

**'N METABESTUURSMODEL AS
GRONDSLAG VIR BESTUURSOPLEIDING
VAN MIDDELVLAK MILITÊRE
BEVELVOERDERS IN DIE SUID-
AFRIKAANSE NASIONALE WEERMAG**

TRYNA EDWARDS

**'N METABESTUURSMODEL AS GRONDSLAG VIR BESTUURSOPLEIDING
VAN MIDDELVLAK MILITÊRE BEVELVOERDERS IN DIE SUID-AFRIKAANSE
NASIONALE WEERMAG**

TRYNA EDWARDS

Proefskrif voorgelê ter voldoening aan die vereistes vir die graad

DOCTOR TECHNOLOGIAE

OPENBARE BESTUUR

in die

Skool vir Owerheidsbestuur

Fakulteit Bestuurswetenskappe

aan die

SENTRALE UNIVERSITEIT VIR TEGNOLOGIE, VRYSTAAT

Promotor: Prof A.J Geldenhuys (D.Admin.)

BLOEMFONTEIN

Februarie 2005

VERKLARING TEN OPSIGTE VAN SELFSTANDIGE WERK

Ek, TRYNA EDWARDS, identiteitsnommer 6005190078082 en studentenommer 20044860, verklaar hiermee dat die navorsingsprojek wat vir die verwerwing van die graad DOCTOR TECHNOLOGIAE: OPENBARE BESTUUR aan die Sentrale Universiteit vir Tegnologie, Vrystaat deur my voorgelê word, my eie selfstandige werk is en voldoen aan die Kode van Akademiese Integriteit, asook ander toepaslike beleide, prosedures, reëls en regulasies van die Sentrale Universiteit vir Tegnologie, Vrystaat en nie voorheen deur my of enige ander persoon ter verwerwing van enige kwalifikasie in geheel of gedeeltelik voorgelê is nie.

T. Edwards

.....
HANDTEKENING VAN STUDENT

2005-10-02

.....
DATUM

1

Dit is my eer om hierdie navorsing op te dra aan:

My kinders Gordon Thomas Edwards, Jacques Edwards en Nerina Hamman
(susterskind)

en

die middelvlak militêre bevelvoerders (bestuurders) in die Suid-Afrikaanse
Nasionale Weermag.

ERKENNINGS

Ek wil my hartlike dank uitspreek teenoor die volgende persone:

1. My Hemelse Vader vir krag en die vermoë om hierdie navorsing te kon voltooi.
2. My promotor, prof AJ Geldenhuys, vir die voortreflike wyse en toegewydheid waarop hy my voortdurend gelei, besiel en geïnspireer het met die skryf van hierdie navorsing.
3. Die Innovasiefonds van die Sentrale Universiteit vir Tegnologie, Vrystaat vir finansiële ondersteuning.
4. Me. I Bester vir die statistiese verwerking.
5. Me. M Kearney vir statistiese ondersteuning.
6. Me. L van Straaten vir die professionele taalversorging.
7. Alle junior stafdienskursusopleidingsinstellings in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag wat aan die empiriese ondersoek deelgeneem het.
8. My ouers, Dirkina Cornelia Roux en vader Adriaan Roux (oorlede) vir die Christelike opvoeding en waardestelsel waarmee hulle my toegerus het.
9. My eggenote, Gordon Thomas Edwards (Tommie), vir sy liefde, lojaliteit, ondersteuning, die ruimte om hierdie navorsing te kon voltooi en opofferings.
10. My kinders, Gordon, Jacques en Nerina (susterskind) vir hulle begrip, geduld, liefde en ondersteuning.
11. Verskeie ander persone wie se name nie genoem word nie maar wat op een of ander wyse tot die navorsing bygedra het.

INHOUDSOPGAWE

	Bladsy
Lofprysing	i
Erkennings	ii
Lys van figure	x
Lys van tabelle	xi
Opsomming in Afrikaans	xiii
Summary in English	xiv

HOOFSTUK 1

INLEIDING: OORSIG EN ORGANISERING VAN HOOFSTUKKE

1.1	INLEIDING	1
1.2	NAVORSINGSPROBLEEM	6
1.3	DOEL VAN STUDIE	6
1.4	NAVORSINGSMETODOLOGIE EN -ONTWERP	9
1.5	BELANGRIKHEID VAN DIE NAVORSING	10
1.6	HOOFSTUKINDELING	10
1.7	OMSKRYWING VAN SLEUTELBEGRIPE	12

AFDELING EEN: TEORETIESE PERSPEKTIEF

HOOFSTUK 2

KONSEPSIONELE RAAMWERK VIR OPENBARE BESTUUR IN 'N MILITêRE MILIEU

2.1	INLEIDING	20
2.2	POSINHOUD VAN 'N TIPIESE MIDDELVLAK MILITêRE BEVELVOERDERSPOS	21
2.3	TEORETIESE BESKOUIING VAN BESTUUR IN DIE OPENBARE SEKTOR	26
2.3.1	Bestuurshandelings van openbare bestuurders	26

2.3.2	Eiesoortigheid van Militêre Bestuur	27
2.3.3	Bestuursopleiding	28
2.4	DIENSLEWERINGSVERWAGTINGS VAN MILITÊRE BEVELVOERDERS	31
2.4.1	Noodsaaklikheid van voortreflike dienslewering	31
2.4.2	Toepaslikheid van die Batho Pele-beginsels	33
2.4.3	Bevordering van professionalisme	35
2.4.4	Verhoging van produktiwiteit	37
2.4.5	Etiese gedrag as norm vir bestuur	39
2.5	GRONDLIGGENDE BESTUURSFUNKSIES VAN MILITÊRE BEVELVOERDERS	41
2.5.1	Rol in beleidmaking	41
2.5.2	Beplanningsfunksie	44
2.5.3	Organiseringsaksies	46
2.5.4	Leierskap- en motiveringsrol	48
2.5.5	Kontrole en evalueringstaak	52
2.6	BESTUURSWAARDIGHEDE VAN MILITÊRE BEVELVOERDERS	55
2.6.1	Besluitnemingskundigheid	55
2.6.2	Kommunikasie- en onderhandelingsvaardighede	57
2.6.2.1	Kommunikasievaardighede	58
2.6.2.2	Onderhandelingsvaardighede	60
2.6.3	Vermoë om konflik te hanteer	61
2.6.4	Bestuur van diversiteit	62
2.6.5	Bestuur van verandering	64
2.7	SAMEVATTING	65

HOOFSTUK 3

BESTUURSDENKSKOLE EN TEORIEë AS TEORETIESE GRONDSLAG VIR MILITêRE BESTUUR

3.1	INLEIDING	69
3.2	TRADISIONELE BESTUURSDENKSKOOL	70
3.2.1	Wetenskaplike bestuursteorie	70
3.2.2	Administratiewe bestuursteorie	72
3.2.3	Burokratiese bestuursteorie	75
3.3	GEDRAGSWETENSKAPLIKE DENKSKOOL	77
3.3.1	Menslike verhoudingsmodel	78
3.3.2	Bydraes van die kwantitatieweteorie	79
3.4	BYDRAES VAN EIETYDSE BESTUURSDENKSKOLE	80
3.4.1	Sisteemteorie in openbare bestuur	81
3.4.2	Gebeurlikheidsteorie	82
3.4.3	Openbare bestuursmodel	83
3.4.4	Kwaliteitsbestuursteorie	83
3.4.5	Doelwitbestuursteorie	86
3.5	SAMEVATTENDE EVALUERING	89

AFDELING TWEE: ONTLEDING VAN INTERNASIONALE EN NASIONALE PERSPEKTIEWE

HOOFSTUK 4

BESTUURSOPLEIDING VIR MIDDELVLAK MILITêRE BEVELVOERDERS IN DIE VERENIGDE STATE VAN AMERIKA, VERENIGDE KONINKRYK, INDIë EN SUID-AFRIKA

4.1	INLEIDING	91
4.2	INSTITUSIONELE TAAKGERIGTE OPLEIDING	93
4.3	IMPLEMENTERING VAN MILITêRE OPLEIDINGS-PROGRAMME	94

4.4	BESTUURSOPLEIDING VIR MIDDELVLAK MILITÊRE BEVELVOERDERS: INTERNASIONALE PERSPEKTIEF	97
4.4.1	VSA: Bevel- en Generale Stafoffisierskollege	97
4.4.2	Verenigde Koninkryk: Gesamentlike Bevel- en Stafdienskollege	101
4.4.3	Indië: Verdedigingskollege	102
4.5	BESTUURSOPLEIDING VIR MIDDELVLAK MILITÊRE BEVELVOERDERS: NASIONALE PERSPEKTIEF	104
4.6	SAMEVATTING	109

AFDELING DRIE : EMPIRIESE ONDERSOEK

HOOFSTUK 5

BESKRYWING VAN DIE ONDERSOEK EN NAVORSINGSMETODIEK

5.1	INLEIDING	114
5.2	NAVORSINGSONTWERP	114
5.2.1	Navorsingsprobleem	115
5.2.2	Doel van die navorsing	115
5.2.3	Belangrikheid van die navorsing	116
5.2.4	Navorsingsterrein	117
5.2.5	Navorsingspopulasie	118
5.2.6	Aard en grootte van die ondersoek	118
5.2.7	Respondente	119
5.2.8	Data-insamelingsmetodes	119
5.2.9	Betroubaarheid van die metingsinstrument	121
5.2.10	Geldigheid van die metingsinstrument	122
5.2.11	Begeleidingsbrief van die vraelys	123
5.2.12	Beskrywing van die metingsinstrument	124
5.2.13	Loodsstudie	126
5.3	SAMEVATTING	126

HOOFSTUK 6

ONTLEDING VAN DATA EN INTERPRETASIE

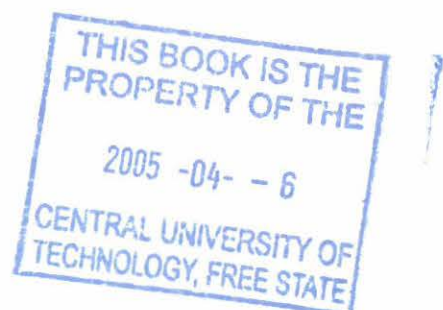
6.1	INLEIDING	128
6.2	OPERASIONELE DEFINISIES	128
6.3	DOEL VAN DIE ONDERSOEK	130
6.4	METODE EN OMVANG	131
6.5	ONTLEDING VAN VRAELYS VAN RESPONDENTE	135
6.6	RESULTATE EN INTERPRETASIE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK	136
6.6.1	Identifisering van die kritiese sleutelfaktore vir taakbeskrywings	136
6.6.2	Vergelyking van die sleutelfaktore vir taakbeskrywings	142
6.6.3	Respondente met bestuursopleiding	154
6.6.4	Opleiding in spesifieke bestuursfunksies- en vaardighede in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag	156
6.6.5	Opvoedkundige kwalifikasies van respondente	163
7	SAMEVATTING	166

AFDELING VIER: NAVORSINGSBEVINDINGS

HOOFSTUK 7

'N METABESTUURSMODEL: SAMEVATTING, EVALUERING EN AANBEVELINGS

7.1	INLEIDING	168
7.2	SAMEVATTING: TEORETIESE PERSPEKTIEWE	170
7.3	SAMEVATTING: RESULTATE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK	175
7.4	EVALUERENDE BESKOUIING	177
7.4.1	Oorkoepelende evaluering	177
7.4.2	Evaluering van bestuursaspekte	178
7.5	AANBEVELINGS VIR 'N METABESTUURSMODEL	194



7.5.1	Inleiding	194
7.5.2	Komponente van die metabestuursmodel	198
7.6	VERDERE NAVORSING	202
	BRONNELYS	204
Bylaag 1	“Defence Intelligence, Application for approval of research project”: Ms T. Edwards	219
Bylaag 2	Begeleidingsbrief en metingsinstrument/vraelys	222
Bylaag 3	“10 th Battalion/80 th Regiment Command and General Staff Officer Course (CGSOC), US Army”	228
Bylaag 4	“Department of The Army Consolidated Command and General Staff Officers Course (CGSOC) Nonresident Program of Instruction”	234
Bylaag 5	“Defence Academy, UK, Joint Services Command and Staff College, The Junior Command and Staff Course (JCSG)”	245
Bylaag 6	“JCSD Branch SA Army College, Junior Command and Staff Duties Branch”	249

LYS VAN STATISTIEKE

	Bladsy
6.1 Formulering van visie en missie: Respondente ten gunste van deelname	150
6.2 Vertroue om werkverhoudinge te bevorder	153
7.1 Metabestuursmodel vir middelvlak militêre bestuurders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag	197

LYS VAN TABELLE

	Bladsy
3.1 Fundering van die bestuursbenadering in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag	87
6.1 Uiteensetting van navorsingspopulasie en die aantal vraelyste terugontvang	135
6.2 Geïdentifiseerde kritiese faktor vir elke taakbeskrywing	137
6.3 Taakbeskrywings waar 'n globale verskil voorkom	143
6.4 Verskil in die proporsie van die respondente van die betrokke opleidingsinstellings wat in vraag een voorkom	149
6.5 Vertrouensklimaat vir effektiewe werkverhoudings: Vergelykings tussen opleidingsinstellings	152
6.6 Bestuursopleiding in die Suid-Afrikaanse Leërkollege	154
6.7 Bestuursopleiding in die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege	155
6.8 Bestuursopleiding in die Suid-Afrikaanse Vlootkollege	155
6.9 Bestuursopleiding in die Suid-Afrikaanse Geneeskundige- dienste Opleidingskollege	155
6.10 Opleiding in spesifieke bestuursfunksies en -vaardighede in die Suid-Afrikaanse Leërkollege	156
6.11 Opleiding in spesifieke bestuursfunksies en -vaardighede in die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege	157
6.12 Opleiding in spesifieke bestuursfunksies en -vaardighede in die Suid-Afrikaanse Vlootkollege	158
6.13 Opleiding in spesifieke bestuursfunksies en -vaardighede in die Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege	159
6.14 Vergelyking tussen opleidingsinstellings waar opleiding in bepaalde bestuursfunksies- en vaardighede plaasgevind het	161
6.15 Opvoedkundige kwalifikasies van respondente in die Suid- Afrikaanse Lugmagkollege	164
6.16 Opvoedkundige kwalifikasies van respondente in die Suid- Afrikaanse Leërkollege	164

6.17	Opvoedkundige kwalifikasies van respondente in die Suid-Afrikaanse Vlootkollege	164
6.18	Opvoedkundige kwalifikasies van respondente in die Suid-Afrikaanse Geneeskundigediens Opleidingskollege	165

OPSOMMING

Reeds langer as 'n dekade gelede is 'n organisatoriese transformasieproses in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag van stapel gestuur en intussen suksesvol gevestig. Dit het gepaard gegaan met die integrasie van verskeie weermagte. Talle van die geïntegreerde lede is ook as bevelvoerders aangestel sonder enige of min bestuursopleiding of bestuurservaring. Hierdie en ook omvattende veranderings op politieke, kulturele, sosiale en tegnologiese terrein in Suid-Afrika het besondere eise aan militêre bestuurders se bestuursvermoëns gestel. Om hierdie rede behoort militêre bestuurders ingelig en oor die nodige kennis, kundigheid en vaardigheid te beskik om die sogenaamde dinamiese gedragstoestand van die instelling te kan verreken.

Bestuursopleiding in hierdie milieu verwys na die uitbreiding van militêre bestuurders se bestuurskennis en vaardigheid. Die spesifieke uitkoms is om in staat te wees om 'n gegewe bestuurspos suksesvol te kan beklee. Die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag beskik oor geen eiesoortige bestuursmodel wat as grondslag kan dien waarvolgens die ontwikkeling van bestuursvaardighede op die terrein van middelvlak militêre bestuurders identifiseer en aangespreek kan word nie. 'n Gebrek aan sodanige eiesoortige bestuursmodel is die belangrikste rede vir tekortkomings in die bestuursvaardighede van middelvlak militêre bestuurders in Suid-Afrika.

Die empiriese resultate van hierdie navorsing het getoon dat die bestaande bestuursopleiding van middelvlak militêre bestuurders nie aan die verwagtings voldoen om die uitdagings op hierdie terrein aan te spreek nie. Die tekortkomings in bestuursvaardighede word toegeskryf aan 'n gebrek aan 'n spesifieke bestuursmodel wat as grondslag vir bestuursopleiding van middelvlak militêre bestuurders kan dien. Die navorsing is derhalwe daarop gerig om 'n

metabestuursmodel te vestig wat as grondslag vir bestuursopleiding van middelvlak militêre bestuurders kan dien.

'n Toepaslike bestuursbenadering word in die voorgestelde metabestuursmodel gevolg. Bestuur in die werksomgewing van middelvlak bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag behoort daarvolgens te geskied. Die verskillende komponente van sodanige metabestuursmodel word in die milieu van die bestaande militêre bevelvoering- en leierskapsbeginsels ontgin. Hiermee word bestuur in die werksomgewing van middelvlak militêre bestuurders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag vir die eerste keer in 'n eiesoortige model gevestig.

SUMMARY

An organisational transformation process was implemented in the South African National Defence Force more than a decade ago, and has since become successfully established. This process has been associated with the integration of various armed forces. Many of the integrated members have also been appointed as commanding officers with little or no management training or management experience. This, together with far-reaching changes in political, cultural, social and technological spheres in South Africa, has made significant demands of the management skills of military officers. For this reason, military managers should be informed and given the necessary knowledge, skills and competencies to effectuate the so-called dynamic behaviour of the institution.

Management training in the military milieu refers to the development of the management knowledge and skills of military managers. The specific outcome is to be capable of effectively occupying a given management position. The South African National Defence Force has no unique management model according to which the development of management skills in the area of mid-level military managers can be identified and addressed. The lack of such a unique management model is the most important reason for the shortcomings in the management skills of mid-level military managers in South Africa.

The empirical results of this research have shown that the existing management training provided to mid-level military managers fails to meet expectations when it comes to addressing the challenges in this area. The shortcomings in management skills are ascribed to a lack of a unique management model that can serve as basis for the management training of mid-level military managers. The research is thus aimed at establishing a meta-management model that can serve as basis for the management training of mid-level military managers.

An appropriate management approach is used in the proposed meta management model. Management in the work environment of the middle level commanders in the South African National Defence Force has to take place accordingly. The different components of the proposed meta management model exploit from the current principles of military command and leadership. With this management in the work environment of middle level managers in the South African National Defence Force for the first time is established in a distinctive model.

HOOFSTUK 1: INLEIDING: OORSIG EN ORGANISERING VAN HOOFSTUKKE

1.1 INLEIDING

“The natural state of organisations like all living organisms is that of change. There are many external environmental forces that affect organisations and to which they must adapt” (Wheatley 1995: 2). Instellings in die openbare en private sektore funksioneer in ‘n bepaalde omgewing wat deurlopend invloed op daardie instellings uitoefen. Dit is noodsaaklik dat die bestuurders van hierdie instellings omgewingsveranderinge in die strategiese en dag tot dag bestuur verreken. Verandering in die eksterne omgewing het daartoe aanleiding gegee dat daar van bestuurders (bevelvoerders) op alle vlakke van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag verwag word om meer omvangryke verantwoordelikheid in hulle bestuurstaak te aanvaar. Hierdie toenemende eise wat aan alle bestuurders gestel word, het opvoedkundige en veral tersiêre instansies genoop om bestuurs- en leierskapskursusse en -programme dienoreenkomstig aan te pas (Republic of South Africa (Department of Defence), 1995: iii-vii).

Verder is dit nie slegs die spoed waarteen veranderinge plaasvind wat die eise wat aan suksesvolle bestuur gestel word laat toeneem nie, maar is daar ook onvoorspelbare interne en eksterne faktore wat verreken moet word omdat dit ‘n belangrike invloed op bestaande en nuwe bestuurshandelings uitoefen. Voortdurende aanpassings in bestuursdenke en die evaluering van bestuursteorieë is noodsaaklik om sodoende tred te hou met die omvang en spoed van veranderinge op alle relevante terreine. Verder moet daar ook met aangeleenthede soos die ontwikkeling van rekenaar-tegnologie en die transformasieproses in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag in die bestuursmilieu tred gehou word.

Die geskiedenis van die twintigste eeu het bekende staatsmanne soos Hitler, Stalin en Churchill opgelewer wat met hulle benadering volgelinge waarskynlik hoofsaaklik politieke beïnvloed het. Maar die uitvindings en wetenskaplike



evaluerings van 'n Freud en Einstein het omvangryke veranderings teweeggebring wat deurslaggewende gevolge vir die mensdom ingehou het. Ook op die terrein van leierskap- en bestuurswese het vernuwende denke nie uitgebly nie, en derhalwe is wetenskaplike ontleding van bestuuropleiding ook in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag 'n noodsaaklikheid.

Met die voormelde scenario in gedagte is dit ook vir die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag van strategiese belang dat militêre bevelvoerders ingelig is en oor die nodige kennis, kundigheid en vaardigheid beskik om die sogenaamde dinamiese gedragstoestand van die instansie te kan verreken (Republic of South Africa (Department of Defence), 1995:iii-vii). Dit beteken dat militêre bevelvoerders ook in staat moet wees om hulle bestuurstyl en aansluitende leierskapfunksies volgens die behoeftes en vereistes van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag te kan aanpas.

Die huidige Suid-Afrikaanse Regering het sedert 1994 spesifieke beleid geformuleer en goedgekeur om sosiale herstrukturering en ontwikkeling van agtergeblewe gemeenskappe te bewerkstellig (Republic of South Africa (Department of Defence), 1995: iii-vii). In terme hiervan is sekere heropbou- en ontwikkelingsprioriteite goedgekeur. Die uitbouing en verbetering van gesondheidsdienste, onderwysdienste, watervoorsiening, elektrisiteit en behuising is enkele voorbeelde hiervan (Van der Waldt en Du Toit, 1999:9).

