van response en 'n waarskynlike inperking van variansie. Verder bestaan die Litwin en Stringer-vraelys uit stellings (in plaas van vrae) wat tot instemmingsgeneigdheid kan lei en sodoende die resultate kan beïnvloed. 'n Verdere probleem wat met die Litwin en Stringer-vraelys verband hou, het te doen met die oordraagbaarheid (portability) van konstruksie. Daar kan nie sonder meer aanvaar word dat meetinstrumente wat in een bepaalde kultuur ontwikkel word ook dieselde metriese eienskappe in ander kulture sal openbaar nie, aldus Boshoff (1995).

In die lig van die voorgaande bespreking word dit in hierdie studie ten doel gestel om die Litwin en Stringer-vraelys vir Suid-Afrikaanse omstandighede aan te pas en te evalueer.

## METODE

Die metode wat in die onderhawige studie gevolg is, word meer spesifiek onder die volgende hoofde bespreek:

### Meetinstrument

Na aanleiding van bostaande is daar besluit om die onderhawige ondersoek op die oorspronklike vraelys van Litwin en Stringer (1968) te baseer en om dié vraelys soos volg aan te pas: die skaal is van 'n vierpunt- na 'n sewepuntskaal verander; die items is vanaf stellings na vrae omgeskakel; en die vrae is ook lukraak georden, sodat proefpersone nie 'n aanduiding van die veronderstelde dimensies kon kry nie.

### Proefpersone

Die deelnemers in hierdie ondersoek was bankbestuurders van 'n groot finansiële instelling. Die teikenpopulasie het uit 500 bestuurders bestaan wat werksaam is in banktakke regoor Suid-Afrika. 'n Ewekansige steekproef het 'n opnamepopulasie van 150 bestuurders opgelewer wat met vraelyste genader is. Honderd twee en twintig respondente het gereageer wat 'n responskoers van 81,3% beteken. Die respondente was blanke mans in die ouderdomsgroep 30-50 jaar, almal met ten minste 'n matriekkwifikasie en gemiddeld 14,2 jaar diens by hierdie organisasie. Die respondente het posvlakke beklee wat van kategorie 1 – takbestuur (intreevlak) – tot kategorie 4 – takbestuursvlak (senior vlak) – strek.

### Statistiese verwerkings

Eerste- en tweedeorde-faktorontledings is met behulp van die BMDP-program (4M-subroetine) gedoen. Hiervolgens is die items van die klimaatmetingsvraelys geïnterkorreleer, en die *eigenwaardes* van die interkorrelasiematriks bereken. Aan die hand van Kaiser (1961) se kriterium is 15 faktore gepostuleer. Die interkorrelasiematriks is aan 'n hooffaktorontleding onderwerp, waarna die verkreë faktormatriks aan 'n vari-maksrotasie onderwerp is. Die eersteordefaktorontleding is slegs gebruik om die items in kategorieë te verdeel volgens die konstruksie wat gemeet is. Daarna is subtellings bereken ten opsigte van elke kategorie van items, nadat al die gepaste refleksies van items gedoen is. Die subtoetse is geïnterkorreleer en die *eigenwaardes* van die interkorrelasiematriks is

bereken. Volgens Kaiser (1961) se kriterium is vyf tweedeorde-faktore gepostuleer. Die interkorrelasiematriks is aan 'n hooffaktorontleding onderwerp. Die verkreë faktormatriks is na 'n eenvoudige struktuur geroteer met behulp van die "Direct Oblimin"-rotasie. Hierdie prosedure word deur Schepers (1992) voorgestel wanneer vermoed word dat die vektorruimte van die toetsitems meerdimensioneel is en wanneer daar 'n moontlikheid van differensiële skeefheid van items bestaan. Volgens Schepers (1992) kan die genoemde probleme aanleiding gee tot die skepping van artefaktore en die genoemde prosedure is daarop gerig om dit te voorkom.

Die betroubaarheidindeks van die items wat op die onderskeie faktore laai, is bepaal deur die items binne elke faktor aan 'n itemontleding te onderwerp. Die NP50-program is vir dié doel gebruik.

## RESULTATE

Die geroteerde faktormatriks van die vyf tweedeorde-faktore verskyn in Tabel 3.

In Tabel 3 word die faktorloadings (beklemtoonde waardes) van die 15 eersteorde-faktore op die vyf tweedeorde-faktore aangedui waaruit dit duidelik blyk dat die meeste items op die eerste drie tweedeorde-faktore laai, terwyl slegs sewe items op die laaste twee faktore laai. Hierdie faktore word gevolglik nie verder vertolk nie. Faktor I verklaar sowat 31,16% van die totale variansie terwyl Faktore II en III onderskeidelik 25,48% en 23,32% van die totale variansie verklaar. Hierdie drie faktore verklaar dus saam sowat 80% van die totale variansie. Ofskoon Faktore II en III skynbaar as twee afsonderlike faktore manifesteer, is hulle vanweë verskeie redes gekombineer: Eerstens blyk uit 'n inspeksie van die inhoud van hierdie twee faktore dat hulle items met oënskynlik dieselfde inhoud bevat; Tweedens korreleer hierdie twee faktore positief. Vanweë die beperkte getal items (onderskeidelik vyf en agt) wat op hulle laai, is hierdie faktore saamgevoeg en gevolglik sal daar hierna slegs na die saamgestelde Faktor II verwys word.

Die itemstatistiek ten opsigte van die 26 oorblywende items van Faktor I na 'n itemontleding word in Tabel 4 aangedui.

**TABEL 3**  
**GEROTEERDE FAKTORMATRIKS VAN DIE VYF TWEDEORDEFKTORE**

FAKTOR	ITEMS		FAKTOR I	FAKTOR II	FAKTOR III	FAKTOR IV	FAKTOR V
Faktor 1	Q11, Q29, Q33 Q10, Q44, Q42	Q7, Q30, Q32 Q28	<b>0,490</b>	-0,272	<b>-0,325</b>	0,178	0,135
Faktor 2	Q19, Q20, Q14 Q38, Q34	Q47, Q18, Q1	<b>0,661</b>	<b>-0,337</b>	0,150	0,142	0,080
Faktor 3	Q41, Q23, Q6	Q2, Q17	<b>-0,494</b>	0,040	0,203	0,065	-0,146
Faktor 4	Q25, Q15, Q3	Q26, Q12	-0,054	0,297	<b>0,472</b>	0,002	0,125
Faktor 5	Q49, Q45, Q27	Q13, Q36	<b>0,430</b>	<b>-0,337</b>	-0,203	0,054	-0,000
Faktor 6	Q50, Q48		-0,133	<b>0,542</b>	0,037	-0,032	0,073
Faktor 7	Q24, Q16		-0,050	0,004	<b>0,749</b>	-0,025	0,077
Faktor 8	Q43, Q22, Q9		<b>0,467</b>	0,192	0,003	-0,041	-0,057
Faktor 9	Q5, Q21, Q4		0,157	-0,062	-0,083	<b>0,443</b>	-0,073
Faktor 10	Q46		<b>-0,360</b>	0,180	0,087	<b>0,736</b>	0,101
Faktor 11	Q37, Q8		0,121	-0,058	0,106	0,030	<b>0,657</b>
Faktor 12	Q39		0,141	<b>0,304</b>	0,026	0,101	-0,049
Faktor 13	Q40		-0,018	<b>0,480</b>	0,056	0,041	-0,015
Faktor 14	Q31		0,139	-0,188	<b>0,376</b>	0,076	<b>-0,350</b>
Faktor 15	Q38		-0,031	<b>0,393</b>	-0,014	-0,211	0,024