Voortvloeiend uit hierdie prioriteitsbepalings het dit verder daartoe aanleiding gegee dat die militêre begroting in reële terme met ongeveer vyftig persent besnoei is. Daar het ook 'n belangrike klemverskuiwing van die rol van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag plaasgevind en wel vanaf 'n sekuriteits-aangedrewe rolspeler in 'n mate na dié van 'n sosiale ontwikkelingsrolspeler.

In aansluiting hierby blyk dit ook dat die huidige bestuur- en leierskapfunksies by veranderde omstandighede sal moet aanpas. Hierdie verskillende veranderings waarmee die Departement van Verdediging gekonfronteer word, het die behoefte aan transformasie in die bestuursomgewing onomwonde beklemtoon. Die organisering van die Departement van Verdediging, sy

betrokke organisatoriese struktuur asook die wyse van bestuur het spesifieke aanpassings en veranderings geveg wat reeds in 'n bepaalde mate deur goedgekeurde beleid aangespreek is (Republic of South Africa (Department of Defence), 1995: iii-vii). Verder moet daar ook met interafhanklike faktore rekening gehou word wat die proses van verandering beïnvloed, te wete:

- die voorgestelde bestuursfilosofie van die Departement van Verdediging,
- die transformasieproses van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag in terme van die **Witskrif oor Verdediging, 1996** is, en
- die besnoeiing van die verdedigingsbegroting met ongeveer 50% sedert 1991.

Met hierdie faktore in gedagte het die Departement van Verdediging 'n spesifieke filosofie van bevelvoering, leierskap en bestuurshandelings voorgestel wat nuwe eise aan individuele bestuur en leierskap stel. Die belangrikste vereiste wat gestel word, is dat daar 'n geïntegreerde konsep van leierskap, bevelvoering en bestuur in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag geskep moet word (Republic of South Africa (Department of Defence), 1995: iii-6). Die voorgestelde geïntegreerde filosofie van bevelvoering, leierskap en bestuur gee ook daartoe aanleiding dat die volgende kriteria, onder andere, bestuurshandelings deurslaggewend sal rig:

- Die leierskapfilosofie moet tot 'n positiewe werkklimaat en -kultuur aanleiding gee.
- Die leierskapfilosofie moet ook tot 'n positiewe motiveringsklimaat aanleiding gee waarbinne maksimale ontwikkeling van alle personeel kan plaasvind.
- Die handhawing en verdere ontwikkeling van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag se waardestelsels word as 'n hoë prioriteit gestel.

- Kwalitatiewe besluitneming in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag behoort te alle tye nagestreef te word.
- Die visie en missie van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag moet op 'n proaktiewe wyse nagestreef en uitgeleef word.
- Openbare aanspreeklikheid moet gehandhaaf word.
- Voortreflike voorsiening, benutting en die bestuur van menslike en ander hulpbronne moet nagestreef word.
- 'n Prestasiegebaseerde kultuur moet op alle bestuursvlakke van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag aangemoedig word.
- Die ontwikkeling van 'n leerkultuur moet in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag aangemoedig word, ten einde maksimale ontwikkeling van alle personeel moontlik te maak (Jooste, 1998:3-10).

Die transformasieproses in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag is van stapel gestuur met die integrasie van sewe verskillende weermagte op 27 April 1994. Sodoende is verskillende militêre bestuurs, leierskap en sosiale strukture oor verskeie grense heen geïntegreer wat tot ooglopende en omvangryke uitdagings op die bestuursterrein aanleiding gegee het. Veranderinge weens die transformasieproses en die inkorting van die militêre begroting het 'n direkte en indirekte invloed op die werksomgewing van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag, wat ook verreken moet word.

Die huidige Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag ondervind 'n tekort aan gekwalifiseerde militêre bevelvoerders, veral op die middelvlak. Verskeie opgeleide en ervare militêre bevelvoerders van die vorige Suid-Afrikaanse Weermag (SAW) het of bedank of vrywillige skeidingspakette aanvaar. Talle van die geïntegreerde lede is as bevelvoerders aangestel sonder enige of

weinigste bestuurservaring en bestuursopleiding (Gibson 2002:7 en Du Plessis 2002:4).

Die noodsaaklikheid van voortreflike opleiding van militêre personeel word ingevolge die bepalinge van artikel 63 van die **Verdedigingswet**, 2002 (Wet 42 van 2002) en in die Proposed Integrated Philosophy on Leadership, Command, Management and Organisational Culture, Guidelines for the New Concept in the Department of Defence (Republic of South Africa, (Department of Defence), 1995: 83) bevestig en word bepaal dat opleiding gerig moet wees op die uitbreiding van kennis en vaardighede van militêre personeel om 'n spesifieke posaanstelling te kan beklee. Die inwyding van die Suid-Afrikaanse Nasionale Oorlogkollege te Thaba Tshwane in 2002 waar die Gesamentlike Senior Bevel en Stafdiensprogram deurloop word, is 'n voorbeeld dat die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag die opleiding van bevelvoerders in 'n ernstige lig beskou (Siyongwana 2002:28).

Teen hierdie agtergrond en met inagneming van die eiesoortige funksionele ontwikkeling op militêre gebied in Afrika, waarvan Suid-Afrika nie uitgesluit kan word nie, word toenemende eise aan die bestuursvermoëns van militêre personeel gestel. Hiermee word veral verwys na spesifieke eise wat aan bevelvoerders van alle range gestel word, in terme van onder andere hulle inisiatief, innovasie, persoonlike vermoëns, aanpasbaarheid, verantwoordelikeheidsin, leierskap en oordeelvermoëns (Jooste 1998:7-8). In aansluiting by die integrasieproses is die bestuur van kultuurverskille vir middelvlak militêre bevelvoerders van besondere belang - veral in die lig van onlangse insidente wat met lewensverlies gepaard gegaan het, soos die voorval by Tempe waar kultuurverskille waarskynlik een van die faktore is wat tot die voorval bygedra het (Smith 1999:4 en Jankielsohn 2000:3). Die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag behoort 'n doelbewuste poging aan te wend om militêre bevelvoerders se bestuurskundigheid te verbeter. 'n Gevestigde bestuursmodel kan daartoe bydra om middelvlak militêre bevelvoerders met spesifieke bestuursvaardighede toe te rus om die doelwitte van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag voortreflik te kan verwesenlik.

1.2 NAVORSINGSPROBLEEM

In terme van die vereistes wat aan middelvlak bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag se bestuursvaardighede gestel word, kan die volgende navorsingsprobleem identifiseer word, te wete:

“Die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag beskik tans oor geen eiesoortige bestuursmodel wat spesifiek ontwikkel is om die bestuursopleiding van middelvlak militêre bevelvoerders te rig nie”.

Alhoewel die voortreflikheidsbestuursmodel (SA Management of Excellence Model) en die filosofie van bevelvoering, leierskap en bestuurshandelings van die Departement van Verdediging soos aangedui in die Proposed Integrated Philosophy on Leadership, Command, Management and Organisational Culture, Guidelines for the New Concept in the Department of Defence (Republic of South Africa, (Department of Defence), 1995:iii-6) aan die Suid-Afrikaanse Leërkollege, Suid-Afrikaanse Vlootkollege, Suid-Afrikaanse Lugmagkollege en die Suid-Afrikaanse Geneeskundigediens Opleidingskollege voorgehou word, is daar nie ‘n eiesoortige bestuursmodel wat spesifiek vir die bestuursopleiding van middelvlak militêre bevelvoerders ontwikkel is nie (Onderhoude: Kommandeur J. Hanekom, Kolonel B. Swart, Luitenant-kolonel I. Jansen van Rensburg en Kolonel D. Kleynhans). In aansluiting hierby beweer Theart, Lessing en Scheepers (2000: 57) dat daar tans nog nie ‘n eiesoortige model in plek is om byvoorbeeld bestuursopleiding van bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Lugmag te rig nie. Derhalwe behoort ‘n spesifieke bestuursmodel gevestig te word om militêre bevelvoerders met bepaalde bestuursvaardighede toe te rus om die hulpbronne wat aan die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag toegedeel is, effektief en doeltreffend te bestuur.

1.3 DOEL VAN STUDIE

Die doel van die navorsing is om ‘n metabestuursmodel as grondslag vir bestuursopleiding van middelvlak bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse

Nasionale Weermag daar te stel. Die metabestuursmodel kan daartoe bydra dat die bestuurskundigheid en bestuursvaardighede van middelvlak militêre bevelvoerders bevorder word. 'n Soortgelyke model wat deur Quinn, Faerman, Thompson en McGrath (1996:12) voorgedra word, sal as algemene riglyn benut word om die gemelde metabestuursmodel vir die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag te ontwikkel. Met "meta" word verwys na 'n meta-analise soos deur Steers, Porter en Bigley (1996:316) voorgedra, waar 'n ontleding van toepaslike teoretiese aangeleenthede en die ontleding van bepaalde bestuursdenkskole en -teorieë onderneem is wat dan vervolgens as basis gebruik is vir die ontwikkeling van 'n toepaslike bestuursmodel in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag.

In hierdie navorsing is dit noodsaaklik om die vereistes wat aan middelvlak militêre bevelvoerders se bestuursvaardighede gestel word te identifiseer. Derhalwe is 'n posontleding van 'n tipiese middelvlak militêre bevelvoerder onderneem, gevolg deur 'n ontleding van toepaslike teoretiese aangeleenthede om die vereistes wat aan hulle bestuursvaardighede gestel word te bepaal. Met behulp van 'n vraelys is 'n posontleding van die funksionele bestuursareas (bestuurstake) ook onderneem. Hierdie inligting word as grondslag vir die ontwikkeling van 'n metabestuursmodel gebruik.

Weens die talle veranderings op kulturele, sosiale en tegnologiese terreine in Suid-Afrika is dit veral noodsaaklik om die bestuursopleiding van middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag wetenskaplik te evalueer. Die evaluering word nie soseer onderneem om te bepaal of die bestuursopleiding wat wel aangebied word, geslaagd is nie, maar eerder om te bepaal waar opleidingsprogramme verbeter kan word (Cloete 1990:150). Die evaluering van die bestuursopleidingsprogramme van middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag is derhalwe daarop gerig om te bepaal of die bestuursopleiding tred hou met die vereistes wat aan middelvlak militêre bevelvoerders se bestuursvaardighede gestel word.

Die vergelykende evaluering van internasionale opleidingsprogramme is om te bepaal in welke mate die bestuursopleiding ooreenstem met die opleidingsprogramme wat in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag deurloop word. Die **Witskrif oor Verdediging**, 1996 en die Proposed Integrated Philosophy on Leadership, Command, Management and Organisational Culture, Guidelines for the New Concept in the Department of Defence (Republic of South Africa, (Department of Defence), 1995:83) dui aan dat militêre opleiding aan internasionale standaarde moet voldoen. Derhalwe word bepaalde voortreflikhede en tekortkomings van die bestuursopleidingsprogramme van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag geïdentifiseer vir oorweging.

Militêre bestuursopleiding in die Verenigde State van Amerika, Verenigde Koninkryk en Indië word spesifiek vir hierdie navorsing uitgesonder aangesien verskeie militêre bevelvoerders van die Suid-Afrikaanse Departement van Verdediging reeds die betrokke opleidingsprogram aan hierdie opleidingsinstansies suksesvol deurloop het (Salut 1999:34). Voormelde ontleding is ook verder noodsaaklik in terme van die bepaling van artikel 63 van die **Verdedigingswet** 2002, (Wet 42 van 2002) wat vereis dat opleiding van militêre personeel moet bydra tot doeltreffende bestuur en beheer van die militêre instelling.

Soos aangedui is die doel van hierdie navorsing om 'n metabestuursmodel vir bestuursopleiding van middelvlak militêre bevelvoerders te ontwikkel. Derhalwe was dit van besondere belang om 'n weldeurdagte begrip vir die konteks waarbinne die onderwerp geïdentifiseer is vas te lê en die navorsing daarvolgens te onderneem. Die volgende sekondêre doelstellings is nagestreef:

- Om 'n posontleding van middelvlak militêre bevelvoerders te onderneem. Die doel van so 'n posontleding is om te verseker dat die voorgenome metabestuursmodel tred hou met die werklike, eerder as die vermeende funksies van middelvlak militêre bevelvoerders.

- Om 'n teoretiese ontleding van die bestuurstaak en normatiewe raamwerk van bestuur te onderneem. Die doel van die teoretiese ontleding is om 'n konsepsionele raamwerk vir die fundering van die metabestuursmodel vir bestuursopleiding van militêre bevelvoerders daar te stel.
- Om 'n ontleding van bepaalde bestuursdenkskole en -teorieë te doen. Die doel van hierdie ontleding is om 'n teoretiese basis vir die ontwikkeling van 'n toepaslike metabestuursmodel te vind.
- Om 'n evaluering van die huidige bestuursopleiding vir middelvlak militêre bevelvoerders in die Verenigde State van Amerika, Verenigde Koninkryk en Indië te onderneem om te bepaal in welke mate daardie bestuursopleiding ooreenstem met die opleidingsprogramme wat in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag deurloop word.
- Om die huidige bestuursopleiding vir middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag te evalueer ten einde te bepaal of die opleidingsprogramme tred hou met die vereistes wat aan middelvlak militêre bevelvoerders se bestuursvaardighede gestel word.

1.4 NAVORSINGSMETODOLOGIE EN -ONTWERP

Die navorsing is onderneem om 'n metabestuursmodel as grondslag vir bestuursopleiding van middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag te ontwikkel. Daarom is daar enersyds van kwalitatiewe navorsing gebruik gemaak volgens die benadering van Brynard en Hanekom (1997:19-22). Voortspruitend is daar by wyse van gestruktureerde onderhoudvoering en met behulp van die ontleding van toepaslike teoretiese perspektiewe en in die lig van bestuursdenkskole en teorieë inligting versamel en verwerk. 'n Ontleding van internasionale en nasionale bestuursopleiding van middelvlak militêre bevelvoerders is ook uitgevoer.

Andersyds is kwalitatiewe navorsing met behulp van vraelyste oor die funksionele bestuursareas (bestuurstake) van middelvlak militêre bevelvoerders onderneem. Die geïdentifiseerde navorsingsgroep bestaan uit militêre lede wat opleiding aan die spesifieke opleidingsinstansies van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag ontvang, te wete die Suid-Afrikaanse Leërkollege, Suid-Afrikaanse Vlootkollege, Suid-Afrikaanse Lugmagkollege en die Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege. Die ranggroepe, te wete majoor, luitenant-kommandeur en luitenant-kolonel is vir hierdie navorsing as middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag geïdentifiseer. Derhalwe is die navorsing op die junior stafdienskursus waar middelvlak bestuursopleiding plaasvind, gefokus.

1.5 BELANGRIKHEID VAN DIE NAVORSING

Volgens die beleid van die Suid-Afrikaanse Regering word daarna gestreef om 'n kleiner maar 'n hoë kwaliteit en vaartbelynde weermag te vestig (Jooste 1998:3-4). Hierdie doel kan alleenlik bereik word indien gekwalifiseerde mannekrag beskikbaar is. Dit is noodsaaklik om te verseker dat militêre bevelvoerders oor spesifieke bestuurs- en leierskapvaardighede beskik om sodoende effektief te kan funksioneer. In die lig van veranderings op relevante terreine is dit van besondere waarde om 'n bepaalde metabestuursmodel vir bestuursopleiding van middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag voor te hou. Konflikvoorkoming en post-konflikoperasies, asook die afwesigheid van 'n bepaalde geïdentifiseerde vyand in die nuwe milieu waarbinne die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag opereer, bring veranderde bestuursuitdagings na vore.

1.6 HOOFSTUKINDELING

Die navorsing word in vier afdelings verdeel, te wete Afdeling 1: Teoretiese perspektief, Afdeling 2: Ontleding van internasionale en nasionale perspektiewe, Afdeling 3: Empiriese ondersoek en Afdeling 4: Navorsingsbevindings. Voorafgaande tot die vier verskillende afdelings

verskaf Hoofstuk 1 die inleiding, oorsig en organisering van die hoofstukke. Die probleemstelling, doel van die navorsing, navorsingsmetodologie van die studie en die belangrikheid van die navorsing word as agtergrond uiteengesit.

In afdeling een wat met Hoofstuk 2 begin is 'n posontleding van 'n tipiese middelvlak militêre bevelvoerder voorgehou, gevolg deur 'n uiteensetting van die wesenslike aard en omvang van openbare bestuur in 'n militêre milieu. Die bestuurshandelings van openbare bestuurders en die eiesoortigheid van militêre bestuur en bestuursopleiding word in konteks beskryf. Teen hierdie agtergrond word die dienslewingsverwagtings en die grondliggende bestuursfunksies en bestuursvaardighede van militêre bevelvoerders en wat van hulle in die militêre milieu vereis word, in perspektief gestel.

Die relevante bestuursdenkskole en -teorieë word in Hoofstuk 3 as teoretiese grondslag vir militêre bestuur in konteks geplaas. Die sogenaamde tradisionele bestuursdenkskool, gedragswetenskaplike denkskool en bydraes van eietydse bestuursdenkskool (sisteem- en gebeurlikheidsteorie, openbarebestuursmodel, kwaliteitsbestuursteorie en doelwitbestuursteorie) word in die konteks van die navorsing voorgehou. Teen hierdie agtergrond word hedendaagse bestuursdenkskole en -teorieë en die moontlike implikasies daarvan vir bestuursopleiding in die openbare sektor, en meer spesifiek in die gestelde militêre milieu, ontleed.

Afdeling twee wat uit Hoofstuk 4 bestaan is 'n vergelykende studie wat handel oor 'n ontleding van internasionale en nasionale perspektiewe. Daar word spesifiek klem geplaas op opleiding in hierdie omgewing en word bestuursopleiding aan die Bevel- en Generale Stafoffisierskollege, Fort Leavenworth, Kansas, Verenigde State van Amerika, die Gesamentlike Bevel- en Stafdienskollege, Shirvernham, Verenigde Koninkryk en die Verdedigings Stafdienskollege, Wellington, Indië, wat as voortreflike instellings in die internasionale arena erken word, as voorbeeld voorgehou. Met dit as agtergrond word 'n vergelyking getref by wyse van 'n evaluering van bestuursopleiding vir middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag by instellings soos die Suid-Afrikaanse Leërkollege,

Suid-Afrikaanse Vlootkollege, Suid-Afrikaanse Lugmagkollege en die Geneeskundigedienste Opleidingskollege.

Afdeling drie wat uit Hoofstuk 5 bestaan handel oor die empiriese ondersoek wat gerig is op die bepaling en ontleding van die funksionele bestuursareas (bestuurstake) van middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag. Met behulp van die vraelys is die aantal respondente wat bestuursopleiding in bepaalde bestuursfunksies en vaardighede deurloop het geïdentifiseer. Die navorsingsmetodiek wat die wetenskaplike grondslag van die navorsing vorm, word breedvoerig beredeneer. Die voortspruitende dataversameling en die statistiese ontleding sluit hierdie hoofstuk af. Die ontleding van data en interpretasie is in Hoofstuk 6 voorgehou.

Afdeling vier word deur Hoofstuk 7 afgesluit met die navorsingsresultate wat in die relevante navorsingsbevindinge beredeneer word. Hierin word die resultate van die empiriese navorsing met die teoretiese perspektiewe vergelyk. Dit was vervolgens daarop gemik om 'n metabestuursmodel vir middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag te ontwikkel. Bestuursopleiding in die militêre milieu sal in die lig van die voorgestelde metabestuursmodel aangepas moet word. Dié metabestuursmodel is daarop gemik om 'n grondslag te bied in terme waarvolgens bestuursopleiding van onder andere middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag kan plaasvind.

1.7 OMSKRYWING VAN SLEUTELBEGRIPE

Om moontlike begripsverwarring uit te skakel word die betekenis van bepaalde woorde en begrippe wat deurlopend in die proefskrif gebruik word, aangetoon.

BEMAGTIGING

Volgens Du Brin (1995:21-22) kan bemagtiging gedefinieer word as die bepaalde wyse waarvolgens werknemers van 'n instelling spesifieke

vaardighede verwerf ten einde hulle in staat te stel om 'n bepaalde taak kundig te verrig. Du Brin (1995:21-22) is ook van mening dat bemagtiging algemeen beskou kan word as 'n proses waardeur werknemers, tot voordeel van die werknemer en die werkgever, tot effektiewe dienslewering aangespoor word.

Swanepoel en De Beer (1997:134-135) verklaar dat bemagtiging van werknemers daartoe aanleiding gee dat hulle produktiwiteit verhoog kan word, wat vervolgens 'n positiewe invloed op die strewe na voortreflike dienslewering kan uitoefen. In die voormelde konteks is bemagtiging in hierdie navorsing daarop gerig om aan te dui dat werknemers daardeur in staat gestel word om hulle vaardighede sodanig te ontwikkel om bepaalde take suksesvol te kan deurvoer.

BESTUUR

In die private sektor verwys bestuur na die volgende funksies, te wete beplanning, organisering, leiding en beheer wat moet plaasvind om die doelwitte van 'n instellings te stel en te verwesenlik (Griffin 1990:6 en Smit en De J Cronje 1999:11).

In aansluiting hierby het openbare bestuursfunksies en dié van private ondernemings sekere elemente in gemeen, soos voorgehou deur Fox en Meyer (1995:106). Nogtans is daar egter fundamentele verskille in die bestuursomgewings, doelwitte en prosesse van die twee sektore.

Die definiëring van bestuur soos voorgehou deur Fox en Meyer (1995:77) is in hierdie proefskrif as norm gebruik wat verwys na openbare bestuur as daardie gedeelte van publieke administrasie wat spesifieke funksies, te wete beleidmaking, beplanning, organisering, leiding, kontrole en evaluering omvat, wat deur openbare bestuurders onderneem word om doelwitte te verwesenlik.

BEVELVOERING

De Vries (1999:2-6) verduidelik dat die bereiking van militêre operasionele doelwitte direk deur bevelvoering gerig word. Dit beteken dat 'n militêre bevelvoerder in terme van sy wetlike status, wat hom met spesifieke verantwoordelikheid en aanspreeklikheid beklee, oor die bevoegdheid beskik om oor sy ondergeskiktes bevel te voer ten einde bepaalde doelwitte te verwesenlik.

Vir doeleindes van die proefskrif word volstaan met die beskouing wat gehuldig word in die Proposed Integrated Philosophy on Leadership, Command, Management and Organisational Culture, Guidelines for the New Concept in the Department of Defence (Republic of South Africa (Department of Defence), 1995:iv), te wete dat 'n militêre bevelvoerder oor wetlike gesag en bevoegdheid beskik om sy manskappe onder sy bevel tot spesifieke doelwitverwesenliking te rig. So word daar ook van elke militêre bestuurder op die verskillende hiërgargiese vlakke verwag om bepaalde bestuurshandelings en -funksies te verrig.

LEIER

'n Leier is volgens Griffin (1990:475) daartoe in staat om die optredes en gedrag van ondergeskiktes sodanig te rig en te beïnvloed dat dit tot effektiewe handelings en doelwitverwesenliking aanleiding behoort te gee. Swanepoel, Erasmus, Van Wyk en Schenk (1998:371) en Nel, Gerber, van Dyk, Haasbroek, Schultz, Sono en Werner (2001:350-351) beweer verder dat 'n leier omskryf kan word as 'n persoon wat oor bepaalde vermoëns beskik om 'n visie te formuleer en volgelinge te bemagtig deur hulle tot selfontwikkeling en voortreflike dienslewering te inspireer.

In die militêre milieu word die perspektief op leierskap ook uitgebrei met die beskouing van 'n leier as 'n persoon wat oor bepaalde vermoëns beskik om volgelinge op so 'n wyse te beïnvloed dat hulle met oorgawe opdragte sal uitvoer (Republiek van Suid Afrika (Department van Verdediging) 1983:102).

'n Leier word in die konteks van hierdie navorsing as 'n persoon beskou wat volgelinge op 'n bepaalde wyse sodanig beïnvloed en daardeur ook hulle optrede en gedrag direk rig sodat dit tot effektiewe doelwitverwesenliking aanleiding sal gee.

LEIERSKAP

Leierskap is volgens Griffin (1990:474); Hersey en Blanchard (1988:5); Robbins (1991:699) en Smit en De J Cronje (1999:279) 'n bepaalde vermoë waarvoor leiers onder meer beskik om volgelinge tot effektiewe dienslewering aan te spoor.

In hierdie verband is Van der Waldt en Du Toit (1999:199) asook Fox en Meyer (1995:72) van mening dat leierskap gedefinieer kan word as daardie bepaalde dinamiese vermoëns waarvoor leiers beskik om ondergeskiktes te besiel om met oorgawe deel te neem en positiewe bydraes te lewer in die effektiewe verwesenliking van die instelling se doelwitte. Dit beteken dat leierskap te alle tye, maar spesifiek ook in die militêre omgewing, as direkte beïnvloeding beskou moet word. Die militêre bevelvoerder kan sy invloed sfeer met integriteit, innoverende handelings en bepaalde intelligensie handhaaf en verder uitbou. Hierdie beskouing word in die geskrif voorgehou as 'n norm vir die effektiewe bereiking van doelwitte.

MILITÊRE LEIERSKAP

Militêre leierskap word deur De Vries (1999:2-4) en in Proposed Integrated Philosophy on Leadership, Command, Management and Organisational Culture, Guidelines for the New Concept in the Department of Defence (Republic of South Africa (Department of Defence), 1995: 4-4) omskryf as die bepaalde vermoë van 'n militêre bevelvoerder om ondergeskiktes in 'n militêre milieu suksesvol aan te spoor om gestelde doelwitte te verwesenlik.

Soos deur De Vries (1999:2-6) voorgehou verskil militêre bevelvoerders egter van ander leierskap vanweë die dinamika van 'n militêre gevegsituasie waar

aspekte soos gevaar, verandering, uitputting, onsekerheid en frustrasie ter sprake is. Selfs in vrede tyd word militêre bevelvoerders met bepaalde onsekerhede en verandering gekonfronteer wat spesifieke eise, in terme van 'n visie, die ontwikkeling van spesifieke bestuur en -leierskapvaardighede, bemagtiging van ondergeskiktes en die handhawing van hoë moraal en etiese standaarde aan hulle stel.

Militêre leierskap word in die Gesamentlike Militêre Woordeboek (Republiek van Suid Afrika (Department van Verdediging), 1983:102) beskryf as daardie vermoë waarvoor 'n militêre bevelvoerder beskik om volgelinge op 'n bepaalde wyse te inspireer om bevele met oorgawe uit te voer. Vir die doeleindes van die navorsing word die voormelde leierskapvermoë beklemtoon.

MOTIVERING

Motivering as konsep word afgelei van die Latynse woord, "movere" wat beteken om te beweeg of om beweging tot stand te bring. Smit en De J Cronje (1999:307) beweer dat 'n motief dui op daardie innerlike beweegrede by 'n individu wat gedrag en energie rig en aktiveer ter bevrediging van 'n spesifieke behoefte. Dit beteken dat hierdie beweegrede waarvolgens werknemers se gedrag en energie met bereiking van doelwitte gerig word, as 'n innerlike motiveringsproses beskou word. Motivering moet dus beskou word as intrinsiek van aard, 'n innerlike dryfkrag wat die motief is.

Met motivering in die voormelde konteks in gedagte kan afgelei word dat militêre bevelvoerders ondergeskiktes kan aanspoor deur hulle tot ywer op te wek om take voortreflik te verwesenlik (Steers et al. 1996:8).

METABESTUUR EN METABESTUURSMODEL

Die woord "meta" is 'n Griekse woord wat volgens Mouton (2001:139) "beyond" of "compare" beteken. Met die woord "metabestuur" word verwys na 'n meta-analise soos voorgehou deur Steers et al. (1996:316) waar 'n vergelyking tussen bepaalde teoretiese aangeleenthede, bestuursdenkskole

en -teorieë getref word. Verder verduidelik Robbins (1991:699) dat 'n meta-analise op kwalitatiewe navorsing dui waarvolgens die geldigheid en die bevindings van bepaalde uitgebreide individuele studies vergelyk word. Met hierdie vergelyking kan bepaal word in welke mate die resultate van bepaalde individuele studies ooreenstem.

Die aard en omvang van metabestuur in die navorsing is enersyds met 'n ontleding van toepaslike teoretiese aangeleenthede onderneem gevolg deur 'n vergelyking van bepaalde bestuursdenkskole en -teorieë en 'n evaluering van internasionale en nasionale bestuursopleidingsprogramme van middelvlak militêre bevelvoerders, waarvolgens die resultate van hierdie vergelyking met kwantitatiewe evaluering vasgestel en in 'n enkele metabestuurmodel integreer word. Dit beteken dat die nuwe ontwikkelde bestuurmodel in hierdie konteks as 'n metabestuurmodel bekend sal staan.

OPLEIDING

Opleiding as konsep kan beskou word as 'n leerondervinding wat binne bepaalde werkkonteks plaasvind waarvolgens individue se vermoëns om 'n spesifieke taak suksesvol te verrig, verbeter word (Nel et al. 2001:467). Dit beteken dat opleiding 'n beplande leerproses is met die uitsluitlike doel om individue se vermoëns en vaardighede binne die werkomgewing te ontwikkel om sodoende die huidige en toekomstige behoeftes aan vaardige werknemers te bevredig.

Werknemersopleiding verwys na bepaalde taakgebaseerde leeraktiwiteite wat deur die werkgewer verskaf word. Volgens Beach (1985:244), Griffin (1991:360) en Swanepoel et al. (1998:479) word dit met die spesifieke doel onderneem om werknemers se dienslewering en vaardighede te verbeter.

Volgens die Gesamentlike Militêre Woordeboek (Republiek van Suid Afrika, (Department van Verdediging), 1983:253) verwys opleiding na die uitbreiding van kennis en vaardighede van ondergeskiktes om 'n spesifieke aanstelling

sukcesvol te kan beklee. Dié uitwerking en benadering word in die geskrif nagevolg.

BESTUURSONTWIKKELING

Bestuursontwikkeling word deur Carrell, Elbert, Hatfield, Grobler, Marx en van der Schyf (1998:308-309) geassosieer met bepaalde metodes en aktiwiteite, waarvan opleiding en opvoeding nie uitgesluit kan word nie, om die vaardighede van bestuurders en toekomstige bestuurders deurlopend te ontwikkel. Waar opleiding hoofsaaklik op 'n aksie dui wat begin en afgehandel word, is bestuursontwikkeling op 'n proses gerig wat gedurende die loopbaan van die bestuurder plaasvind. Bestuursontwikkeling word beskou as 'n pro-aktiewe en beplande aksie om die bestuurspotensiaal en vaardighede van bestuurders te ontwikkel. Dit behoort in die reël te geskied in ooreenstemming met vasgestelde strategieë wat daarop gemik is om die langtermyn doeltreffendheid van die instansie te verbeter (Nel et al. 2001:468). Bestuursontwikkeling word in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag vanuit hierdie oogpunt in die navorsing benader.

ORGANISATORIESE TRANSFORMASIE

Harvey en Brown (1996:44) is van mening dat organisatoriese transformasie 'n wyse is waarvolgens fundamentele veranderings, onder meer aan 'n instelling se personeelstruktuur, werksprosesse en organisatoriese prosesse ter wille van doeltreffendheid bestuur word. Organisasoriese transformasie volgens Swanepoel et al. (1998:736) verwys na fundamentele veranderings aan die personeelstruktuur wat ook in die reël gepaard gaan met die aanstelling van nuwe uitvoerende bestuurders om die transformasieproses effektief te bestuur.

Organisasoriese transformasie wat tot fundamentele veranderings in die personeelstruktuur van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag aanleiding gegee het, dien as bewys van die voormelde beskouing. Hierdie organisatoriese transformasie het ook veranderings in bepaalde

werksprosedures en -prosesse teweeggebring in die strewe na voortreflike dienslewering (Republic of South Africa (Department of Defence), 1995:3-4).

LEIERSKAP VAN VERANDERING

Om organisatoriese transformasie suksesvol teweeg te bring is effektiewe leierskap onontbeerlik. Dit impliseer dat 'n leier wat verandering moet bestuur ook as 'n veranderingsagent moet optree. 'n Leier moet gevolglik oor bepaalde vermoëns beskik ten einde voortreflike en toepaslike verandering te bewerkstellig. Bass en Stodgill's (1990:53-54) is van mening dat leiers oor bepaalde vermoëns, te wete individuele konsiderering, intellektuele innovering en charisma moet beskik om ondergeskiktes positief te kan beïnvloed om suksesvolle verandering te verwesenlik. Soortgelyk sal leierskap van verandering in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag ook deur die gemelde vermoëns gekenmerk moet word.

AFDELING EEN: TEORETIESE PERSPEKTIEF

HOOFSTUK 2: KONSEPSIONELE RAAMWERK VIR OPENBARE BESTUUR IN 'N MILITÊRE MILIEU

2.1 INLEIDING

Die openbare sektor het sedert 1994 ingrypende veranderinge op veral politieke en staatkundige terreine ondergaan. Voortreflike bestuur van owerheidsinstellings in Suid-Afrika word veral nagestreef en die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag is deel van hierdie streef. Hierdie veranderinge het in 'n besondere mate 'n merkbare omwenteling in die organisatoriese transformasie van owerheidsinstellings in Suid-Afrika teweeggebring. Die voordelige, ekonomiese en doeltreffende aanwending van hulpbronne moet in owerheidsinstellings, ingevolge artikel 195(b) van die **Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, 1996 (Wet 108 van 1996)** en die **Witskrif oor Transformasie in die Openbare Sektor, 1997** is gevolglik deurlopend onder die soeklig.

Soos uit rubriek 2.2, p.19 sal blyk, spandeer openbare bestuurders die grootste gedeelte van hulle tyd aan bestuursverpligtinge en behoort slegs 'n geringe gedeelte aan administratiewe funksies bestee te word. Daar word algemeen aanvaar dat bestuurders in die hoër kader van 'n organisatoriese struktuur die grootste gedeelte van hul tyd aan bestuursfunksies bestee (Du Toit, Knipe, Van Niekerk, Van der Waldt en Doyle 2001:14-15). Eise wat aan top openbare funksionariese gestel word sal daarom noodwendig omvangryke en meer gespesialiseerde bestuursvaardighede vereis as wat die geval is met middelvlak en operasionele openbare bestuurders in die algemeen.

Ten einde die wesenlike aard en omvang van die bestuurstaak van middelvlak bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag in perspektief te kan stel, word die tipiese posprofiel van 'n middelvlak militêre bevelvoerder en die

toepaslike bestuurshandelings en gepaardgaande vereistes in die openbare sektor as konsepsionele raamwerk vir hierdie navorsing voorgehou en ontleed. Daardeur word 'n bepaalde norm vir effektiewe bestuur in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag geïdentifiseer en neergelê wat as grondslag vir die ontwikkeling van 'n metabestuursmodel sal dien.

2.2 POSINHOUD VAN 'N TIPIESE MIDDELVLAK MILITÊRE BEVELVOERDERSPOS

Omdat opleiding grondliggend daarop gemik is om die vaardighede, kennis en gedrag van posbektelers in hul huidige poste te verbeter is dit noodsaaklik dat 'n diepgaande posontleding gedoen moet word. Die oogmerk van posontleding is om op 'n sistematiese wyse die pligte, verantwoordelikhede, ervaring, opleiding en vaardighede wat van 'n spesifieke werknemer vereis word te bepaal (Cloete 1990:85 en Andrews 1997:73). Verskeie tegnieke bestaan waarvolgens posontleding onderneem kan word, te wete waarneming terwyl die betrokke taak verrig word, onderhoudvoering met die individu wat die taak verrig, ontleding van opleidingshandleidings en pligstate of ander personeelrekords en vraelyste wat deur werknemers voltooi word (Kotzé 1985:190-191 en Andrews 1997:73). Posontleding is in hierdie navorsing met behulp van 'n vraelys onderneem.

In rubriek 1.4. p.9 is aangetoon dat die rangroepe, te wete adjudant-offisier, majoor, luitenant-kommandeur en luitenant-kolonel in hierdie navorsing as middelvlak militêre bevelvoerders beskou word. Weens die aard en omvang van die funksionele militêre aangeleenthede van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag is dit 'n omvangryke taak om die posinhoud van elkeen van hierdie range te ontleed. In hierdie navorsing word die posprofiel van 'n regimentbevelvoerder van 10 Lugafweerregiment in die ranggroep luitenant-kolonel as 'n tipiese posprofiel van 'n middelvlak militêre bevelvoerder voorgehou:

Die regimentbevelvoerder is met gedelegeerde bevoegdheid beklee om bevel te voer oor 10 Lugafweerregiment. Sy/hy is verantwoordelik vir die effektiewe bestuur van die Regiment asook vir die operasionele, taktiese en -strategiese beplanning, menslike hulpbronbestuur, finansiële en logistieke bestuur in terme van voorgeskrewe beleid en die operasionele gevegsgereedheid van die Regiment. 'n Meer gedetailleerde beskrywing van die inhoud van die pos is soos volg:

- Menslikehulpbronbestuur: Die posbekteër is verantwoordelik vir –
 - ✓ die bestuur en effektiewe plasing, benutting, opleiding, ontwikkeling en -evaluering van voltydse en -deeltydse personeel;
 - ✓ hulpbronbeplanning en doeltreffende bestuur van hulpbronne;
 - ✓ die bevordering van hoë moraal;
 - ✓ toepassing van die gedragskode vir militêre personeel;
 - ✓ handhawing van militêre dissipline ingevolge die bepalings van die **Verdedigings Wet, 2002 (Wet 42 van 2002)**;
 - ✓ reël van rade van ondersoek;
 - ✓ die opstel van 'n opleidingplan;
 - ✓ toepassing van die bepalings van die **Beroepsgesondheid en Veiligheids Wet, 1993 (Wet 85 van 1993)**; en
 - ✓ die bestuur van konflik in die Regiment.

Die posbekteër moet verder van staande werksprosedures en toepaslike operasionele beleidsvoorskrifte saamstel. Sy/hy moet vertrouwd wees met die militêre bestuursinligtingstelsel.

- Lugverdedigingsintelligensie: Die posbekteër –
 - ✓ adviseer die bevelvoerder van 10 Lugafweerskool met die opstel van die lugverdedigingsplan; en
 - ✓ kweek bewustheid van lugverdedigingsintelligensie onder ondergeskiktes.

- Militêre sekerheidsdienste: Die posbeker is verantwoordelik vir –
 - ✓ die sekuriteit van inligting, toerusting, voertuie, wapentuig en menslikehulpbronne volgens voorgeskrewe beleid;
 - ✓ die bestuur van rekenaartoeusting en sagteware; en
 - ✓ effektiewe berging, bewaring, onderhoud, verrekening, uitreiking en vernietiging van toerusting en voorrade van die Regiment volgens beleidvoorskrifte.

Die posbeker moet enige onreëlmatighede aan die bevelvoerder van 10 Lugafweerskool rapporteer.

- Kommunikasie: Die posbeker –
 - ✓ bevorder doeltreffende kommunikasie in die Regiment;
 - ✓ verskaf terugvoering aan ondergeskiktes na afloop van vergaderings; en
 - ✓ hou ondergeskiktes op hoogte van gebeure deur die verspreiding van toepaslike nuusbriewe.
- Militêre operasies: Die posbeker is verantwoordelik vir:
 - ✓ mobilisering en demobilisering van die Regiment;
 - ✓ opstel van ontplooiingsplanne;
 - ✓ uitreiking van verbale orders;
 - ✓ logistiekebeplanning;
 - ✓ beheer van alle toerusting, wapentuig en geboue;
 - ✓ veiligheidsaspekte tydens alle militêre operasionele operasies; en
 - ✓ veilige hantering, bewaring en berging van alle wapens en –wapentuig.
- Doeltreffende finansiëlebestuur: Die posbeker:
 - ✓ is verantwoordelik vir die effektiewe bestuur en verrekening van alle finansiële, materiële, tegnologiese en menslikehulpbronne van die Regiment;

- ✓ is verantwoordelik vir die opstel en monitering van die Regimentsbegroting.
- ✓ dien op die finansiëlekomitee.
- ✓ beantwoord navrae van die Ouditeur Generaal.
- ✓ moet enige verliese van hulpbronne binne 24 uur volgens toepaslike beleidsvoorskrifte rapporteer.

Sleutelprestasieareas:

- Menslikehulpbronbestuur: Doeltreffende benutting, plasing, ontwikkeling, opleiding en evaluering van persoeel.
- Militêre inligtingstelsels en sekuriteit: Uitoefening van militêre sekuriteit en om die bewusmaking van militêre inligting en sekuriteit te bevorder.
- Operasionele aangeleenthede: Beplan, organiseer, verskaf leiding, koördineer alle operasionele aangeleenthede, mobilisering, demobilisering van magte en ontplooiing van reaksiemag.
- Logistiekebestuur: Verantwoordelik vir die benutting, herstel, berging, vernietiging en verrekening van alle materiële en tegnologiese hulpbronne onder bevel.
- Finansiëlebestuur: Verantwoordelik vir die effektiewe benutting en verrekening van alle finansiële hulpbronne. Kontroleer finansiële spanderings, monitor Regimentsbegroting, magting van alle uitgawes en verkry magtiging om fondse te verskuif.

Sleutelvaardighede:

Formele opleidingsvaardighede,
Kommunikasievaardighede,

Probleemoplossingstegnieke,
Projekbeplanning en bestuur,
Besluitnemingsvaardighede,
Onderhandelingsvaardighede, en
Konflikbestuursvaardighede.

- Opvoedkundige kwalifikasies vereis: Minimum vereistes 'n graad 12 kwalifikasie, verkieslik 'n toepaslike Diploma of B graad kwalifikasie.
- Ervaring vereis: Ten minste drie jaar toepaslike ondervinding as battery bevelvoerder. Voltooiing van voorgeskrewe opleidingskursusse in die Lugafweerkomponent, die Alle Dienswapenskursus en die Juniorstafdienskursus (Republic of South Africa, Post profile Officer Commanding 10 AA Regiment 2004:1-17).

Met die ontleding van die posprofiel van 'n tipiese middelvlak militêre bevelvoerder in die ranggroep luitenant-kolonel, blyk dit dat bepaalde vereistes aan middelvlak militêre bevelvoerders se bestuursvaardighede gestel word. Middelvlak militêre bevelvoerders is aanspreeklik aan hoër gesag vir die gedelegeerde bevoegdhede waarvoor hulle verantwoordelikheid aanvaar. Een van die vereistes wat aan middelvlak militêre bevelvoerders gestel word is om oor die kennis en bestuursvaardigheid te beskik om die Regiment effektief te bestuur om sodoende gestelde doelwitte voortreflik te verwesenlik. Die middelvlak militêre bevelvoerder moet oor die vaardigheid beskik om strategiese, taktiese en -operasionelebeplanning suksesvol te onderneem. Uitvoering te verleen aan toepaslike beleidsvoorskrifte en staande werkprosedures- en toepaslike operasionelebeleid op te stel.

Verantwoordelik vir die effektiewe bestuur en verrekening van alle finansiële, materiële, tegnologiese en menslikehulpbronne wat aan die Regiment toegedeel is. Reëlins te tref om koördinering en integrering van werksaamhede te

bewerkstellig. Die opstel en monitering van die regimentsbegroting- en spanderingsplan. Skep van doeltreffende kommunikasiekanale om inligting oor te dra. Bevordering van hoë moreel, *esprit de corps*, die uitoefening voortreflike arbeidsverhoudings, militêre dissipline en die nakoming van die Gedragskode vir militêre personeel is ononderhandelbaar. Kwaliteitsversekering op 'n doelgerigte wyse te bevorder. Opsommend blyk dit dat middelvlak militêre bevelvoerders veral oor die volgende vaardighede moet beskik, te wete besluitnemingskundigheid, kommunikasie- en onderhandelingsvaardighede, die vermoë om konflik te hanteer, bestuur van diversiteit en vertrouwd te wees met toepaslike probleemoplossingstegnieke om alle hulpbronne effeties te benut en gestelde doelwitte te verwesenlik.