**TABEL 4**  
**ITEMSTATISTIEK TEN OPSIGTE VAN ITEMS MET HOË LADINGS OP FAKTOR I**

ITEM	ITEM GEMIDDELD	STANDAARD-AFWYKING	BETROUBAARHEIDINDEKS	ITEM-TOETSKORRELASIE
1	Q1	5,443	1,045	0,515
2	Q2	4,926	1,997	0,703
6	Q6	4,541	1,438	0,900
17	Q7	4,197	1,780	0,982
23	Q9	4,664	1,530	0,697
27	Q10	5,459	1,137	0,704
28	Q11	3,918	1,784	1,203
33	Q13	3,221	1,463	0,796
47	Q18	4,787	1,450	1,006
48	Q19	5,180	1,318	0,952
3	Q20	5,623	1,229	0,724
18	Q23	4,230	1,407	0,715
29	Q27	4,811	1,490	0,705
30	Q28	4,672	1,496	0,960
34	Q29	3,713	1,507	1,001
35	Q30	3,721	1,555	1,065
40	Q32	4,213	1,560	0,993
45	Q33	4,205	1,605	0,980
49	Q35	4,574	1,739	0,913
50	Q36	3,820	1,494	0,942
20	Q41	3,492	1,517	0,714
21	Q42	2,992	1,551	0,631
31	Q44	4,705	1,218	0,782
36	Q45	5,418	1,097	0,552
42	Q47	5,074	1,392	0,778
8	Q49	4,139	1,544	0,689

ITEMNOMMERS VAN DIE OORSPRONKLIKE LITWIN EN STRINGER-VRAELYS VERSKYN IN DIE EERSTE KOLOM

Uit Tabel 4 blyk dat die standaardafwykings van die items varieer tussen 1,045 en 1,997. Die item-toetskorrelasies wissel tussen 0,352 en 0,723 terwyl die betroubaarheidindekse van die items tussen 1,203 en 0,515 varieer. Die 26 items van Faktor I het 'n betroubaarheidkoëffisiënt (Alfa-koëffisiënt) van 0,911 opgelewer.

Uit 'n inspeksie van die items wat op Faktor I laai, is dit duidelik dat hierdie faktor *verhouding-* en *motiveringoorwegings*

het. Die verhoudingoorwegings verwys na die wyse waarop die organisasie na sy werknemers omsien en belangstelling in hulle toon, terwyl die motiveringoorwegings na die motiverende omstandighede wat in die organisasie heers verwys.

Die itemstatistiek van die elf oorblywende items van die saamgestelde Faktor II na 'n itemontleding word in Tabel 5 weergegee.

**TABEL 5**  
**ITEMSTATISTIEK TEN OPSIGTE VAN ITEMS MET HOË LADINGS OP FAKTOR II**

ITEM	ITEM GEMIDDELD	STANDAARD-AFWYKING	BETROUBAARHEIDINDEKS	ITEM-TOETSKORRELASIE
9	Q3	5,123	1,446	0,974
32	Q12	4,213	1,591	0,893
38	Q15	5,074	1,337	0,705
43	Q16	4,238	1,749	0,978
19	Q24	4,689	1,299	0,582
24	Q25	4,705	1,520	0,926
25	Q26	3,943	1,242	0,597
6	Q38	3,967	1,636	0,706
14	Q40	3,770	1,425	0,712
7	Q48	2,098	1,363	0,597
15	Q50	3,869	1,656	0,866

ITEMNOMMERS VAN DIE OORSPRONKLIKE LITWIN EN STRINGER-VRAELYS VERSKYN IN DIE EERSTE KOLOM

Uit Tabel 5 is dit duidelik dat die standaardafwykings van items tussen 1,749 en 1,299 varieer. Die item-toetskorrelasies varieer tussen 0,431 en 0,673 terwyl die betroubaarheidindekse van die items tussen 0,582 en 0,974 wissel. Die elf oorblywende items van die saamgestelde Faktor II het 'n betroubaarheid-koëffisiënt van 0,733 opgelewer.