Die voorgaande ontleding dui aan dat middelvlak militêre bevelvoerders oor grondige kennis, uitmuntende vaardighede en gepaste ondervinding van bestuur op al drie openbare bestuursvlakke, te wete strategiese bestuur, hulpbronnebestuur en operasionele bestuur behoort te beskik. In die volgende paragrawe word aandag aan die teoretiese ontleding van die bestuursfunksies van openbare bestuurders geskenk om sodoende vas te stel of die werklike posinhoud van middelvlak militêre bestuurders verband daarmee hou.

2.3 TEORETIESE BESKOUIING VAN BESTUUR IN DIE OPENBARE SEKTOR

2.3.1 Bestuurshandelings van openbare bestuurders

Bestuurshandelings verwys na bepaalde bestuursfunksies wat deur openbare bestuurders verrig word om gestelde doelwitte van owerheidsinstellings te verwesenlik. Verskillende benaderings bestaan oor die wesenlike aard en omvang van bestuur in die openbare sektor. Van der Waldt en Du Toit (1999:180) voer aan dat koördinerings 'n aparte handeling van bestuur is, terwyl Fox et al. (1991:5) die mening huldig dat koördinerings eerder as deel van die

organiseringsfunksie beskou moet word. Daarteenoor beweer Thornhill en Hanekom (1987:23) dat beleidmakingshandelings eerder 'n administratiewe funksie as 'n bestuurshandeling behoort te wees. Vir doeleindes van hierdie navorsing word met die benadering van Fox et al. (1991:5) en Fox en Meyer (1995:77) volstaan, te wete dat bestuursfunksies beleidmaking, beplanning, organisering, leiding, kontrole en evaluering behels.

In aansluiting by Botes, Brynard, Fourie en Roux (1992: 255-257) word daar ook van militêre bevelvoerders verlang om doeltreffend te kan beplan vir die suksesvolle uitvoering van gestelde beleid. Organiseringsvaardighede verg verder ook die vermoë om relevante aktiwiteite te kan groepeer en funksies waar verlang, aan ondergeskiktes te delegeer, asook ook om te kommunikeer sodat ondergeskiktes weet wat van hulle verwag word en hoe te werk gegaan moet word. Vervolgens is daar ook die belangrike aksie om ondergeskiktes te inspireer om gestelde doelwitte te verwesenlik, alle aktiwiteite suksesvol te koördineer om doelwitte koste-effektief te kan bereik en ook om voortreflike samewerking tussen ondergeskiktes te bevorder. Die verwesenliking van verdedigingsdoelwitte is daarom slegs moontlik indien militêre bevelvoerders oor die vermoë beskik om effektief te kan bestuur.

Effektiewe bestuur vereis ook dat militêre bevelvoerders oor bepaalde bestuursvaardighede moet beskik wat onder meer besluitnemingsvaardighede, kommunikasie- en onderhandelingsvaardighede, konflikthanteringsvaardighede, bestuur van veranderingsvaardighede en die vermoë om diversiteit te bestuur, insluit (Smit en Cronje 1999:18-19 en Fox et al. 1991:4-6).

2.3.2 Eiesoortigheid van Militêre Bestuur

Alhoewel die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag deel is van die openbare sektor stel die funksionele milieu ander vereistes wat 'n eiesoortige bestuursbenadering verg. Oor die afgelope dekades bestaan daar verskillende

benaderings oor militêre bestuur en wat die eiesoortige aard en omvang daarvan is. So beweer sommige militêre kundiges (De J Cronje 1994:9-11) dat militêre bestuur 'n unieke bestuursbenadering verg.

De Vries (1999:14-15) beweer dat daar 'n onderskeid gemaak moet word tussen militêre bestuurders en militêre bevelvoerders. Hy verklaar dan dat militêre bevelvoerders op die slagveld besluite neem en militêre bestuurders nie. Leierskap word dus veral in 'n oorlogssituasie beklemtoon, wat in 'n mate van algemene bestuurshandelings as sodanig losgemaak word. Volgens Sarkesian (1985:20) word soldate nie bestuur nie, maar wel by wyse van voortrefflike leierskap in 'n oorlogssituasie gerig.

In hierdie navorsing word die standpunt gehuldig dat leierskap slegs een van die komponente van militêre bestuur is. So word militêre bestuur byvoorbeeld ook in die Amerikaanse literatuur omskryf as "... similar to management elsewhere in the public sector but with unique facets pertaining to the essence of military leadership (United States of America (Department of Defence),1996:6-7). Bestuursfunksies in die militêre milieu verskil nogtans nie wesenlik van dié in die res van die openbare sektor nie. Die wyse waarvolgens doelwitte nagestreef word kan egter wesenlik van mekaar verskil omdat operasionele werksomgewings verskil. So kan dit byvoorbeeld gebeur dat in gevegsituasies militêre doelwitte met geweld verwesenlik moet word, wat eiesoortige uitdagings op bestuursvlak meebring. Dit is veral in hierdie gevegsituasies waar daar besondere eise aan die leierskapsvermoëns van militêre bevelvoerders gestel word.

2.3.3 Bestuursopleiding

Volgens Van der Waldt en Du Toit (1999:397) verwys bestuursopleiding na 'n leerervaring wat 'n permanente verandering in die bestuurskundigheid van openbare bestuurders en ook militêre bevelvoerders teweegbring.

Bestuursopleiding in die militêre milieu verwys na die uitbreiding van bestuurskennis. Die spesifieke uitkoms is om in staat te wees om 'n gegewe bestuurspos suksesvol te kan beklee (De J Cronje 1994:7-8). Sodoende word die bestuursvaardigheid van militêre bevelvoerders verbeter en kan militêre doelwitte effektief nagestreef word.

Volgens Nel et al. (2001:435-436) word die belangrikheid van bestuursopleiding in die openbare sektor weens verskeie redes beklemtoon om onder meer die volgende teen te werk:

- die voorkoms van lae produktiwiteit in die openbare sektor;
- die voorkoms van korrupsie en wanadministrasie in die openbare sektor;
- gebrekkige koördinasie van aktiwiteite; en
- 'n algemene gebrek aan bestuursvaardighede by sommige posbekleërs.

Militêre opleiding in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag verwys enersyds na basiese militêre opleiding (oriënteringsopleiding) om nuwe rekrute met werksomstandighede in die militêre milieu vertrou te maak. Andersyds verwys dit na funksionele militêre opleiding. Funksionele militêre opleiding impliseer die aanleer van eiesoortige metodes, vaardighede en tegnieke om 'n bepaalde pos te kan beklee. Gevolglik word militêre bestuursopleiding ook as deel van funksionele militêre opleiding beskou.

In Suid-Afrika geskied militêre bestuursopleiding ingevolge die bepalings van artikel 63 van die **Verdedigingswet, 2002** (Wet 42 van 2002), die **Witskrif oor Verdediging, 1996** en *Defence in Democracy* (Republic of South Africa, (Department of Defence), 1998:83-85) as grondliggende raamwerk dien vir alle militêre opleiding. Die volgende word onder meer vereis:

- (a) Militêre bestuursopleidingsbehoefte moet deurlopend geïdentifiseer word en toepaslike militêre bestuursopleidingsprogramme moet daarvolgens ontwikkel en geïmplementeer word.
- (b) Militêre bestuursopleiding moet voldoen aan nasionale sowel as aan internasionale militêre opleidingstandaarde.
- (c) Alle militêre opleidingsprogramme, insluitende militêre bestuursopleidingsprogramme, moet deurlopend hersien word om die doeltreffendheid en effektiwiteit van militêre bestuursopleiding te bevorder.
- (d) Militêre personeel moet spesifieke vaardigheidsopleiding, soos onder meer ook in militêre bestuur deurloop om voortreflik te kan bestuur.

Volgens die Defence in Democracy (Republic of South Africa, (Department of Defence), 1998:83-85) is daar sedert 1994, met die totstandkoming van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag, oordrewe klem op militêre opleiding geplaas. Militêre bestuursopleiding is nie noodwendig by die militêre opleiding ingesluit nie (Du Plessis 2002:4). Met die integrasieproses van drie verdedigingsmagte (die vorige Suid-Afrikaanse Weermag (SAW), Azanian Peoples Liberation Army (Apla) en Umkonto we Sizwe (MK)), vier selfregerende State se verdedigingsmagte (Ciskei, Transkei, Bophuthatswana en Venda) en die een selfbeskermingseenheid (Inkatha) in die nuwe Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag (SANW), is talle van die geïntegreerde lede as militêre bevelvoerders onderleiding van die Britse Militêre Adviseringsspan aangestel op grond van hulle ondervinding en volgens internasionale militêre standaard Defence in Democracy (Republic of South Africa (Department of Defence), 1998:72-84). Gibson (2002:7) en Du (Plessis 2002:4) beweer dat talle van die geïntegreerde lede as bevelvoerders aangestel is sonder enige of weinige bestuurservaring en bestuursopleiding.

Daar word van militêre bevelvoerders verwag om oor 'n bepaalde bestuurskundigheid te beskik om in staat te wees om minstens hulpbronne wat aan die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag toegedeel is, doeltreffend te bestuur. Ingevolge artikel 63 van die **Verdedigingswet**, 2002 (Wet 42 van 2002) moet opleiding gerig wees op die uitbreiding van kennis en vaardighede van militêre personeel om 'n spesifieke pos te kan beklee. Die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag behoort daarom 'n doelbewuste poging aan te wend om militêre bevelvoerders se bestuurskundigheid te verhoog.

2.4 DIENSLEWERINGSVERWAGTINGS VAN MILITÊRE BEVELVOERDERS

Voortreflike dienslewering in die openbare sektor vereis dat die Batho Pele-beginsels, professionalisme, strewe na hoë produktiwiteit en voorgeskrewe etiese gedrag in die bestuursproses gehandhaaf moet word. Net so behoort hierdie riglyne deurslaggewend vir bestuur in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag te wees. Juis daarom moet militêre bevelvoerders dié riglyne verreken en as norm gebruik om te kan voldoen aan die besondere dienslewering verwagtinge wat gestel word.

2.4.1 Noodsaaklikheid van voortreflike dienslewering

Die Suid-Afrikaanse Regering het sedert 1994 spesifieke beleid geformuleer en goedgekeur om sosiale herstruktuering en ontwikkeling van agtergeblewe gemeenskappe te bewerkstellig. Die aanspreek van behuisingsbehoefte, watervoorsiening, sanitasie en elektrisiteitsdienste aan soveel inwoners as moontlik, vervoergeriewe, voedselhulp en gesondheidsorg, en onderwysdienste, is enkele voorbeelde hiervan. Die omvang van dienslewering en die hoë koste verbonde daaraan verplig owerheidsinstellings om heropbou- en ontwikkelingsprioriteite te bepaal, keuses uit te oefen en kort-, medium- en langtermyn doelwitte te stel (Du Toit et al. 2001:80-83). Om hierdie doelwitte te

bereik verg toegewyde funksionarisse in die openbare sektor. Bestuursvaardighede om hierdie doelwitte te verwesenlik is van kardinale belang, ook in die bestuursomgewing van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag.

Ingevolge die bepalings van artikel 200 (2) van die **Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika**, 1996 (Wet 108 van 1996) is die hoofdoel van die weermag om die Republiek, sy territoriale integriteit en sy mense te verdedig en te beskerm. Afgesien hiervan word daar in 'n toenemende mate van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag verwag om 'n meer uitgebreide dienslewingsrol te vervul. "... It means that the defence force must be designed and equipped for its primary task, but at the same time because it has certain inherent capabilities it must provide other services through its collateral utility ("Annual Report 2000". Beskikbaar op tuisblad <http://www.mil.za/Article&papers/Articles/html/>). Van Rensburg, Erasmus en Muller (2000:31) verklaar ook dat die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag as 'n betroubare vennoot in die bevordering van die Afrika Renaissance beskou kan word. So kan die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag 'n belangrike rol vervul om stabiliteit, die ondersteuning van burgerlike beheer en militêre samewerking op streeksvlak te bevorder ("A Determination of SA Defence Requirements". Beskikbaar op tuisblad <http://www.mil.za/Articles +Papers/html/>).

Met volgehoue betrokkenheid by vredessteun-operasies speel die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag 'n belangrike internasionale rol, veral in streeksverband (Jankielsohn 2000:3). Sedert 1999 is 'n aantal militêre waarnemers, -skakeloffisiere en -onderhandelaars van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag in verskeie Afrika lande in vredessteun-operasies ontplooi. 'n Aantal offisiere is as deel van die Verenigde Nasies se vredesonderhandelings in onder meer Uganda, Ethiopië, Eritrea en Burundi suksesvol ontplooi ("GOVSA". Beskikbaar op tuisblad. <http://www.gov.za/yearbook/2001/safety.html>).

Die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag is deurlopend by rampverligtings operasies in streeksverband en op plaaslike bodem betrek (Republic of South Africa (Department of Defence), 1998:32). 'n Voorbeeld hiervan is die rampverligtingsoperasies tydens die vloede in Mosambiek in 2000/01. Daarbenewens was die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag in 2000 by een van die omvangrykste brandbestrydingsoperasies tot dusver in die Wes Kaap betrokke. Die Suid-Afrikaanse Vloot en die Suid-Afrikaanse Lugmag word ook in 'n toenemende mate by soek-en reddingsoperasies langs die kusgebied van Suid-Afrika betrek ("GOVSA". Beskikbaar op tuisblad. <http://www.gov.za/yearbook/2001/safety.html>).

Uit hierdie voorbeelde blyk dit dat die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag 'n omvangryke en uitgebreide dienslewingsrol vervul, nie slegs binne die grense van Suid-Afrika nie maar ook daarbuite. Dienslewering op hierdie verskillende terreine beteken dat die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag as 'n effektiewe instrument benut kan word om toepaslike owerheidsbeleid op nasionale en internasionale vlak deur te voer en sodoende ook op militêre terrein voortrefflike diens tot voordeel van die Suid-Afrikaanse bevolking te lewer.

2.4.2 Toepaslikheid van Batho Pele-beginsels

Die **Witskrif oor Transformasie van Openbare Dienslewering**, 1997 beklemtoon die noodsaaklikheid van en die strewe na doeltreffende dienslewering aan die Suid-Afrikaanse gemeenskap. Die beginsels dat mense eerste gestel moet word, word in die Batho Pele-beginsels vergestalt. Die Batho Pele-beginsels streef daarna om aan die dienslewingsverwagtings in Suid-Afrika te voldoen en wel op die volgende wyse:

- (a) Burgers moet op hoogte gehou word van die aard en omvang van die tipe en kwaliteit dienslewering en of dit aan kwanitatiewe en kwalitatiewe vereistes voldoen.
- (b) Openbare instellings moet daarna streef om kwaliteit dienste aan die burgers te lewer. Burgers het die reg om beswaar aan te teken indien die dienste nie hieraan voldoen nie.
- (c) Toeganklikheid tot openbare dienste moet op alle burgers van toepassing wees en voortdurend nagestreef word.
- (d) Regverdige en billike behandeling van alle burgers moet as norm gehandhaaf word.
- (e) Afwykings van kwalitatiewe dienslewering moet voorkom word, en waar afwykings voorkom moet die verlangde aanpassings en regstellings bestuur word.
- (f) Openbare amptenare moet akkurate inligting rakende openbare dienste aan burgers verskaf. Burgers het die reg om ingelig te word indien dienste nie aan bepaalde standaarde voldoen nie.
- (g) Die bevordering van voortreflike en koste-effektiewe dienslewering aan die burgers word as 'n hoë prioriteit beskou.
- (h) Deursigtigheid en openbare aanspreeklikheid word te alle tye en omstandighede in dienslewering vooropgestel en as belangrike norm vir optrede gehandhaaf.

Die Suid-Afrikaanse openbare sektor is in die lig van wetgewing en ander toepaslike beleidsvoorskrifte en riglyne verbind tot voortreflike dienslewering.

Die Batho Pele-beginsels dien in hierdie verband as 'n belangrike norm waarvolgens voortrefflike dienslewering nagestreef moet word, ook in die militêre omgewing.

2.4.3 Bevordering van professionalisme

Professionalisme dui op die professionele status, karakter en standarde van 'n profesie, byvoorbeeld die mediese profesie, regsprofesie en ingenieursprofesie (Botes et al. 1992:20). Thornhill en Hanekom (1987:110-111) is van mening dat professionalisme in die openbare sektor verwys na die vereiste van bepaalde deskundigheid, handhawing van standarde en verantwoordelikheid en optrede ingevolge bepaalde gedragskodes.

Militêre professionalisme verwys in die algemeen na die militêre bevelvoerder se deskundigheid, toewyding en verantwoordelikeitsin (De Vries 1999:18-19). Deskundigheid kan waarskynlik as dié belangrikste kenmerk van militêre professionalisme identifiseer word. Toewyding en 'n ononderhandelbare verantwoordelikeitsin is deel van professionalisme in 'n militêre omgewing.

Professionalisme word ook omvang deur die onderskeidende kenmerke van bepaalde profesies wat as 'n belangrike grondslag dien om professionalisme in die openbare sektor te verwesenlik. Om in 'n bepaalde profesie te funksioneer word onder andere van die kandidaat vereis om opleiding aan erkende tersiêre en toepaslike opleidingsinstansies te deurloop. Die noudesette navolging van 'n voorgeskrewe gedragskode vir die bepaalde profesie word in die praktyk vereis. So 'n gedragskode dra onder meer by tot 'n samehorigheidsgevoel (*esprit de corps*) onder lede van die profesie. Die daarstelling van bepaalde bevoegdheidsstandarde vir toelating tot en bevordering in die profesie word ook as vereiste gestel (Thornhill en Hanekom 1987:110).

Volgens Van der Waldt en Du Toit (1999:52) bestaan daar huidiglik nie 'n algemeen erkende "publieke administrasie-professie" in Suid-Afrika nie, veral omdat onderrig aan 'n erkende opvoedkundige instelling as 'n voorvereiste vir toetrede ontbreek. Nogtans kan die vernaamste kenmerke wat toenemend van 'n professie is wel in die openbare sektor identifiseer word. So byvoorbeeld bestaan daar 'n gedragskode vir openbare amptenare wat nagestreef moet word, onder die mentorskap van die Staatsdienskommissie wat die nakoming van die gedragskode bestuur (Malan en Smit 2001:132-134).

Die afwesigheid van 'n klinkklare professie in die bestuursmilieu beteken nie dat professionalisme in die openbare sektor ontbreek nie (Kuye, Thornhill en Fourie 2002: 6). Toepaslike bevoegdheidstandaarde vir toelating tot die verskillende beroepe sal veral tot professionalisme bydra. Openbare amptenare behoort verder aangemoedig te word om kwalifikasies in openbare bestuur te verwerf ten einde hulle deskundigheid te verbeter. Alle militêre bevelvoerders moet daarom die geleentheid benut om toepaslike kwalifikasies in militêre krygskunde en bestuur te behaal (Esterhuysen 1999:23).

Die volgende algemene bepalings in terme van die **Witskrif oor Verdediging**, 1996 en die *Defence in Democracy* (Republic of South Africa, (Department of Defence), 1998:9-10) word as pro-aktiewe stappe voorgelê om professionalisme in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag te bevorder:

- die verbetering van tegniese, bestuurs- en funksionele vaardighede van militêre personeel;
- streng toepassing van die Gedragskode vir militêre personeel;
- openbare aanspreeklikheid as rigsgoer moet te alle tye gehandhaaf word; en

- waardestelsel van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag moet deur alle militêre personeel uitgeleef word (“SANDF Code of Conduct”. Beskikbaar op tuisblad. http://www.mil.za/Media/Bulletins/bulletin/1_March_1999/html).

2.4.4 Verhoging van produktiwiteit

Produktiwiteit in die openbare sektor word beskou as die bepaalde omvang van enige produksie in terme van die werklike uitsette van goedere en dienste ooreenkomstig die hulpbronne wat daarvoor benut is, maar ook in terme van die werkslading en impak wat die finale uitset teweegbring (Smit en Cronje 1992:466). Van Straaten (1984:208-209) voer aan dat “... productivity must embrace in some mix the concept of efficiency, effectiveness and quality of working life. In government particularly, it must conceptually include the notions of responsiveness, timeliness and quality services to the public. It cannot be considered as merely a set of efforts to reduce costs”. Hieruit afgelei verwys produktiwiteit in die openbare sektor na die effektiewe en doeltreffendste benutting van beperkte hulpbronne met die belangrike voorbehoud dat die grootste mate van behoeftebevrediging teweeggebring word.

Volgens Malan en Smit (2001:17-19) kan ‘n daling of gebrek aan produktiwiteit in die openbare sektor oor die algemeen aan die volgende faktore toegeskryf word, te wete:

- hoë voorkoms van afwesigheid van werknemers;
- soms daag werknemers op vir werk, maar verlaat die werkplek onregmatig;
- werknemers beskou werk soms as bloot om aanwesig te wees;
- ‘n gebrek aan lojaliteit en gemotiveerdheid om owerheidsdoelwitte doeltreffend te verwesenlik word soms deur openbare amptenare openbaar;

- persoonlike belange wat voorkeur geniet bo amptelike verantwoordelikhede;
- die onwilligheid van openbare bestuurders om verantwoordelikheid vir hulle take te neem, en die geneigdheid om ander te blameer vir swak dienslewering, ondoeltreffendheid en 'n daling in produktiwiteit.

Volgens Jankielsohn (2001:5) word verouderde toerusting as een van die vernaamste redes beskou waarom produktiwiteit in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag nie na wense is nie. Verder beweer Du Plessis (2002:2) dat die hoë voorkoms van MIV/Vigs onder weermaglede produktiwiteit in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag nadelig beïnvloed. Die volgende metodes kan volgens Roux, Brynard, Botes en Fourie (1997:210-211) as grondslag benut word om produktiwiteit in die openbare sektor te verhoog:

- voldoende opleidingsprogramme om in die opleidingsbehoefte van al die werknemers te voorsien;
- deur bepaalde aktiwiteite te kwantifiseer en bepaalde standaarde te gebruik om resultate te meet, kan openbare bestuurders in staat gestel word om te bepaal of die verlangde doelwitte bereik is;
- ondersoek van werkmetodes om te bepaal watter aanpassings gemaak moet word om effektiwiteit en doeltreffendheid te verbeter; en
- vooraf aangekondigde en verrassings inspeksies om die doeltreffendheid van werkverrigting te verseker.

Die voornoemde metodes behoort ook as norm in die militêre milieu te dien om produktiwiteit te verhoog. Die Hoof van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag is ingevolge die bepalinge van artikel 14 van die **Verdedigingswet, 2002** (Wet

42 van 2002) en die **Witskrif oor Verdediging**, 1996 verbind tot effektiewe en doeltreffende werkverrigting. Produktiwiteit in die militêre milieu behels dus die doeltreffende verbruik van al die beskikbare hulpbronne om die gestelde doelwitte effektief te verwesenlik (Republic Of South Africa, Department of Defence), 1998:4). Dit is dus moontlik om produktiwiteit in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag te verhoog deur die doeltreffendheid van die individuele insette te verhoog deur die verhouding van die insette te verander. Hiermee word bedoel dat die gehalte van die militêre uitrusting en personeel verbeter moet word om dienste van gehalte te verkry. Aandag sal dan ook aan die gehalte van militêre opleiding, toesighouding en leidinggewing deur veral middelvlak militêre bevelvoerders geskenk moet word.

2.4.5 Etiese gedrag as norm vir bestuur

Die woord "etiek" is afgelei van die Griekse woord *ethos* wat karakter, oortuigingsriglyne, groepstandaarde en die ideale wat 'n gemeenskap koester, beteken (Gildenhuys 1991:8). Etiek verwys in die algemeen na bepaalde eerlikheidsstandaarde en eerbare menslike gedrag. Volgens Mafunisa (2000:68-69) verwys etiek in owerheidsinstellings na bepaalde rigsoere wat die gedrag en optredes van openbare personeel rig. Louw (1999:16-17) beweer dat etiek na militêre bevelvoerders se gedrag, optredes en besluite wat geneem word, verwys, ten einde te beoordeel watter optredes reg of verkeerd, aanvaarbaar of onaanvaarbaar is. Etiek verwys daarom na spesifieke rigsoere wat in owerheidsinstellings geld. Etiek dui ook op toepaslike gedrag wat van openbare bestuurders verlang word in die uitvoering van hulle daaglikse aktiwiteite.

Ingevolge artikel 195 van die **Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika**, 1996 (Wet 108 van 1996) moet die algemene gemeenskapswaardes en etiese norme deur alle openbare amptenare gehandhaaf word. Hierdie waardes is onder meer: die handhawing van hoë standaarde van beroepsetiek, doeltreffende aanwending van hulpbronne, handhawing van ontwikkelings

gerigte publieke administrasie, deursigtigheid en bekwame bestuur, deelname aan besluitneming, professionalisme, doeltreffendheid, verantwoordelikheid en onpartydigheid. Geen openbare amptenaar mag 'n handeling verrig wat in konflik met die vermelde gemeenskapswaardes is nie.

In die gedragskode vir openbare amptenare word bepaalde normvereistes, gedragsreëls en aanverwante etiese voorskrifte neergelê (Malan en Smit 2001: 132-134). Enkele van die waardes wat in die gedragskode vervat word is onder meer professionalisme, verantwoordelikheid, aanspreeklikheid, tydigheid, respek, samewerking, gehoorsaamheid, lojaliteit, gelyke behandeling, bekwaamheid en eerlikheid. Indien openbare amptenare nie getrou aan die gedragskodes is nie, sal lojaliteit vervaag en private belang sal openbare belang in die praktyk vervang (Van der Waldt en Helmbold 1995:168 en Malan en Smit 2001:132-134).

Vanweë die besondere aard en omvang van militêre werksaamhede word addisionele etiese vereistes aan militêre personeel gestel. Die Gedragskode vir militêre personeel in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag word as 'n klinkklare waardenorm voorgedra, wat die volgende insluit:

- hoë standaard van militêre dissipline wat nagestreef moet word;
 - navolging van organisatoriese bevelskanale;
 - lojaliteit teenoor die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag;
 - onpartydigheid;
 - nie- rassigheid en nie- seksisme;
 - voortreflike optrede teenoor die publiek;
 - verantwoordelikheid; en
 - professionalisme moet gehandhaaf word
- ("SANDF Code of Conduct". Beskikbaar op tuisblad. http://www.mil.za/Media/Bulletins/bulletins/1_March_1999/html).

Die handhawing van etiese norme en standaarde deur militêre personeel is van kardinale belang. Derhalwe lê alle militêre personeel by aanstelling 'n spesifieke eed af (De J Cronje 1994:3-4). Hiermee word militêre personeel verbind tot die handhawing van militêre dissipline, etiese norme en bepaalde militêre standaarde. Militêre bevelvoerders aanvaar ook aanspreeklikheid vir die handhawing van hoë etiese standaarde deur ondergeskiktes.

2.5 GRONDLIGGENDE BESTUURSFUNKSIES VAN MILITÊRE BEVELVOERDERS

Grondliggende bestuursfunksies van openbare bestuurders behels onder meer, soos reeds in Hoofstuk 1, aangedui: beleidmaking, beplanning, betrokkenheid by organisering, leidingfunksie, kontrole en evaluering. So byvoorbeeld is die grondliggende bestuursfunksies die handelings wat deur militêre bevelvoerders verrig moet word ten einde die gestelde doelwitte van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag te verwesenlik.

Militêre bevelvoerders op verskillende hiërargiese vlakke bestee nie dieselfde tyd aan grondliggende bestuurstake nie. Op die boonste hiërargiese vlak word meer tyd aan die beplanningsfunksie bestee. Middelvlak militêre bevelvoerders spandeer meer tyd aan beleidbepaling, beplanning, organisering, leiding en kontrole en evaluering as operasionele militêre bevelvoerders. Daarom is dit van wesenlike belang dat elke middelvlak militêre bevelvoerder oor die kennis beskik om bestuursfunksies doeltreffend uit te voer.

2.5.1 Rol in beleidmaking

Beleidmaking word omskryf as "... the activity performed to put into word and obtain approval for a policy" (Cloete 1995:58). Fox et al. (1991:32) bied die perspektief dat die volgende elemente deel is van die beleidmakingsproses, te wete beleidinsette, beleidomskakeling, beleiduitsette en evaluering van beleid.

Handelings wat bekendmaking van owerheidsdoelwitte voorafgaan, staan bekend as beleidmaking en die resultaat is die bepaalde beleid wat openbaar gemaak word (Thornhill en Hanekom 1987:23). Beleidmaking impliseer 'n bepaalde wyse van optrede wat 'n verskeidenheid van keuses waarvoor besluite geneem moet word, insluit. Besluitneming en beleidmaking is egter nie sinoniem nie. Besluitneming behels die doelbewuste keuses wat tussen bepaalde alternatiewe moontlikhede gemaak moet word om 'n doelwit effektief te kan bereik (Van Straaten 1984:12).

Die beleidmakingsproses is inderdaad 'n omvangryke en ingewikkelde proses wat nie deur 'n enkele individu onderneem kan word nie. Deskundigheid, ervaring asook die verrekening van alle relevante inligting is nodig om beleidmaking te kan deurvoer. Verskeie individue en instellings kan betrek word om owerheidsbeleid te bepaal. Benewens bepaalde belangegroepe, departementele komitees en openbare amptenare berus die taak van beleidmaking in die finale instansie by politieke ampsbekleërs (Kuye et al. 2002:74-75). Thornhill en Hanekom (1987: 30 -32) beweer dat daar hoofsaaklik drie partye by beleidmaking betrokke is, te wete politieke ampsbekleërs, die leidinggewende amptenare en belangegroepe. Die leidinggewende amptenare moet as ondergeskikte die politieke ampsbekleëder van objektiewe advies voorsien.

Die advies van openbare bestuurders by beleidmaking is noodsaaklik en waardevol vanweë die ervaring en deskundigheid waarvoor hulle in die reël behoort te beskik. As deskundiges word van openbare bestuurders verwag om oor kennis te beskik om die relevante inligting te versamel en aan politieke ampsbekleërs beskikbaar te stel. Politieke ampbekleërs sal waarskynlik weens die aard van hulle verpligtings nie in staat wees om verdedigingsbeleid te formuleer sonder die kundige advies van militêre personeel soos veral middelvlak militêre bevelvoerders nie. Openbare bestuurders speel veral ook 'n belangrike rol by die uitvoering van beleid. In die praktyk is openbare

bestuurders hoofsaaklik daarmee gemoeid om uitvoering aan oorhoofse owerheidsbeleid te gee (Cloete 1998:131 en Roux et al. 1997:145).

Beleid kan in verskillende vlakke verdeel word waarvan die politieke partybeleid die oorhoofse beleid genoem kan word (Cloete 1998:127-129). Uitvoeringsbeleid vloei voort uit die party politiekebeleid wat deur die president en die kabinet geformuleer word. As deskundiges verskaf militêre bevelvoerders inligting aan politieke ampsbeksleërs wat noodsaaklik is vir die bepaling van verdedigingsbeleid. Daarbenewens is militêre bevelvoerders hoofsaaklik met die uitvoering van verdedigingsbeleid gemoeid. Kuye et al. (2002:74-75) dui ook aan dat die laagste beleidsvlak administratiewe beleid is wat ook operasionele beleid genoem word, waarby veral middelvlak en operasionele militêre bevelvoerders betrokke is. Administratiewe beleid in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag sluit die volgende in:

- beleid oor bepaalde werksprosedures wat in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag gevolg moet word;
- beleid oor finansiële aangeleenthede;
- beleid oor personeelaangeleenthede; en
- beleid oor die tipe beheermeganismes wat in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag toegepas word.

Beleid is nooit staties nie, en derhalwe moet voortdurend by veranderde omstandighede aangepas word. Van militêre bevelvoerders word onder meer verwag om die verlangde aanpassings op personeelterrein, vir finansieringsaangeleenthede, prosedures en bepaalde operasionele beleidsaangeleenthede te inisieer en deur te voer.

2.5.2 Beplanningsfunksie

Beplanning kan gedefinieer word as “... the forecasting of a collection, series or chain of action to be performed to reach a specific goal (Cloete 1995:57). Van der Waldt en Du Toit (1999:182) merk op dat “... planning is aimed at determining future circumstances and identifying the measures needed to realise them. Planning has to do with the choice of alternatives, in other words making decisions to realise future circumstances.” Hieruit afgelei verwys beplanning na bepaalde funksies wat onderneem word om doelwite te bepaal, beperkte hulpbronne toe te wys en planne op te stel ten einde die gestelde doelwite te verwesenlik. Beplanning toon dus aan wat gedoen moet word, hoe dit gedoen moet word en deur wie dit gedoen moet word (Jones, George & Hill 2000:231).

Volgens Berkley (1984:322-323) en Dessler (1982:505-508) is die volgende operasionele take insiggewend by beplanning in die openbare sektor:

- (a) Beplanning is nodig om gestelde doelwite te verwesenlik.
- (b) Die verwesenliking van doelwite kan slegs bereik word indien samewerking tussen werknemers, bepaalde afdelings en departemente geskied. Voortreflike samewerking word in 'n belangrike mate deur doeltreffende beplanning bevorder.
- (c) Beplanning behels die bepaling van doelwite wat op die langtermyn sowel as die korttermyn nagestreef moet word.
- (d) Effektiewe beplanning is noodsaaklik vir doeltreffende beheer. Die bepaling van werkstandaarde waarteen werkprestasie vergelyk moet word vorm deel van die beplanningsfunksie.

Die beplanningsfunksies bestaan uit duidelik identifiseerbare stappe wat as konsepsionele raamwerk vir beplanning in die openbare sektor en militêre milieu voorgelê word (Van der Waldt en Du Toit 1999 en Fox et al 1991:50):

- (a) Identifisering van doelwitte. Alle funksionele aktiwiteite behoort op die bereiking van gestelde doelwitte gerig te wees. Doelwitte stel die standaard waarteen militêre bevelvoerders werkverrigting kan kontroleer
- (b) Effektiewe beplanning vereis dat militêre bevelvoerders 'n ontleding van toekomstige behoeftes onderneem in aggenome bepaalde veranderings wat in die eksterne omgewings 'n invloed kan uitoefen. Hierdie ontledings moet daarop gemik wees om toekomstige behoeftes te identifiseer.
- (c) Evaluering van bestaande hulpbronne. Militêre bevelvoerders moet bepaal wat die beskikbaarheid van finansiële, materiële, tegnologiese en menslike hulpbronne tans is en in die toekoms sal wees.
- (d) Ontwikkeling van alternatiewe. Militêre bevelvoerders moet nadat bepaalde hulpbronne bepaal is, alternatiewe handelings oorweeg om sodoende met die beskikbare hulpbronne in toekomstige behoeftes te kan voorsien.
- (e) Evaluering van alternatiewe handelings. Alternatiewe word teenoor hulpbronne en doelwitte gestel, militêre bevelvoerders moet bepaal watter alternatief uitvoerbaar is.
- (f) Besluit op 'n plan. Nadat militêre bevelvoerders alle inligting rakende moontlike alternatiewe bestudeer en oorweeg het, moet 'n besluit geneem word oor die beoogde plan van aksie.

- (g) Implementeer die plan. Die sukses van enige beoogde optrede word hoofsaaklik deur die implementering van die plan bepaal.
- (h) Evaluering van die plan. Militêre bevelvoerders moet 'n werkprogram vasstel waarvolgens personeel kan bepaal watter funksies hulle moet verrig om 'n spesifieke plan uit te voer. Daarbenewens moet spesifieke standaarde gestel word om die sukses van die plan te kan bepaal.

Volgens Jones et al. (2000:232-233) word 'n onderskeid tussen langtermyn en korttermyn beplanning getref. Langtermyn beplanning strek oor 'n tydperk van drie tot vyf jaar. Militêre bevelvoerders in die boonste hiërargiese vlakke is met langtermyn beplanning gemoeid. Korttermyn beplanning word vir 'n tydperk van een jaar of minder bepaal. Korttermyn beplanning word deur middelvlak militêre bevelvoerders sowel as operasionele militêre bevelvoerders formuleer en uitgevoer. Geen afdeling in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag kan effektief funksioneer indien voortreflike beplanning nie plaasvind nie (De J Cronje 1994: 110-11 en De Vries 1999: 30 - 31).

2.5.3 Organiseringsaksies

Organisering behels die groepering van werksaktiwiteite en hulpbronne van die instelling, die toewysing van pligte, verantwoordelikhede en gesag aan werknemers en afdelings en die bepaling van die spesifieke werksverhoudings ten einde samewerking te bevorder (Marx en Churr 1987:194). Organisering in die openbare sektor behels enersyds die verdeling van owerheidswerksaamhede in spesifieke arbeidsterreine om uitvoering aan goedgekeurde doelwitte van 'n wetgewende instelling ten uitvoering te bring. Andersyds impliseer organisering die daarstelling van funksionele strukture, die bepaling van gesagstrukture, koördineringsaksies, toepassing van beheermaatreëls en die daarstelling van kommunikasiekanale. Omvattend beteken organisering dat daar 'n spesifieke

organisatoriese struktuur geskep word om sodoende gestelde owerheidsdoelwitte doeltreffend te verwesenlik (Robbins1989:5).

Alle owerheidsbedrywighede vind in 'n politieke milieu plaas. Uitvoerende politieke ampsbeksleërs is weens die aard van hulle verpligtinge nie in staat om openbare werksaamhede uit te voer nie. Derhalwe delegeer politieke ampsbeksleërs bevoegdhede aan openbare bestuurders om organisatoriese reëlings te tref. Openbare bestuurders beskik derhalwe oor die bevoegdheid om organisatoriese reëlings op operasionele vlak te tref om goedgekeurde beleide ten uitvoer te bring. Dit sluit die volgende in, te wete om reëlings te tref vir arbeidsverdeling, afdelingsvorming en die delegering van bevoegdhede om werksaamhede effektief af te handel. Verder is hulle ook betrokke by die skepping van voortreflike kommunikasiekanale om doeltreffende kommunikasie te bewerkstellig en om werksaamhede te koördineer (Andrews 1987:8-9 en Thornhill en Hanekom 1987:97-98).

Vir doeleindes van hierdie navorsing word die volgende handelings as tipierend van operasionele organisering voorgelou waarby openbare bestuurders in die algemeen betrokke is:

- (a) **Arbeidsverdeling.** Werksaamhede word weens die omvangryke aard daarvan in afgebakende arbeidsterreine verdeel. Vertikale en horisontale arbeidsverdeling is die wyse waarvolgens verdeling plaasvind. Vertikale arbeidsverdeling verwys na gesagstoewysing wat as delegasie van gesag bekend staan. Horisontale arbeidsverdeling is gebaseer op die spesialisasie van werksaamhede. Spesialisasie verwys na die mate waarin die instelling in funksionele onderafdelings verdeel word (Cloete 1988:89-90 en Thornhill en Hanekom 1987:97-98).
- (b) **Afdelingsvorming.** Die proses waarvolgens aktiwiteite in beheerbare departemente, afdelings of eenhede gegroepeer word, staan as

afdelingsvorming bekend. Afdelingsvorming word beïnvloed deur faktore soos die gemeenskaplikheid van funksies en die geografiese gebied waarin openbare dienste gelewer word, asook die aard van die produk of dienste wat gelewer word en die kliënte aan wie die owerheidsdienste gelewer moet word (Van Niekerk 1987:79-82).

- (c) Koördinasie. Koördinasie verwys na die ordelike samesnoering van individuele en groepswerkzaamhede om owerheidsdoelwitte te bereik. In die openbare sektor behels dit die integrering van owerheidsfunksies om sodoende nasionale en regionale beleid te laat realiseer.
- (d) Kommunikasiekanale. Dit is noodsaaklik dat daar by elke owerheidsinstelling doeltreffende kommunikasiekanale geskep word om bepaalde inligting oor te dra.

2.5.4 Leierskap- en motiveringsrol

In Hoofstuk 1 is reeds aangetoon dat leierskap verwys na die bepaalde dinamiese vermoëns waaroor leiers moet beskik om ondergeskiktes te besiel om met oorgawe die instelling se doelwitte te verwesenlik. Vanweë die aard en omvang van militêre bedrywighede word bepaalde eise aan militêre bevelvoerders se leierskapvermoëns gestel. Die militêre bevelvoerder moet volgelinge in militêre gevegsituasies aanspoor om gestelde doelwitte te verwesenlik (De Vries 1999:30-31). Ook in vredestryd moet militêre bevelvoerders oor bepaalde leierskapsvermoëns beskik om volgelinge op 'n bepaalde wyse te inspireer om bevele met oorgawe uit te voer.

Aan militêre bevelvoerderskap word 'n wyer betekenis geheg vanweë die operasionele gevegsituasies wat spesifieke leierskapsvaardighede van militêre bevelvoerders verg (De Vries 1999:20-21). Militêre bevelvoerderskap kan derhalwe beskou word as die vermoë waaroor 'n militêre bevelvoerder beskik om

volgelingen op 'n bepaalde wyse te inspireer om bevels met oorgawe uit te voer (Gesamentlike Militêre Woordeboek (Republiek van Suid-Afrika, Department van Verdediging), 1983:102). Motivering verwys na die wyse waarop leiers ondergeskiktes aanspoor deur hulle tot ywer op te wek om take voortreflik te verwesenlik (Steers et al. 1996:8).

Thornhill en Hanekom (1987:11-12) voer aan dat daar dikwels in navolging van die Amerikaanse en Engelse gebruik van die woord "management" na die uitoefening van die funksie van leidinggewing as bestuur verwys word. Leidinggewing en bestuur is egter nie sinonieme begrippe nie. Cloete (1990:173) verklaar dat "... die leidinggewingsfunksie bestaan uit veel meer as beplanning, organisering, rigting (ook na verwys as dirigering), en kontrole wat gewoonlik as die vier samestellende bestanddele (funksiegroepe) van bestuur aangegee word". Openbare bestuurders is veral met die leidinggewende administratiewe en funksionele handelings belas wat spesiale vaardighede en opleiding vereis. Vir doeleindes van hierdie navorsing word van die standpunt uitgegaan dat leidinggewing na spesifieke take verwys wat deur die bepaalde werksituasie bepaal word. Verder verwys leidinggewing ook na die vermoë van die openbare bestuurder om die optredes van ondergeskiktes so te beïnvloed dat die gestelde doelwitte suksesvol bereik word.

Om die spesifieke funksies van leiding te verrig word bepaalde vereistes aan die openbare amptenaar gestel. Een van die vernaamste vereistes is dat die leier oor die grondliggende kennis van die funksionele aktiwiteite wat eiesoortig aan die owerheidsinstelling is soos byvoorbeeld onderwys of verdediging moet beskik. Die leier moet ook oor die emosionele rypheid beskik om doeltreffende besluite te kan neem. Verder moet die integriteit van die leier onberispelik wees. Eie voorkeure moet nie bo die belange van dié owerheidsinstelling geplaas word nie. Wanneer hierdie vereistes aan leidinggewende openbare bestuurders gestel word, moet doelbewuste stappe gedoen word om hierdie bestuurders vir hul

leidinggewendefunksie te bekwaam (Schwella, Burger, Fox en Muller 1996:54-55).