Uit 'n nadere ondersoek van die items wat op die saamgestelde Faktor II laai, blyk dit dat hierdie items in twee groepe verdeel kan word op grond van *onsekerheid*- en *taakeienaar-*

*skapoorwegings*. Die onsekerheidsoorwegings verwys na die mate waarin daar 'n vrees by werknemers bestaan oor foute wat gemaak word en die mate waarin risiko's in die organisasie geneem kan word. Die taakeienaarskapoorwegings verwys na die mate waarin werknemers eienaarskap vir hulle werk aanvaar.

Ten einde te bepaal in watter mate die tweedeorde faktore met mekaar interkorreleer, word die resultate van die interkorrelasiematriks in Tabel 6 weergegee.

**TABEL 6**  
**INTERKORRELASIES VAN GEROTEERDE TWEDEORDEFKTORE**

FAKTORE	FAKTOR I	FAKTOR II	FAKTOR III	FAKTOR IV	FAKTOR V
FAKTOR I	1,000				
FAKTOR II	-0,224	1,000			
FAKTOR III	-0,220	0,257	1,000		
FAKTOR IV	0,156	-0,090	0,123	1,000	
FAKTOR V	-0,090	0,020	-0,118	-0,111	1,000

Uit Tabel 6 is dit duidelik dat die twee skale wat onderskeidelik op Faktor I en die saamgestelde Faktor II gebaseer is, relatief laag met mekaar korreleer en kan gevolglik as twee onafhanklike skale beskou word.

### BESPREKING

In die lig van die voorgaande resultate blyk dit dat die vraelys van Litwin en Stringer (1968), soos in hierdie studie aangepas, op slegs twee onderskeibare faktore van klimaat (naamlik *motivering - verhoudingoorwegings* en *onsekerheid - taakeienaarskapoorwegings*) dui. Hierdie bevinding is strydig met die resultate van Litwin en Stringer (1968) sowel as dié van Gelfand (1972). Die hoofrede vir die bevindinge van Litwin en Stringer (1968) en van Gelfand (1972) kan aan die moontlikheid dat 'n faktorontleding op differensiële skewe toetsitems toegepas is en ook aan die vermoede dat die vektorruimte van die toetsitems moontlik meerdimensioneel kan wees, toegeskryf word, wat daartoe lei dat talle artefaktiewe faktore na vore tree.

Schepers (1992) meen onder meer dat 'n tweedeorde faktorontleding is nodig om hierdie probleem op te los en dit is nie so deur Litwin en Stringer (1968) of Gelfand (1972) deurgevoer nie. Aan die ander kant onderskryf die ondersoek die mening van La Follette (1975), wat op die onderbektomtoning van organisatoriese dimensies in die Litwin en Stringer-vraelys gewys het. Verder was Muchinsky (1976); Rogers, Miles en Biggs (1980); Roodt (1992); en Sims en La Follette (1975) van mening gewees dat daar 'n gebrek aan onafhanklikheid tussen dimensies bestaan. Ook hierdie bevinding word in hierdie ondersoek gestaaf, omdat die meeste items slegs op die twee faktore laai. In die geheel beskou, bestaan daar dus weinig empiriese steun vir die onderskeid tussen dimensies soos deur Litwin en Stringer (1968) gepostuleer.

Die vraelys as geheel is egter nie nutteloos nie, omdat die meerderheid items in hoofsaaklik twee skale geklassifiseer kan word met betroubaarheidskoëffisiënte van 0,91 en 0,73. Dit is egter nog steeds op die redelike beperkte beskouing van organisasieklimaat soos deur Litwin en Stringer (1968) geoperasionaliseer, gebaseer. Hiermee is die doelwit van die ondersoek om die Litwin en Stringer-vraelys vir Suid-Afrikaanse omstandighede aan te pas en te evalueer, bereik.