Omvangryke navorsing oor leierskap om veral die spesifieke persoonseienskappe van suksesvolle leiers na te speur, is reeds deur verskeie gesaghebbende skrywers soos Bass en Stogdill's (1990:79-85) onderneem. Van der Waldt en Du Toit (1999:199) is dit eens dat "... to be a successful leader of subordinates, public managers must display certain leadership characteristics". De Vries (1999:20-21) beweer dat 'n bevelvoerder oor die volgende leierseienskappe moet beskik:

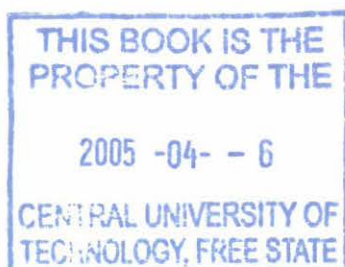
- kapasiteit soos intelligensie, toepaslike kennis en taalvaardigheid;
- optimisme, geesdrif, besieling en dryfkrag;
- wilskrag en doelgerigtheid om militêre doelwitte te verwesenlik;
- sosiale eienskappe soos interpersoonlike vaardighede, administratiewe vermoë en aanpasbaarheid;
- eienskappe soos prestasie-motivering, verantwoordelike sin, deursettings-vermoë en inisiatief;
- volgelinge se behoefte moet geken word, en daar moet gepoog word om in werksverband daarin te voorsien;
- 'n voorbeeld van professionaliteit moet aan volgelinge gestel word;
- werksopdragte moet op so 'n wyse oorgedra word dat volgelinge dit verstaan en korrek kan uitvoer; en
- daar moet doeltreffend met volgelinge kommunikeer word, en hulle moet voortdurend van inligting oor bepaalde veranderinge in die instelling voorsien word.

Die wesenlike aard en omvang van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag vereis dat militêre bevelvoerders oor spesifieke leierseienskappe moet beskik. Bevestiging in die Defence in Democracy (Republic of South Africa, (Department of Defence), 1998: 83-85) asook die **Witskrif oor Verdediging**, 1996 dat militêre

bevelvoerders oor bepaalde karaktereenskappe beskik, beteken dat alle militêre bevelvoerders daaraan moet voldoen. In die Verenigde Koninkryk en die Verenigde State van Amerika word daar in relevante hoedanighede ook vereis dat militêre bevelvoerders oor bepaalde karaktereenskappe moet beskik (United States of America (Department of Defence), 1996:6-7). Howard (1983:26-30) beklemtoon dat "... whatever the level, the foundation of successful command is good leadership. A successful military leader requires a measured balance of physical qualities, those of intellect, character and temperament". De Vries 1990:20-21 beweer dat militêre bevelvoerders behoort oor die volgende karaktereenskappe te beskik:

- (a) Die militêre bevelvoerder moet 'n toonbeeld van voortreflike gedrag, netjiese voorkoms en doelgerigte optrede openbaar.
- (b) Oor deursettingsvermoë beskik om struikelblokke soos byvoorbeeld gevaar of vrees in operasionele situasies te kan hanteer.
- (c) Onkreukbare integriteit word van militêre bevelvoerders verwag om met lojaliteit en toewyding hulle taak in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag te verrig.
- (d) Militêre bevelvoerders moet 'n gees van selfvertroue in hulle vermoëns openbaar.
- (e) Oorredingsvermoë om volgelinge te oortuig om gestelde doelwitte suksesvol te verwesenlik.

Die aard en omvang van die taak van militêre bevelvoerders het 'n belangrike invloed op hulle waardenorme wat talryk en uiteenlopend kan wees. Hierdie waardenorme van militêre bevelvoerders sal die gehalte van hulle leidingewing beïnvloed. Alhoewel die waarde-oordele tussen militêre bevelvoerders verskil



64493

moet dit beklemtoon word dat daar bepaalde vereistes bestaan waaraan die waarde-oordele van militêre bevelvoerders moet voldoen. Waardes soos geïdentifiseer in die Gedragskode van militêre personeel is onder meer lojaliteit, trots, respek nie misbruik van posisie, menswaardigheid, regverdigheid, gelykheid, persoonlike aanspreeklikheid, bekwaamheid en moed (Van Rensburg et al. 2000:34-35). Hierdie waardes wat in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag geld, moet as grondslag dien vir militêre bevelvoerders en moet daagliks deur militêre bevelvoerders op elke hiërargiese vlak uitgeleef word.

2.5.5 Kontrole en evalueringstaak

Die uitoefening van beheer in die openbare sektor is daarop gerig om te verseker dat resultate wat behaal is met gestelde doelwitte ooreenstem (Botes et al. 1992:260). Beheer word omskryf as "...the process of control and evaluation in order to determine whether individual units and the institution itself are obtaining and utilising their resources efficiently to accomplish their objectives, and, where this is not being achieved, implementing corrective action" (Fox et al. 1991:118). Kontrole en evaluering is komponente van die beheerfunksie. Kontrole moet onderneem word om te bepaal of 'n taak volgens voorafbepaalde doelwitte en standaarde verrig is. Evaluering verwys na spesifieke aktiwiteite wat in heroorweging geneem word om te bepaal of handelings steeds op doelwitverwesenliking gerig word (Andrews 1993:15 en Cloete 1998:281-282). Die kontrole en evalueringstaak impliseer dus dat alle optredes en handelings met gestelde standaarde, gekontroleer moet word om te kan bepaal of handelings steeds op doelwitverwesenliking afstuur.

Die kontroleringsfunksie kan verdeel word in eksterne en interne kontrole. Die eksterne kontrolemaatreëls word deur die Ouditeur-Generaal en die Tesourie uitgeoefen. Ingevolge die bepalings van die Grondwet en ingevolge artikel 58 van die **Public Finance Management Act, 1999 (Act 1 of 1999)** word alle openbare instellings aan eksterne ouditering deur die Ouditeur-Generaal

onderwerp om te bepaal of daar volgens wetlike voorskrifte opgetree word. Die Nasionale Tesourie beskik oor die bevoegdheid om beheer uit te oefen oor die finansiële en voorraad-administrasie van openbare instellings. Die Ouditeur-Generaal is by magte om finansiële wanadministrasie te ondersoek, en om die betrokke rekenpligtige beamptes tot verantwoording te roep. Interne kontrolemaatreëls dien as raamwerk waarvolgens die kontroletaak in alle owerheidsinstellings moet plaasvind (Botes et al 1992:287-288 en Pauw, Woods, van der Linde, Fourie en Visser 2002:162-167). Die volgende interne kontrolemaatreëls geld in die openbare sektor wat ook deel uitmaak van die milieu waarin die militêre bevelvoerders funksioneer:

- (a) Geskrewe verslae word as een van die bekendste kontrolemaatreël beskou waarmee instellings oor werkverrigting verslag lewer.
- (b) Inspeksies word uitgevoer om die werkverrigtinge in 'n spesifieke afdeling te ondersoek om te bepaal of die gewenste resultate bereik is.
- (c) Ouditering word as 'n vername maatreël vir beheeruitoefening beskryf. Interne ouditering moet deur toepaslike opgeleide personeel in alle owerheidsinstellings onderneem word. Ouditeuring bied dus aan openbare bestuurders die geleentheid om te bepaal of die instelling se werksaamhede volgens voorskrifte verloop.
- (d) Statistiese opgawes is 'n waardevolle interne kontrolermaatreël om resultate te evalueer.
- (e) 'n Begroting is 'n verdere maatreël waardeur bepaal kan word of doelwitte met die beperkte goedgekeurde hulpbronne bereik is (Pauw et al. 2002: 162-167 en Botes et al. 1996:87-288).

Voorgaande maatreëls dui op die besorgdheid van hoër owerhede dat daar ook in die militêre omgewing maatreëls getref moet word om veral militêre bevelvoerders in die boonste hiërargiese vlak te dwing om met hul bedrywighede verantwoordelik op te tree sodat openbare rekenpligtigheid bevorder kan word. Hierdie rekenpligtige funksie stel besondere vereistes aan openbare bestuurders ook in die militêre milieu. Ingevolge artikel 38 van die **Public Finance Management Act, 1999 (Act 1 of 1999)** is die volgende vereistes van belang wanneer rekenpligtigheid van openbare bestuurders ook in militêre milieu ter sprake is:

- (a) Openbare bestuurders moet toesien dat hulle deeglik op die hoogte is met die gedelegeerde bevoegdhede waaroor hulle verantwoordelikheid aanvaar moet word.
- (b) Alle openbare bestuurders moet deurlopend oor die uitoefening van bevoegdhede aan bestuurders in die hoër hiërargiese vlakke verslag lewer.
- (c) Openbare bestuurders is met die verantwoordelikheid belas om toe te sien dat beperkte hulpbronne effektief en doeltreffend aangewend word. Derhalwe moet stappe gedoen word teen enige ongemagtigde uitgawes en vrugtelose vermorsing van beperkte hulpbronne.
- (d) 'n Openbare bestuurder is ook verantwoordelik vir die beveiliging en doeltreffende bestuur van alle openbare bates, uitrusting en toerusting wat binne hul verantwoordelikheidsterrein val.

Rekenpligtigheid dui op die aanspreeklikheid van die Hoof van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag om verantwoording te doen oor die wyse waarop gestelde doelwitte verwesenlik word. Die Hoof van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag as hoof rekenpligtige beampte moet verantwoording doen oor

die wyse waarop gestelde doelwitte verwesenlik word. Elke militêre bevelvoerder wat bevel oor 'n eenheid voer is weer verantwoordelik oor die wyse waarop gestelde doelwitte verwesenlik word. Om op 'n voortreflike wyse aan militêre bevelvoerders in die boonste hiërargiese vlak oor die uitvoering van verdedigingsbeleid verantwoording te doen, beteken dat elke militêre bevelvoerder verantwoordelik is vir die uitvoering van gestelde doelwitte en die toegekende hulpbronne (Republic of South Africa, (Department of Defence), 1998:53).

2.6 BESTUURSVAARDIGHEDE VAN MILITÊRE BEVELVOERDERS

Soos reeds aangedui in rubriek 2.3.2, p.27 word daar besondere eise aan openbare bestuurders gestel. Van die belangrikste vereistes is dat bestuurders oor bepaalde bestuursvaardighede moet beskik. In die militêre omgewing word daar ook van militêre bevelvoerders verwag om oor onder meer die volgende vaardighede te beskik, te wete besluitnemingskundigheid, kommunikasie- en onderhandelingsvermoë, en die vermoë om konflik, diversiteit en verandering te bestuur.

2.6.1 Besluitnemingskundigheid

Du Toit et al. (2001:336) beklemtoon dat "... decision-making is a moment in a continuous process where a deliberate choice is made between alternatives". Besluitneming impliseer dus 'n bewustelike keuse wat tussen alternatiewe optredes gemaak moet word ten einde 'n bepaalde aksie te laat plaasvind (Smit en Cronje 1992:148). Besluitnemingskundigheid dui dan op die vermoë waaroor 'n militêre bevelvoerder moet beskik om bepaalde besluite te kan neem.

In rubriek 2.5.1, p.41 is aangetoon dat 'n onderskeid gemaak word tussen besluitneming en beleidbepaling. Besluitneming behels die keuses wat tussen alternatiewe optredes gemaak moet word, terwyl beleidbepaling 'n bepaalde

wyse van optrede wat 'n verskeidenheid van keuses waaroor besluite geneem moet word, insluit (Van Straaten 1984:12). Beleid is dus 'n produk van besluite oor die keuses wat tussen die alternatiewe moontlikhede uitgeoefen moet word. Die besluitnemer kies die beoogde doelwit en die geskikste optrede. Die daaglikse handelings van openbare bestuurders word deur 'n menigte besluite gekenmerk (Kotzé 1985:147). So byvoorbeeld moet openbare bestuurders oor die vaardigheid beskik om rasonele besluite te kan neem om die uitdagings van veranderings op ekonomiese, maatskaplike en ander terreine die hoof te bied. Die gehalte van besluite van openbare bestuurders in die boonste hiërgargiese vlak word beïnvloed deur die gehalte van beskikbare inligting. Nie net word openbare bestuurders in die boonste hiërgargiese vlak met besluitneming belas nie, ondergeëdigtes moet ook daaglik talle besluite neem oor die soort inligting wat beskikbaar gestel moet word. Effektiewe besluitneming in die openbare sektor word beïnvloed deur relevante inligting, kennis van die alternatiewe moontlikhede en die verwagte resultate wat besluite tot gevolg het (Kotzé 1985: 147-149 en Van Straaten 1984:14-16). Van Straaten (1984:13-14) hou die inkrementele teorie van besluitneming voor waarop besluite in die openbare sektor geneem kan word wat ook in die militêre milieu noodsaaklik is, te wete:

- die keuse van doelwitte en die ontleding van die handelings wat vereis word om die doelwitte te bereik is verweef en hoef nie afsonderlik onderskei te word nie;
- die besluitnemer oorweeg slegs bepaalde alternatiewe om vraagstukke op te los, en die alternatiewe verskil slegs inkrementeel van beleidvoorskrifte;
- die besluitnemer oorweeg slegs 'n beperkte aantal gevolge vir elke alternatief;
- herdefiniering van die bepaalde vraagstukke waarmee die besluitnemer gekonfronteer word;

- besluitneming berus nie op slegs 'n enkele besluit vir 'n bepaalde vraagstuk nie, effektiewe besluite word geneem nadat verskeie ontleders ooreenstem dat die besluit die geskikste wyse is om die vraagstuk effektief op te los; en
- inkrementele besluitneming berus op die verbetering van bestaande sosiale tekortkomings eerder as op die bevordering van toekomstige sosiale doelwitte.

In die militêre milieu is elke militêre bevelvoerder daagliks gemoeid met besluitneming. Hierdie besluitneming is nie net beperk tot beleidsbesluite nie. Die uitvoering van administratiewe en funksionele militêre aangeleenthede vereis van militêre bevelvoerders, op alle hiërargiese vlakke, die neem van besluite op só 'n wyse dat effektiewe en doelwitverwesenliking nagestreef word.

Militêre bevelvoerders moet kennis neem van die verskillende soorte besluite wat geneem kan word. 'n Onderskeid word tussen geprogrammeerde besluite en ongeprogrammeerde besluite getref (Andrews 1987:156). Geprogrammeerde besluite in die openbare sektor berus op bestaande voorskrifte, werksprosedures, reëls en regulasies. Daarteenoor verwys ongeprogrammeerde besluite na besluite wat geneem moet word om eiesoortige probleme in die openbare sektor op te los waarvoor daar nie beplan kan word nie. Militêre bevelvoerders moet dikwels ongeprogrammeerde besluite neem wat 'n hoë mate van rasionaliteit verg. So byvoorbeeld moet militêre bevelvoerders dikwels gedurende operasionele aangeleenthede met die inligting tot hul beskikking en op aanvoeling 'n besluit neem (De Vries 1999:14).

2.6.2 Kommunikasie- en onderhandelingsvaardighede

Kommunikasie- en onderhandelingsvaardighede is van kardinale belang om as suksesvolle bestuurder in enige bestuursterrein te kan optree. Die unieke eise

wat aan bestuurders in 'n militêre omgewing gestel word beklemtoon die noodsaaklikheid van kommunikasie- en onderhandelingsvaardighede wat vervolgens aangedui word.

2.6.2.1 Kommunikasievaardighede

Smit en Cronje (1999:333) omskryf kommunikasie as "... the process of transmitting information from a sender to a receiver". Kommunikasie dui daarom op die oordrag van inligting tussen persone of groepe. Kommunikasie word ook deur Robbins (1991:547) beskou as "... the process of transmitting information from one person to another". Hierdie kommunikasieproses omvat die volgende elemente, te wete die kommunikeerder (afsender), 'n boodskap, 'n bepaalde medium, die ontvanger van die boodskap en terugvoering wat moet plaasvind. Kommunikasie behels egter nie net die oordra van 'n boodskap nie, maar ook dat die ontvanger die korrekte betekenis daaraan moet heg, wat dan by wyse van terugvoering aan die sender bevestig sal word.

Geen owerheidsinstelling kan effektief sonder 'n doeltreffende kommunikasiestelsel funksioneer nie (Griffin 1990:553-554). Kommunikasie kan opwaarts, afwaarts of sywaarts geskied. Afwaartse kommunikasie behels die skakeling van militêre bevelvoerders met ondergeskiktes. Daarteenoor verwys opwaartse kommunikasie na die inligting wat van die ondergeskiktes na bestuurders oorgedra word. Sywaartse kommunikasie vind tussen bestuurders op dieselfde hiërargiese vlak of tussen verskillende militêre eenhede plaas. Militêre bevelvoerders moet egter ook bewus wees van informele kommunikasie, wat impliseer dat hierdie skakeling nie in die formele institusionele organisatoriese reëlings opgeneem is nie. Daarom word daar van militêre bevelvoerders verwag om voortreflike kommunikasie in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag te bevorder waar daar aan die formele sowel as informele aspekte aandag bestee word.

Die volgende riglyne moet as grondslag dien om voortreflike kommunikasie in die openbare sektor en die militêre milieu na te streef (Jones et al. 2000:537-540):

- (a) Tweerigtingkommunikasie moet aangemoedig word. Militêre bevelvoerders moet volgelinge aanmoedig om ontvangs van die boodskap te erken en om die boodskap in hulle eie woorde te herformuleer. Sodoende kan misverstande uitgeskakel word. Selfs in gevegsituasies word van die militêre bevelvoerder verwag om in bepaalde omstandighede te bevestig dat volgelinge militêre opdragte korrek interpreteer.
- (b) Verstaanbare taalgebruik moet gehandhaaf word.
- (c) Die boodskap moet so eenvoudig moontlik oorgedra word en na gelang van die ingewikkelde aard daarvan toepaslik herhaal word.
- (d) Terugvoering is van kardinale belang om vas te stel of die boodskap/opdrag korrek ontvang en geïnterpreteer word.
- (e) Daadwerklike pogings moet aangewend word om kommunikasie-struikelblokke uit die weg te ruim. Taalverskille en kulturele, perseptuele verskille en geraas is slegs enkele steurnisse wat doeltreffende kommunikasie negatief beïnvloed en waarmee deeglik rekening gehou moet word.
- (f) 'n Vermoë om effektief te luister moet aangekweek word. Militêre bevelvoerders behoort nie net daarna te streef om verstaan te word nie, maar veral ook om ondergeskiktes te verstaan.

2.6.2.2 Onderhandelingsvaardighede

Slabbert en Swanepoel (1998:218) beskou onderhandelings as 'n proses waarvolgens twee of meer partye poog om 'n bepaalde geskil te besleg. Onderhandelingsvaardighede verwys gevolglik na die vermoë waaroor openbare bestuurders moet beskik om met individue en belangegroepes te onderhandel ten einde 'n gemeenskaplike oplossing vir 'n moontlike probleem te vind. Onderhandelings is 'n aksie waartydens betrokke partye poog om 'n ooreengekome oplossing vir 'n bepaalde geskil te besleg.

Doeltreffende onderhandelings in die openbare sektor moet op 'n oordeelkundige en wetenskaplike grondslag geskied. Derhalwe moet 'n spesifieke onderhandelingsproses gevolg word. Fox et al. (1991:193-194) en Slabbert en Swanepoel (1998:220-231) identifiseer vier fases as grondslag vir doeltreffende onderhandelings in die openbare sektor:

- (a) Bewuswordingsfase. Hierdie fase staan ook as die vooronderhandelingsfase bekend. Gedurende hierdie fase het die partye geleentheid om inligting rakende die bepaalde probleem te ondersoek.
- (b) Beplannings- en voorbereidingsfase. Gedurende hierdie fase identifiseer die onderhandelaar waaroor onderhandel moet word en besluit oor die toepaslike onderhandelingsstrategie wat gevolg gaan word.
- (c) Gesprekvoering en Resolusiefase. In hierdie fase word inligting bekend gemaak en argumente en teenargumente gestel. Daar word gestreef om 'n gesamentlike ooreenkoms te bereik.
- (d) Implementering van die ooreenkoms. Die ooreenkoms word gedokumenteer en in werking gestel.

Doeltreffende onderhandelings is slegs moontlik indien die onderhandelingspan oordeelkundig saamgestel word. In die samestelling van so 'n span word kriteria soos onderhandelingsvaardighede, vermoëns, vorige ervaring, objektiwiteit en persoonlikheidseienskappe in aanmerking geneem. Professionele onderhandelaars is beperk en verg gespesialiseerde en intensiewe opleiding. Daarom is dit 'n vereiste dat militêre bevelvoerders met die onderhandelingsproses vertrouwd moet wees om as onderhandelaars te kan optree.

2.6.3 Vermoë om konflik te hanteer

Konflik word omskryf as 'n interaktiewe proses waarin een of meer party met oënskynlike onversoenbare verskille teenoor mekaar staan (Slabbert en Swanepoel 1998:187). Jones et al (2000:575) definieer konflik as "... the discord that arises when the goals, interests or values of different individuals or groups are incompatible and those individuals or groups block or thwart each other's attempts to achieve their objectives. Konflik verwys dus na botsende belange, doelwitte en meningsverskille wat tussen persone of groepe bestaan.

Konflik in die werksmilieu kan ontstaan vanweë bepaalde verskille in status, waardes, kultuur, taalverskille en beperkte hulpbronne wat gedeel moet word. Konflik manifesteer onder andere in werknemer-afwesigheid, griewegevalle, arbeidshofgedinge en dissiplinêre optredes en verg doeltreffende bestuur. Die bestuur van konflik vereis 'n bepaalde prosesbenadering wat uit verskeie stappe bestaan (Murphy 1994:47-61). Elemente van konflikbestuur waarmee militêre bevelvoerders mee te doen kry en wat as konsepsionele raamwerk kan dien om konflik te hanteer, behels die volgende:

- (a) **Konflikvoorsorg.** Konflikvoorsorg het ten doel om militêre bevelvoerders bewus te maak van konflikpotensiaal in die werksomgewing. Murphy (1994:47-61) beklemtoon dat "... managers tend to ignore conflict and

hope the problem will work itself out. Managers cannot turn conflict into a win-win opportunity unless they are aware of it and take personal responsibility for dealing with the conflict”.

- (b) Tydens die konflikte identifiseringsfase word van militêre bevelvoerders vereis om die tipe konflik (konflik tussen bepaalde individue, tussen individue en werksgroepe of tussen werksgroepe) te identifiseer.
- (c) In die konflikhanteringsfase moet die konfliksituasie en moontlike oplossings met alle belanghebbendes bespreek word. Dit vereis van alle belanghebbendes om met behulp van oorlegpleging en gesprekvoering ‘n plan van aksie op te stel om sodoende die probleem te ondervang.
- (d) Konfliknasorg behels die verkryging van terugvoering. Terugvoering bied die geleentheid om te bepaal of die doelwitte soos ooreengekom in die plan van aksie uitgevoer word.