Soos in Tabel 1 aangedui, bly die meting van organisasieklimaat belangrik en aktueel en die verwagting sou heel waarskynlik bestaan dat die konstruk van klimaat omvattender

behoort te wees as wat uit hierdie ondersoek die geval blyk te wees. Die aandag word gevestig op die teoretisering van verskeie navorsers (soos Campbell, Dunnette, Lawler & Weick, 1970; Muchinsky, 1976; Field & Abelson, 1982) wat gepoog het om 'n eenvormige stel dimensies vir die organisasieklimaatkonstruk te bepaal. Nietemin bestaan daar tog grootliks verskille tussen die dimensies soos deur navorsers gepostuleer (Tustin, 1993). Volgens Field en Abelson (1982) is die volgende vier dimensies naamlik outonomie/beheer; struktuur; erkenning; en konsiderering/warmte/ondersteuning generies tot alle organisasies en behoort dit dus in klimaatmetingsvraelyste ingesluit te word.

La Follette (1975) stel voor dat Leavitt (1965) se ontleding van 'n organisasie as bestaande uit taak-, struktuur-, menslik/sosiale- en tegnologie-subsisteme as riglyn moet dien vir die bepaling van organisasieklimaatdimensies. James en Jones (1974) huldig dieselfde mening as La Follette (1975) en gebruik 'n oopsisteam-model om organisasieklimaatdimensies te ontlee. Hierdie voorstel van La Follette (1975) hou waarskynlik belofte in en behoort gevolglik in organisasieklimaatdimensies gereflekteer te word. Die voorstel sluit ook die "objektiewe" (struktuurdimensies) en "persepsuele" (subjektiewe belewenisdimensies) maatstawwe van organisasieklimaat in wat 'n meer gebalanseerde beeld van organisasieklimaat sal weer-speël, aldus La Follette (1975).

Wanneer gesigspunte, soos die hierbo genoem, as riglyne gebruik word, sou die volgende dimensies by die aangepaste Litwin en Stringer-vraelys ingebou kon word om daarvan 'n omvattender klimaatmetingsinstrument te maak: tegnologie (wat insluit toerusting, stelsels en bronne wat benodig word om werk te doen); taakaspekte (wat insluit fisiese werkspasie, taakeienskappe, fisiese sturings, en ergonomiese ontwerp); struktuur-aspekte (wat verwys na die gesagsverhoudinge, kommunikasieroetes, en ook rapporteringslyne) en ook doelwit-aspekte (wat verwys na die visie, missie, en strategiese doelwitte). Dit sou ook gewens wees om, gegewe ontwikkelings op die vakgebied veral ten opsigte van die ontwikkelende "lerende organisasie"-teorie, na die literatuur terug te gaan om moontlike bykomstige faktore te identifiseer.

'n Moontlike tekortkoming van die ondersoek is die samestelling van die steekproef, waar daar slegs van Blanke mans in 'n finansiële instelling tussen die ouderdomme 30 en 50 jaar gebruik gemaak is. Hierdie steekproef is geensins verteenwoordigend van die Suid-Afrikaanse populasie nie en resultate kan dus slegs na die steekproefpopulasie veralgemeen word.



## VERWYSINGS

- Baird, P.G.J. (1992). *Organisational climate in relation to organisational structure*. Ongepubliseerde magisterverhandeling, Johannesburg: Randse Afrikaanse Universiteit.
- Boshoff, A.B. (1995). *Portability of constructs and measurements*. Paper read at the Congress on Psychometrics presented by the Society for Industrial Psychology at the CSIR conference center, 5-6 June 1995.
- Coetsee, L.D. & Pottas, C.D. (1990). Kommunikasie, organisasiegedrag en organisasie-ontwikkeling. *Communicare: Tydskrif vir Kommunikasiewetenskappe*, 9(1), 43-54.
- Campbell, J., Dunnette, M.D., Lawler, E.E. & Weick, K.E. (1970). *Managerial behaviour performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Cronje, H.J. (1983). *The influence of achievement training and career planning interventions on some aspects of the effectiveness of a group of black supervisors in the construction industry*. Ongepubliseerde proefskrif, Pretoria: Universiteit van Pretoria.
- Day, D.V. & Bedeian, A.G. (1991). Predicting job performance across organizations: The interaction of work orientation and psychological climate. *Journal of management* 17(3), 589-599.
- Davis, S.M. (1984). *Managing corporate culture*. Cambridge: Ballinger.
- Field, R.H.G. & Abelson, M.A. (1982). Climate: a reconceptualization and proposed model. *Human Relations*, 35, 181-201.
- Finemann, S. (1975). The influence of perceived job climate on the relationship between managerial achievement motivation and performance. *Journal of Occupational Psychology*, 48, 113-124.
- Gelfand, J. (1972). *The modification, development and application of a measure of organisation climate and its relationship to higher order needs*. Ongepubliseerde magisterverhandeling, Johannesburg: Universiteit van die Witwatersrand.
- Harmse, P.J.H. (1988). *Organisasieklimaat, organisasiedoeltreffendheid en die persoonlikheidsprofiel van die Suid-Afrikaanse bestuurder*. Ongepubliseerde proefskrif. Johannesburg: Randse Afrikaanse Universiteit.
- James, L.R. & Jones, A.P. (1974). Organisational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletins*, 81(12), 1096-1112.
- Kaiser, H.F. (1961). A note on Guttman's lower bound for the number of common factors. *British Journal of Statistical Psychology*, 14(1), 1.
- La Follette, W.R. (1975). How is the climate in your organization? *Personnel Journal*, 54(7), 376-379.
- Leavitt, H.J. (1965). Applied organizational change in industry: Structural, technological and humanistic approaches. In J.C. March (Ed.), *Handbook of Organizations*, Chicago: Rand McNally.
- Litwin, G.H., Humphrey, J.W. & Wilson, T.B. (1978). Organizational climate: A proven tool for improving performance. In W.W. Burke (Ed.), *The cutting edge: Current theory and practice in organizational development*. San Diego: University Associates.
- Litwin, G.H. & Stringer, T.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Martins, N. (1989). *Organisasiekultuur in 'n finansiële instelling*. Ongepubliseerde proefskrif. Pretoria: Universiteit van Pretoria.
- Muchinsky, P.M. (1976). An assessment of the Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire: An empirical and theoretical extension of the Sims and La Follette study. *Personnel Psychology*, 29, 371-392.
- Pfeiffer, J.W. (1991). *Theories and models in applied behavioural science. Volume 4: Organizational*. San Diego: Pfeiffer.
- Pietersen, H.J. (1990). Corporate culture: Clarification of a concept. *Human Resources Management Yearbook*, 91, 6(10), 26-31.
- Roodt, G. (1992). Organisasieklimaat as voorspeller van organisasieverbondenheid: Getuienis van 'n suiwer kognitiewe definisie? *Acta Academica*, 24(4), 109-122.
- Rogers, E.D., Miles, W.G. & Biggs, W.D. (1980). The factor replicability of the Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire: An inter- and intra-organizational assessment. *Journal of Management*, 6(1), 65-78.
- Schepers, J.M. (1992). *Toetskonstruksie: teorie en praktyk*. Johannesburg: RAU.
- Schneider, B. (1975). Organizational climate: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-449.
- Sims, H.P. & La Follette, W. (1975). An assessment of the Litwin and Stringer Organization Climate Questionnaire. *Personnel Psychology*, 28, 19-38.
- Stroebel, L. (1981). *Die verband tussen prestasie-motivering en prestasie aan 'n bestuursbeoordelingsentrum*. Ongepubliseerde magisterverhandeling, Johannesburg: Randse Afrikaanse Universiteit.
- Tustin, C.M. (1993). A consensus approach to the measurement of organisational climate. *Journal of Industrial Psychology*, 19(1), 1-4.
- Van Rensburg, C. & Raubenheimer, I. van W. (1990). Die verband tussen tydorientasie en prestasie-motivering. *Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 16(3), 6-9.
- Van Rooyen, R.H. (1989). *Die verband tussen persoonlikheidsstyl, waargenome organisasieklimaat en werksprestasie*. Ongepubliseerde magisterverhandeling, Johannesburg: Randse Afrikaanse Universiteit.
- Woodman, R.W. & King, D.C. (1978). Organizational climate: science or folklore? *Academy of Management Review*, 3, 816-826.