2.6.4 Bestuur van diversiteit

Diversiteit verwys na die verskil in ouderdom, geslag, seksuele voorkeur, etnisiteit, fisiese vermoëns, die opvoedkundige agtergrond, inkomste, huwelikstatus, geloof en werksondervinding van werknemers (Smit en Cronje 1999:425-426). Hierdie verskille wat daar tussen individuele werknemers in die werksomgewing voorkom, kan ‘n wesenlike invloed op suksesvolle werkverrigting en doelwitverwesenliking uitoefen. Diversiteit mag gevolglik nie geïgnoreer word nie en moet behoorlik bestuur word.

Van der Waldt en Du Toit (1999:260-261) beklemtoon die aanwesigheid van diversiteit in owerheidsinstellings waar die heterogene aard en komplekse samestelling van die openbare werksmag nie ignoreer mag word nie. So word daar dan van militêre bevelvoerders verwag om die diverse werksmag in die

Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag doeltreffend te bestuur. Masondo (1997:30-31) beklemtoon dat "... the Defence Force could be a role model in the development of our nation, through managing diversity, producing a Defence Force with one loyalty and a common purpose and legitimacy": Die **Witskrif oor Menslike Hulpbronbestuur in die Openbare Sektor**, 1997 stel bepaalde doelwitte wat nagestreef moet word ten einde die gegewe diversiteit in die openbare sektor suksesvol te kan bestuur:

- gelyke werksgeleenthede vir almal;
- voorsiening vir werknemers met fisieke of ander liggaamlike gebreke;
- bevorder 'n samehorigheidsgevoel onder werknemers in die openbare sektor;
- bewerkstellig 'n werksomgewing waar werknemers wedersydse respek, vertroue en solidariteit nastreef;
- elimineer diskriminasie op grond van ras, kleur, taal, geslag, geloof, etniese oorsprong, sosiale klas, geboorte, ongeschiktheid en politieke of ander oortuigings;
- die vestiging van 'n verteenwoordigende werksmag uit die diverse Suid-Afrikaanse bevolking; en
- alle werknemers moet die geleentheid gebied word om opleiding in die bestuur van diversiteit te ontvang.

Militêre bevelvoerders het 'n belangrike rol te vervul om diversiteit in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag te bestuur. Die heterogene werksmag in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag behoort veral in die lig van die funksionele werksomgewing en gepaardgaande uitdagings in konfliktsituasies as 'n eenheid

saamgesnoer te word. Hierin moet alle militêre bevelvoerders met oorgawe en toewyding deelneem om die gegewe diversiteit tot voordeel van die Suid-Afrikaanse bevolking te bestuur.

2.6.5 Bestuur van verandering

Volgens Nel et al. (2001:400-401) word bestuur van verandering omskryf as "... the process to adapt to planned or unplanned changes in the organisation's environment". Bestuur van verandering verwys dus na die herposisionering van openbare instellings om by veranderde omstandighede aan te pas. Herposisionering van 'n openbare instelling behels onder andere 'n organisatoriese verandering waarvolgens bepaalde strategieë, formele organisatoriese strukture, organisatoriese kulture en bepaalde aktiwiteite aangepas word. Organisatoriese veranderings kan beplan word in afwagting van bepaalde omgewingsveranderings of dit kan 'n berekende pro-aktiewe optrede wees om bewegings in die omgewing vooruit te loop.

Bestuur van verandering is 'n komplekse proses wat strategies benader en beplan moet word. Die bestuur van verandering soos deur Swanepoel et al. (2000:759-760) en Smit en Cronje (1992:253) aangedui kan as raamwerk gebruik word waarvolgens militêre bevelvoerders moet handel:

- (a) Kweek 'n bewustheid van omgewingsveranderlikes soos politiese, ekonomiese, sosiale en tegnologiese veranderings waarby owerheidsinstellings moet aanpas.
- (b) Ontleed die behoefte aan verandering in die militêre instelling waar die betrokke bestuurder gesetel is.
- (c) Diagnose van spesifieke probleemsituasies soos weerstand teen verandering wat bestuur moet word;

- (d) Implementering en monitering van die gekose veranderingstrategieë, soos organisatoriese transformasie, werknemerafleggings en regstellende aksie.

Organisatoriese veranderings behels 'n wegbeweeg van die bekende na die onbekende wat gevolglik tot weerstand teen verandering lei. Weerstand teen verandering kan aanleiding gee tot gebrekkige werksprestasie, afwesigheid sonder verlof en irrasionele optredes. Die militêre bevelvoerder behoort daarom in staat te wees om die spesifieke struikelblokke wat in die organisatoriese veranderingsproses voorkom, effektief te bestuur.

2.7 SAMEVATTING

Vanweë die unieke aard en omvang van die werksaamhede van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag word eiesoortige eise aan die bestuursvermoëns van militêre bevelvoerders gestel. 'n Posontleding van 'n tipiese middelvlak militêre bevelvoerder is onderneem om die vereistes wat aan middelvlak militêre bevelvoerders se bestuursvaardighede gestel word, te identifiseer wat as grondslag vir die metabestuursmodel voorgehou is. Middelvlak militêre bevelvoerders is nie, net aan hoër gesag vir die gedelegeerde bevoegdhede aanspreeklik nie, maar daar word ook van hulle vereis om oor 'n grondige kennis van finansiële-, logistieke-, en menslike hulpbronbestuur te beskik om die toegedeelde hulpbronne effektief te benut en te verreken. Strategiese, taktiese en -operasionelebeplanning moet ook suksesvol deurgevoer word.

Die bepaalde universele beginsels en waardenormes is geïdentifiseer wat as konsepsionele raamwerk vir bestuur in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag kan dien. Militêre professionalisme, die handhawing van Batho Pele-beginsels, voortreflike dienslewering en die verhoging van produktiwiteit en etiese gedrag as norm vir bestuur is van deurslaggewende belang en moet gehandhaaf word in

die militêre bestuursomgewing. Ontleding van die betrokke bestuurshandelings dui daarop dat middelvlak militêre bevelvoerders by uitstek met die uitvoering van beleid gemoeid is. Die Minister van Verdediging is wel primêr verantwoordelik vir verdedigingsbeleidbepaling, maar die middelvlak militêre bevelvoerders is daarvoor verantwoordelik om bepaalde beleide binne perke van hulle bevoegdheid te formuleer en te implementeer.

By die implementering van hierdie beleid word daar van middelvlak militêre bevelvoerders verwag om toepaslike beplanning te onderneem en doelwitte te formuleer. Die beplanningsfunksies word nie slegs deur militêre bevelvoerders in die boonste hiërargiese vlak verrig nie, maar moet ook deur ondergeskiktes op die laagste vlak van die hiërargie deurgevoer word.

Organisering is 'n omvattende taak wat 'n bepaalde kundigheid van militêre bevelvoerders vereis. Die vaardighede waarvoor militêre bevelvoerders moet beskik word bepaal deur die aard en omvang van die organisering wat vereis word. Militêre bevelvoerders kan slegs suksesvol organiseer indien hulle oor die vereiste kundigheid beskik. Kundigheid op die terrein van vertikale en horisontale verdeling van werk wat tot spesialisasie aanleiding gee is onder andere van belang. Die omvang van die verdeling van werk word deur aangeleenthede soos spanwydte van beheer bepaal. Middelvlak militêre bevelvoerders sal veral oor die kennis moet beskik om op 'n sistematiese wyse bepaalde hulpbronne en aktiwiteite aan organisatoriese afdelings en ondergeskiktes toe te deel om doelwitbereiking te bewerkstellig.

Een van die vernaamste bedrywighede van middelvlak militêre bevelvoerders is om die koördinasie van werksaamhede te bewerkstellig. Hier word verwys na interne koördinasie tussen die verskillende seksies of afdelings van 'n militêre instelling wat met uitvoerende bedrywighede belas is. Met eksterne koördinering word daar van militêre bevelvoerders verwag om die spesifieke militêre eenheid se bedrywighede met die oorhoofse doelstellings van die Suid-Afrikaanse

Nasionale Weermag te harmoniseer. Hierdie taak word bemoeilik weens die aard en omvang van die verskeidenheid van militêre bedrywighede.

Die leierskap- en motiveringsfunksie van militêre bevelvoerders kan inderdaad as een van die deurslaggewendste handelings van die grondliggende bestuursfunksies beskou word. Weens die eiesoortige aard en omvang van die militêre milieu word aangestip dat militêre bevelvoerders oor spesifieke eienskappe moet beskik. Hierdie eienskappe moet hoofsaaklik ingespan word om ondergeskiktes te besiel om met oorgawe hulle taak te verrig en gevolglik 'n verneme bydrae tot die effektiewe verwesenliking van verdedigingsdoelwitte te lewer.

By elke militêre eenheid is daar slegs een rekenpligtige beampte, naamlik die bevelvoerder in beheer van die formasie, skool of regiment. Rekenpligtigheid dui nie slegs op die verantwoording oor die besteding van openbare geld nie, maar ook op die rekenskapgewing oor die uitvoering van die betrokke administratiewe en bestuurstake. Van elke militêre bevelvoerder word vanweë hulle gedelegeerde bevoegdhede verwag om verantwoordelikheid te aanvaar vir die wyse waarop gestelde doelwitte verwesenlik word. Derhalwe moet militêre bevelvoerders binne die raamwerk van toepaslike voorskrifte, interne kontrole- en beheermaatreëls tref oor die uitvoerende bedrywighede van hul ondergeskiktes.

Weens die feit dat die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag eiesoortige goedere- en dienste lewer, word besondere eise aan militêre bevelvoerders gestel. Derhalwe word vereis dat bestuurders in die militêre omgewing oor bepaalde bestuursvaardighede beskik. Spesifieke verwysing na besluitnemingskundigheid, kommunikasie- en onderhandelingsvaardighede, die vermoë om konflik te hanteer, die bestuur van diversiteit, en die bestuur van verandering word as grondslag vir voortreflike bestuur beklemtoon.

Om rasionele besluite te kan neem moet militêre bevelvoerders oor spesifieke besluitnemingskundigheid beskik. Daar word van bestuurders verwag om oor basiese kennis van bepaalde tegnieke te beskik wat noodsaaklik is om keuses te kan uitoefen. Verder is dit een van die vernaamste take van militêre bevelvoerders om voortreflike kommunikasie in die militêre milieu te bevorder, omdat hulle daagliks moet optree as skakels tussen bestuurders in die boonste hiërargiese vlakke en ondergeskiktes. Om die voormelde doeltreffend te bewerkstellig sal dit daarop neerkom dat daar tussen die bestuurders, toesighouers en ondergeskiktes omvattende reëlins vir kommunikasie bestaan. Die vaardigheid om suksesvol te kommunikeer behels 'n verskeidenheid van aangeleenthede soos die kennis van kommunikasietegnieke, kennis van fisiese omgewing en die soort inligting wat oorgedra moet word.

Unieke eise wat aan bestuurders in 'n militêre omgewing gestel word beklemtoon die noodsaaklikheid om oor onderhandelingsvaardighede te beskik. Verder is dit ook een van die vernaamste take van veral middelvlak militêre bevelvoerders om konflik in militêre instansies te hanteer. In hierdie verband beteken dit ook dat militêre bevelvoerders op hoogte moet wees van die doelwitte wat nagestreef moet word om die heterogene werksmag van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag doeltreffend saam te snoer. Dit vereis dat militêre bevelvoerders 'n belangrike rol moet vervul in diversiteit in alle onderskeie eenhede.

In die afgelope jare het veral organisatoriese transformasie asook tegnologiese vernuwings eiesoortige uitdagings aan militêre bevelvoerders gestel. Waarvan omvattende veranderings van die organisatoriese struktuur in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag 'n voorbeeld is. Een van die gevolge van hierdie vernuwings is weerstand teen verandering wat deur militêre bevelvoerders bestuur moet word om sodoende 'n klimaat van samewerking en 'n positiewe gesindheid te bewerkstellig. Hierdie konsepsionele raamwerk vir openbare bestuur in 'n militêre milieu vorm die teoretiese basis vir die ontwikkeling van 'n toepaslike metabestuurmodel.

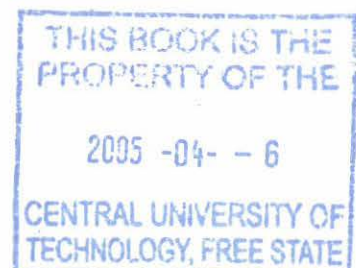
HOOFSTUK 3: BESTUURSDENKSKOLE AS TEORETIESE GRONDSLAG VIR MILITÊRE BESTUUR

3.1 INLEIDING

Die bestuur van owerheidsinstellings het die afgelope aantal jare in omvang en ingewikkeldheid toegeneem. Hierdie werklikheid is veral in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag waarneembaar waar 'n hoë premie op effektiwiteit geplaas word. Daar word veral besondere eise gestel aan die bestuursvermoëns van militêre bevelvoerders wat aan die wetenskaplike vereistes vir bestuur in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag moet voldoen.

Die wesenlike aard en oorsprong van bestuur spruit voort uit verskeie en bestuursdenkenskole en -teorieë wat oor die jare heen ontstaan het en empiries ontwikkel is. Ofskoon bestuur in die militêre milieu se oorsprong na die Romeinse tydperk teruggevoer kan word, is dit nie die bedoeling om in hierdie navorsing 'n bestuursdenkenskole en -teorieë omvattende geskiedkundige oorsig van bestuursdenkenskole te verskaf nie (United States of America (Department of Defence), 1996:1-4). Toepaslike bestuursdenkenskole en -teorieë wat wel 'n direkte invloed op bestuur in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag uitoefen, sal nogtans ter wille van 'n teoretiese fundering en perspektief in oënskou geneem word. Wesenlike beginsels van bepaalde bestuursdenkenskole en -teorieë is verder ook in die metabestuursmodel vir middelvlak militêre bevelvoerders verreken.

Ten einde perspektief op bestuur in die huidige Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag te plaas is dit gevolglik wenslik om die invloed van bepaalde bestuursdenkenskole en -teorieë te ontleed. Wesenlike beginsels van hierdie bestuursdenkenskole en teorieë sal as wetenskaplike basis voorgehou word vir die ontwikkeling van 'n metabestuursmodel wat weer as grondslag sal dien



waarvolgens bestuursopleiding van middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag aangepak kan word.

Vir die doeleindes van hierdie navorsing word die gemelde denkskole in drie groepe verdeel, te wete die tradisionele-, gedragswetenskaplike- en eietydse-bestuursdenkskole. Die toepaslike beginsels van die drie groepe bestuursdenkskole wat as grondslag voorgehou word vir die ontwikkeling van 'n metabestuursmodel word in tabel 3.1, p87. grafies aangetoon.

3.2 TRADISIONELE BESTUURSDENKSKOOL

Onder die tradisionele bestuursdenkskool word die wetenskaplike bestuursteorie, administratiewe bestuursteorie en die burokratiese bestuursteorie ingesluit (Kast en Rosenzweig 1985:60-62). Grondliggende beginsels van hierdie teorieë sal veral identifiseer word as wetenskaplike fundering vir bestuur in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag.

3.2.1 Wetenskaplike bestuursteorie

Volgens Van Niekerk (1987:9-12) en Hanekom en Thornhill 1987:94-95) word die vernaamste bydrae tot die wetenskaplike bestuursteorie met die ondersoeke van Federick Taylor, 'n Amerikaanse ingenieur, geassosieer. Die effektiewe verdeling van take (spesialisasie) is deur Taylor beklemtoon. Taylor en sy geesgenote het bewys dat produktiwiteit op die operasionele vlak bevorder word deur die wetenskaplike toepassing van taakontleding, taakmeting en die herontwerp van take in die werksomgewing.

Die wetenskaplike bestuursteorie se bydrae word veral met die bestuursbeginsels van Henry Martyn Robert, 'n voormalige brigadier van die VSA verdedigingsmagte, geassosieer (Bartol en Martin 1991:49). Robert word as 'n kampvegter vir die toepassing van doeltreffende bestuursbeginsels in militêre

instellings beskou. Hy het veral 'n waardevolle bydrae met die publikasie "Pocket Manual of Rules of Order for Diliberative Assembly" gelewer. Hiervolgens is bepaalde reëls, prosedures en riglyne vir die hou van doeltreffende vergaderings in militêre instellings bepaal wat vandag nog in ietwat gewysigde formaat in militêre instellings geld (Bounds, Dobbins en Fowler 1995:47-48).

Die miskenning van bepaalde menslike gedragspatrone in die wetenskaplike bestuursteorie gee daartoe aanleiding dat werknemers in 'n belangrike mate as sosiale wesens misken word. Hierdie teorie laat ook na om volgens Roux et al. (1997:19-20) by bepaalde omgewingsveranderlikes aan te pas. Afgesien van voornoemde leemtes is Bounds et al. (1995:47-48) steeds van mening dat "Taylor's scientific management principles remain in use in institutions today not only in the United States but in other countries as well". Selfs in Australiese militêre instellings word die wetenskaplike beginsels in gewysigde formaat toegepas (Sproles 2001:5-6). Samevattend is die volgende beginsels van die wetenskaplike bestuursteorie volgens Hanekom (2000:21-22), wat die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag insluit, huidiglik in die openbare sektor van toepassing:

- duidelike begrening van gesag en verantwoordelikhedslyne;
- formele opleiding van alle militêre personeel om spesifieke take te kan verrig;
- funksionele verdeling van werksaamhede;
- bepaling van effektiwiteitstandaarde om kontrole te bevorder; en
- spesialisasie word beklemtoon om doeltreffendheid in die openbare sektor te verhoog.

Die skepping van talryke organisatoriese eenhede binne instellings soos die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag met uiteenlopende doelwitte, vereis dat reëlins getref moet word om koördinasie en integrasie van werksaamhede te bewerkstellig. Doeltreffende koördinasie stel bepaalde eise aan militêre bevelvoerders se bestuursvemoëns om te verhoed dat die verskillende funksionele eenhede eie doelwitte formuleer en nastreef, sonder dat die oorhoofse doelwitte van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag in ag geneem word.

3.2.2 Administratiewe bestuursteorie

Henri Fayol, 'n tydgenoot van Taylor, word allerweë as die vader van die administratiewe bestuursteorie en die algemene bestuursteorie wat hieruit ontwikkel, beskou. Bartol en Martin (1991:51-53) verwys na "... Fayol's delineation of the major functions that are unclued within the category of managerial activities, planning, organising, commanding, coordinating and controlling. Even today many institutions use a form of the functional approach that has its roots in Fayol's work". Die taak van 'n bestuurder het volgens Fayol uit vyf funksies bestaan, naamlik beplanning, organisering, bevelvoering, koördinerings en beheer. Hierdie funksies van algemene bestuur het veral inslag in private ondernemings, owerheidsinstelling en onder meer militêre instellings gevind. Fayol het ook bepaalde eienskappe en vaardighede waaroor 'n bestuurder moet beskik, sowel as veertien algemene bestuursbeginsels neergelê. Die bestuursbeginsels soos deur Fayol voorgehou is die volgende (Kast en Rosenzweig 1985:63-64):

- (a) Verdeling van werk (spesialisasie) bevorder werkbedrewendheid.
- (b) Gesag en verantwoordelikheid. Sodra gesag toegeken word, ontstaan daar ook verantwoordelikheid.

- (c) Die handhawing van dissipline in die werksomgewing is noodsaaklik, maar dit moet in ooreenstemming met neergelegde reëls toegepas word.
- (d) Eenheid-van-bevel berus daarop dat werknemers verkieslik bevel van slegs een meerdere ontvang.
- (e) Eenheid-van-leiding. Vir groepaktiwiteite met dieselfde doelwit moet daar slegs een bestuurder wees.
- (f) Die onderwerping van individuele belange aan algemene belange. Gevolglik mag individuele belange nie die instelling se belange oortref nie.
- (g) Vergoeding van personeel moet regverdig wees en sover moontlik tevredenheid aan sowel die werknemer as die werkgewer verskaf.
- (h) Sentralisasie van gesag. Die mate waartoe gesag gesentraliseer of gedesentraliseer moet word sal van instelling tot instelling verskil, maar die oogmerk moet nogtans wees om die vermoë van alle personeel optimaal te benut.
- (i) Die handhawing van die hiërargiese gesagslyne.
- (j) Ordelikheid behels dat beide materiële hulpbronne sowel as voldoende werknemers beskikbaar moet wees om bepaalde take volgens neergelegde prosedures uit te voer.
- (k) Billikheid berus daarop dat alle werknemers regverdig behandel word.
- (l) Inisiatief verwys na die geleentheid om werknemers aan te spoor tot aksie vanweë die persoonlike bevrediging wat dit meebring.

- (m) *Esprit de corps* berus op die samehorigheidsgevoel, spangees en hoë moreel van werknemers wat as 'n bate vir elke instelling beskou word.

Misverstande, oordrywing en foutiewe opleidingsmetodes het daartoe aanleiding gegee dat die administratiewe beginsels nie altyd suksesvol toegepas is nie en selfs heelwat teenkanting meegebring het (Roux et al. 1997:24-25). Die navorsing van Fayol is deur Luther Gulick en Lyndal Urwick voortgesit om bepaalde tekortkomings van die administratiewe beginsels te ondervang. Bounds et al. (1995:51) verklaar dat die administratiewe beginsels van Luther Gulick en Lyndal Urwick in eietydse owerheidsinstellings toegepas word. Ook in die Amerikaanse literatuur word aangetoon dat die bestuursbeginsels van Fayol, Gulick en Urwick in gewysigde formaat in militêre instellings toegepas word (Daniels 2004:1-4 en United States of America (Department of Defence), 1996:2- 6). De J Cronje (1994:97-98) beweer dat die volgende administratiewe bestuursbeginsels in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag van toepassing is:

- (a) Streng handhawing van die hiërargiese gesagslyne.
- (b) Die ontwikkeling van *esprit de corps* onder militêre lede.
- (c) Die uitoefening van militêre dissipline wat daartoe bydra dat militêre personeel die spesifieke militêre reëls, beleidsvoorskrifte, gedragkodes en regulasies eerbiedig.
- (d) Funksionele spesialisasie, waarvolgens militêre werksaamhede in hanteerbare eenhede verdeel word.

Voornoemde beginsels word ook in die voorgestelde geïntegreerde filosofie van leierskap, bevelvoering en bestuur van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag voorgehou en word sedert 1995 toegepas (Republic of South Africa, Department of Defence 1995:iii-vii). Wat in die militêre omgewing verreken moet word is die

besondere vereistes wat aan militêre bevelvoerders se leierskap en bestuursvermoëns gestel word in 'n werksomgewing van streng militêre dissipline, die ontwikkeling van 'n *esprit de corps*, doeltreffende koördinasie en die funksionele verdeling van werksaamhede.

3.2.3 Burokratiese bestuursteorie

Die burokratiese bestuursteorie soos deur die Duitse sosioloog Max Weber voorgehou, word as een van dié insiggewendste bestuursteorie beskou. Die burokratiese bestuursteorie word deur sommige bestuurskundiges met die wetenskaplike bestuursteorie verbind (Griffin 1990:47-48 en Kast en Rosenzweig 1985:67-68). Dit spruit voort uit die bepaalde beginsels van Taylor se wetenskaplike bestuursteorie wat in 'n mate met die eienskappe van die burokratiese bestuursteorie ooreenstem. Die burokratiese bestuursteorie het bygedra tot die ontwikkeling van 'n burokratiese organisatoriese struktuur. Hiervolgens word die funksies vir alle werknemers, koördinasie van aktiwiteite en bepaalde gesagsverwantskappe duidelik aangedui. Die vernaamste kenmerke van die burokratiese bestuursteorie sluit volgens Bartol en Martin (1991:50) die volgende in:

- (a) Werkverdeling word teweeggebring met die oog op funksionele spesialisasie. Dit beteken dat werksaamhede in hanteerbare eenhede verdeel en hiërargies aan bepaalde werknemers toegewys word.
- (b) Gesagsposisies word hiërargies bepaal.
- (c) Die hiërargiese beginsel word gevolg waar 'n persoon op 'n sekere organisasievlak slegs van een persoon op die boonste hiërargiese vlak opdragte ontvang.

- (d) Werkverrigting word deur 'n stel voorafbepaalde reëls, regulasies en prosedures voorgeskryf. Hierdie reëlins is daarop gemik om eenvormigheid van optrede van werknemers teweeg te bring.
- (e) Objektiewe optrede word aangespoor ten einde te verseker dat onpartydigheid bekamp word en die onregverdige bevoordeling van een werknemer bo 'n ander voorkom word.
- (f) Die daarstelling van 'n bevorderingstelsel waar bevordering op 'n werknemer se verdienstelikheid en senioriteit berus.

Smit et al. (1992: 241-242) voer aan dat alhoewel Weber bewys gelewer het dat sy voorgestelde burokratieseteorie bepaalde voordele inhou, die volgende tekortkomings geïdentifiseer word:

- (a) Funksionele doelwitte kan die instellingsdoelwitte oorheers vanweë die nastrewing van eensydige doelwitte van individuele departemente of afdelings sonder dat die oorhoofse doelwit van die instelling in die geheel in ag geneem word.
- (b) Rigiede stelle reëls en regulasies kan tot gevolg hê dat werknemers se kreatiwiteit ingeperk word.
- (c) Die outoritêre kommunikasielyne van die burokratiese organisatoriese struktuur het tot gevolg dat bestuurders van die boonste hiërargiese vlakke bepaalde omgewingsinvloede ignoreer en derhalwe 'n gebrek aan aanpassingsvermoë openbaar.
- (d) Besluitneming en beplanning word uiters bemoeilik vanweë die klassieke burokratiese struktuur wat die vrye vloei van noodsaaklike inligting belemmer.

- (e) Werknemers op laer vlakke in die klassieke burokratiese organisatoriese struktuur word nie toegelaat om aan die besluitnemingsproses deel te neem nie.

Afgesien van die voornoemde kritiek maak die meeste eietydse militêre instellings van die burokratiese organisatoriese struktuur (masjienmodel) gebruik (Republic Of South Africa (Department of Defence), 1998:56-57). So byvoorbeeld word die formele gesagsteorie van Weber, waarvolgens 'n bestuurder oor gesag beskik vanweë die posisie wat hy/sy in die hiërgiesse struktuur beklee of die rang wat aan hom/haar toegeken word, in eietydse militêre instellings toegepas (United States of America (Department of Defence), 1996: 2-7). Om voortreflike bestuur in die militêre milieu te bewerkstellig is dit 'n vereiste dat militêre bevelvoerders daadwerklik die voornoemde tekortkomings ondervang. Derhalwe word daar van militêre bevelvoerders, ongeag die vlak van bestuur, verwag om doeltreffende kommunikasie te bevorder. Sodanige reëlins is noodsaaklik sodat al die ondergeskiktes sonder twyfel op hoogte gebring kan word van die beleidrigtings van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag sowel as hoe beoog word om daardie beleid uit te voer.

3.3 GEDRAGSWETENSKAPLIKE DENKSKOOL

Die gedragswetenskaplike denkskool se ontstaan kan teruggevoer word tot bevindings van 'n aantal teoretici dat die tradisionele bestuursdenkskool nie in alle omstandighede toepaslik is nie (Griffin 1990:48-49). Vandaar die gevolgtrekking dat die tradisionele bestuursdenkskool versuim om die menslike element as 'n noodsaaklike faktor in die voortreflike bereiking van die instelling se doelwitte te ondersoek. Een van die ingrypende ondersoeke oor die invloed van menslike gedrag in die werksmilieu is die sogenaamde Hawthorne eksperimente van Mayo en Roethlisberger (Bounds et al. 1995:54-55). Die menslike

verhoudingsteorie het hieruit ontwikkel en het 'n vername bydrae tot die verkryging van die grondslag van die gedragswetenskaplike denkskool gelewer.

3.3.1 Menslike verhoudingsmodel

Die menslike verhoudingsmodel is die resultaat van die sogenaamde Hawthorne ondersoeke wat Elton Mayo, Roethlisberger en Dickson in die Verenigde State van Amerika onderneem het (Bounds et al. 1995:54-55). Gedurende hierdie ondersoeke is vasgestel dat werknemers se prestasies nie slegs deur die fisiese werktoestande soos werksure, vermoeidheid en beligting beïnvloed word nie, maar ook deur fisiologiese faktore soos die verhouding tussen die werknemer en toesighouers. Die vernaamste kenmerke van die menslike verhoudingsmodel word soos volg deur Kast en Rosenzweig (1985:82) belig:

- (a) Die waarde van 'n informele werksgroep word beklemtoon. Die informele werksgroep wat nie deur amptelike voorskrifte tot stand gekom het nie oefen 'n bepaalde invloed op individuele werknemers se werksprestasie, houdings, norme, deelname en leierskap uit.
- (b) Individuele werknemers word deur sosiale behoeftes aangespoor om te presteer. Die invloed van finansiële insentiewe as aansporingsmaatreël is beperk, maar individue en werkgroepe word betekenisvol deur nie-finansiële aansporingsmaatreëls beïnvloed om te presteer.
- (c) Die bestuur van 'n instelling moet kennis neem dat daar 'n bepaalde behoefte by alle individuele werknemers bestaan om aan die werksgroep te kan behoort, deel daarvan te vorm en aanvaar te word. Vandaar die gevolgtrekking dat arbeidsproduktiwiteit deur bepaalde werksverhoudings soos byvoorbeeld die verhouding tussen bestuur en werknemers en tussen individue en bepaalde werkgroepe, eerder as deur fisiese omgewingsfaktore beïnvloed word.

- (d) Werknemers het 'n behoefte om aan bestuursbesluite deel te neem. Dit beteken dat werknemers in 'n mindere of meerdere mate bydraes moet lewer by bepaalde besluitnemingshandelings en -aksies. Derhalwe is dit van belang dat formele kommunikasiekanale in die organisatoriese struktuur van die instellings moet bestaan om die behoorlike uitruiling van inligting te verwesenlik.

Kritici soos Kast en Rosenzweig (1985:83) beweer dat net soos in die geval van die tradisionele bestuursdenkskool waar die organisatoriese strukturele aspekte oorbeklemtoon word, die sosiologiese en fisiologiese faktore met die menslike verhoudingsmodel deur bestuurskundiges oorbeklemtoon word. Gevolglik is talle motiveringsteorieë soos dié van Maslow, Herzberg, McGregor en Vroom geformuleer om sodoende personeel doeltreffend te kan benut. Die motiveringsteorieë van Maslow, Herzberg en McGregor word steeds nog in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag by spesifieke opleidingskursusse voorgehou (Hanekom 2000:21-30).

3.3.2 Die bydraes van die kwantitatiewe bestuursteorie

Die kwantitatiewe bestuursteorie se ontstaan word na die Tweede Wêreldoorlog teruggevoer, waar die Britse Leër en later die VSA se militêre magte van kwantitatiewe metodes en tegnieke gebruik gemaak het om die toekenning van bepaalde hulpbronne doeltreffend te verreken (Bartol en Martin 1992:61). Eksponeer van die kwantitatiewe bestuursteorie benadruk die gebruik van bepaalde kwantitatiewe en wetenskaplike metodes om bestuurders se besluitnemingsvermoë te verbeter.

Van Niekerk (1987:13-14) is van mening dat alhoewel die gebruik van kwantitatiewe tegnieke deur bestuurders sedert die Tweede Wêreldoorlog toegeneem het, is dit nogtans 'n uiters moeilike taak om met behulp van wiskundige modelle optimale besluite te neem. Afgesien van dié knelpunt het die

wiskundige modelle optimale besluite te neem. Afgesien van dié knelpunt het die gebruik van kwantitatiewe tegnieke en metodes in owerheidsinstellings sowel as private ondernemings toegeneem. Alhoewel daar toenemende klem op die gebruik van kwantitatiewe metodes gelê word, kan die vraag nogtans gevra word of die teorie vandag nog deug. Die tegnologiese era lewer waarskynlik genoegsame bewys dat dit wel die geval is.

Botes et al. (1992:176-177) beweer dat voortdurende veranderings en ontwikkelings op die terrein van rekenaartegnologie openbare bestuurders noop om kwantitatiewe metodes en tegnieke toe te pas om bepaalde administratiewe en bestuursprobleme te ontleed. Van die vernaamste kwantitatiewe metodes en tegnieke soos byvoorbeeld die kritieke pad-metode, lineêre programmering, voorraadbeheermodelle, en die vervangings- en instandhoudingsmodelle word in eietydse owerheidsinstellings en veral militêre instellings met sukses toegepas (Griffin 1990:55-56). Benewens voorgaande word enkele kwantitatiewe metodes soos byvoorbeeld sisteemanalises, kostedoeltreffende analises, rekenaargebaseerde bestuursinligtingstelsels, netwerkanalises en beplanningsbegrotingstelsels in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag toegepas (Hanekom 2000:21-30). Derhalwe is dit van belang dat alle militêre bevelvoerders opleiding deurloop om hierdie kwantitatiewe metodes doeltreffend toe te pas.

3.4 BYDRAES VAN EIETYDSE BESTUURSDENKSKOOL

Die eietydse bestuursdenkskool tot bestuursdenke het verskeie eksponente wat elk 'n bepaalde faset van hierdie denkskool beklemtoon. Dit sluit die sisteemteorie, gebeurlikheidsteorie, openbare bestuursmodel, kwaliteitsbestuurs-teorie en doelwitbestuursteorie in wat elk in 'n mindere of meerdere mate in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag toegepas word (De J Cronje 1994:99-100, Griffin 1990:63-67 en Fox et al. 1991:3-4).

3.4.1 Sisteemteorie in openbare bestuur

In die Suid-Afrikaanse konteks word alle owerheidsinstellings waarby die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag ook ingesluit is, as 'n ope sisteem beskou (Republic of South Africa (Department of Defence), 1998:54 en Sproles 2001:4-6). In 'n ope sisteem bestaan die owerheidsinstelling uit onderlinge afhanklike eenhede wat gestelde doelwitte nastreef. Van Niekerk (1987:14) en Nel et al. (2001:50-55) beklemtoon die volgende algemene eienskappe van die sisteemteorie:

- (a) Owerheidsinstellings as ope sisteme is afhanklik van bepaalde middele (hulpbronne en inligting) om goedere en dienste te lewer,
- (b) Die bepaalde middele (hulpbronne en inligting) word deur die een of ander deurset- of transformasieproses in uitsette (owerheidsbeleid, goedere en dienste) omskep.
- (c) Onderlinge afhanklikheid tussen die verskillende komponente (substelsels) waaruit 'n stelsel saamgestel word bring mee dat, indien daar 'n verandering in een deel van die sisteem plaasvind, die ander komponente van die sisteem regstreeks of onregstreeks daardeur beïnvloed word. Die rede daarvoor is dat die verskillende komponente (substelsels) van 'n owerheidsinstelling interafhanklik is.

Die strewe van 'n ope sisteem om in ewewig met die omgewing te verkeer verwys na die toestand van dinamiese homeostase (Van der Waldt & Helmboldt 1995:16-17 en Kast & Rosenzweig 1985:107). Die implikasies van die voorgaande is dat militêre bevelvoerders in die boonste hiërargiese vlakke daarna moet strewe om bepaalde omgewingsveranderinge te ontleed deur die oorsprong daarvan te bepaal, 'n strategiese benadering te formuleer en die implementering en uitvoering van die strategiese benadering teweeg te bring.

Om aan hierdie vereiste te voldoen kan militêre bevelvoerders nie bloot voortreflike waarnemers van bepaalde omgewingsveranderlikes wees nie. Van militêre bevelvoerders word ook verwag om met die nodige insig voorstelle te maak hoe die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag as oop sisteem by die veranderings moet aanpas.

3.4.2 Gebeurlikheidsteorie

By die gebeurlikheidsteorie word van die veronderstelling uitgegaan dat bestuurders die bestuursdenkskole en -teorieë of 'n kombinasie van bestuursdenkskole en -teorieë moet identifiseer, wat in sekere omstandighede op 'n gegewe tydstip tot die verlangde resultaat sal lei. Die gebeurlikheidsteorie is gevolglik daarop gerig om met die toepassing van toepaslike bestuurstegnieke en -beginsels van ander bestuursdenkskole en -teorieë 'n instelling se gestelde doelwitte doeltreffend te bereik. Die eksponente van hierdie teorie erken dus dat elkeen van die verskillende bestuursdenkskole en -teorieë oor bepaalde meriete beskik, maar veronderstel dat nie een van die denkskole en -teorieë individueel geskik is om alle situasies of gebeurlikhede die hoof te bied nie (Marx en Churr 1987:73-78).

Die gebeurlikheidsteorie het veral tydens die tagtigerjare van die vorige eeu in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag inslag gevind (De J Cronje 1994:100). By besluitneming om 'n bepaalde situasie of gebeurlikheid die hoof te bied, maak eietydse militêre bevelvoerders van bestaande bestuursdenkskole of 'n kombinasie van twee of meer gebruik, afhangende van watter bestuursdenkskool in daardie omstandighede die geskikste blyk te wees. Dit beteken dat militêre bevelvoerders se bestuurshandelings en bestuursbesluite deur die bepaalde situasie op 'n gegewe oomblik beïnvloed word. Militêre bevelvoerders moet ag slaan op die ingewikkeldheid van elke situasie en onderleg wees in die toepassing van die geskikste bestuursdenkskool of teorie.

3.4.3 Openbare bestuursmodel

'n Openbare bestuursmodel soos deur Schwella in Fox et al. (1991:3-5) voorgedhou, verreken die kompleksiteit van owerheidsbestuur. Hierdie openbare bestuursmodel word onder meer deur die Universiteit van Stellenbosch in die onderrig van openbare bestuur en onder meer militêre wetenskap by sy Militêre Akademie as toepaslik voorgedhou (Uys 1996:2-6). Hierdie model word ook aan die Suid-Afrikaanse Vlootbasis by Saldanha voorgedhou, waar militêre personeel onder meer bestuursopleiding meemaak (Hanekom 2000:21-30).

Volgens Schwella (1983:58) is die aanvaarding dat die gebeurlikheids en sisteemteorie oor bestuur, meebring dat die bestuursomgewing waarin bestuur plaasvind van besondere belang is. Die politieke omgewing, ekonomiese omgewing, sosiale omgewing, tegnologiese omgewing, kulturele omgewing, die reguleerders, verskaffers, verbruikers en mededingers het elk 'n bepaalde invloed wat verreken moet word. Fox et al. (1991:3) beklemtoon dat die bestuursfunksies, te wete beleidmaking, beplanning, organisering, leiding en beheer hoofsaaklik vir analitiese en onderrigdoeleindes in die betrokke openbare bestuursmodel opgeneem word. Derhalwe moet hierdie bestuursfunksies nie as allesomvattend beskou word nie. Afgesien van die bepaalde bestuursfunksies word spesifieke bestuursvaardighede ook in hierdie openbare bestuursmodel aangedui, te wete besluitnemingsvaardighede, onderhandelingsvaardighede, konflikbestuur, kommunikasievaardighede en die vermoë om verandering te bestuur. Die vernaamste toepassingsvaardighede in hierdie model word as beleidanaliseringsstegnieke, strategiese bestuur, en organisasie-ontwikkeling geïdentifiseer.

3.4.4 Kwaliteitsbestuursteorie

Die kwaliteitsbestuursteorie het sy oorsprong in Japan, wat sedert die Tweede Wêreldoorlog kwaliteitdienslewering nastreef (Griffin 1990:66-67). Eksponente

soos Demming, Crosby, Jurad en Kashiwa beklemtoon in die benadering elkeen 'n bepaalde faset van die totale kwaliteitsbestuursteorie ("Total Quality Management or TQM"). Bounds et al. (1995:77) beweer dat "... quality management or total quality management (TQM) is "a leadership and management philosophy and guiding principles stressing continuous improvement through people involvement and quantitative methods focussing on total customer satisfaction". Die algehele kwaliteitsbestuursteorie impliseer dus die voortdurende strewe van instellings, soos owerheidsinstellings, om kwaliteitsdienslewering en kliëntetevredenheid te bevorder. Die volgende beginsels word in die kwaliteitsbestuursteorie voorgehou:

- kliëntetevredenheid word vooropgestel;
- bestuursaksies wat kliëntevriendelik is moet ingestel en deurlopend verbeter word om sodoende doeltreffende dienslewering te bevorder;
- die werklike oorsaak van probleme moet ondersoek word ten einde gesikhte oplossings vir bepaalde probleme te vind;
- wetenskaplike metodes moet gebruik word om inligting in te samel en te verwerk;
- werknemers wat diensgeoriënteerd is, moet ontwikkel word; en
- spanwerk moet aangemoedig word om sodoende doeltreffendheid en effektiwiteit te bevorder (Steyn 2000:174-175).

Met spesialisering binne 'n kwaliteitsomgewing het daar ook noodwendig spesifieke terminologie oor kwaliteit as sodanig ontstaan. Kwaliteitskontrole verwys onder meer na bepaalde maatreëls en tegnieke wat toegepas word om te bepaal of 'n produk of diens aan gestelde kwaliteitstandaarde voldoen.

Daarteenoor is kwaliteitsversekering gebaseer op 'n bestuurstelsel waarvan die voldoening daarvan getoets word aan 'n bepaalde kwaliteitstandaard, soos byvoorbeeld die ISO 9000 sertifiseringstelsel (Steyn 2000:174-175). 'n Sertifiseringstelsel het ten doel om duidelik omskrewe standaarde daar te stel waaraan kwaliteitversekeraars produkte en dienste kan meet. Met kwaliteitsverbetering kan openbare bestuurders poog om die herhaling van tekortkomings te verminder, totdat dit uiteindelik effektief uitgeskakel is. By kwaliteitsbeplanning word van openbare bestuurders verwag om kwantifiseerbare doelwitte te stel ten einde kwaliteit te verbeter (Steyn 2000: 174-176).

Die totale kwaliteitsbestuursbenadering het sedert die tagtigerjare wêreldwyd aanklank gevind. In Suid-Afrika is daar tans nagenoeg 60 verskillende kwaliteitsorganisasies wat kwaliteitdienslewering bevorder. Die bekendstes hiervan is die Kwaliteitsbestuursassosiasie, die Nasionale Produktiwiteitsinstituut, die Technikon Instituut vir Kwaliteitsbestuur en Statistiek (Technikon Pretoria wat nou bekend staan as Tswane Universiteit van Tegnologie), die Suid-Afrikaanse Kwaliteitsinstituut en die Suid-Afrikaanse Vereniging vir Kwaliteit (Carrel et al. 1998:117-119).

In die praktyk word die algehele kwaliteitsbestuursteorie sedert 1994 by spesifieke bestuursopleidingsprogramme in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag ingesluit (Hanekom 2000:28). Die voortspruitende voortreflikheidsbestuursmodel ("SA Management of Excellence Model") is geïmplementeer om kwaliteitsbestuur in Suid-Afrikaanse instellings, wat die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag insluit, te bevorder (Carrel et al. 1998:118-119). Die voortreflikheidsbestuursmodel dien as kwaliteitsmaatstaf om kwaliteit in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag te beoordeel ("Analytix receives certification in SA excellence model". Beskikbaar op tuisblad. <http://www.itweb.co.za/office/analytix/html>). Daar word 'n besondere premie op militêre bevelvoerders

geplaas, ongeag die vlak van bestuur, om toe te sien dat kwaliteitsbestuur op 'n doelgerigte wyse onderneem word.

3.4.5 Doelwitbestuursteorie

Die doelwitbestuursteorie van Peter Drucker word sedert die tagtigerjare suksesvol in owerheidsinstellings, militêre instellings, opvoedkundige inrigtings en vervaardigingsbedrywe toegepas (Nel et al. 2001:295-296). Carrell et al. (1998:105-106) definieer doelwitbestuur as "... basically goal setting strategies involving a systematic process whereby the manager and subordinates discuss and agree on a set of jointly determined goals". Van Niekerk (1987:46) beskou doelwitbestuur as 'n bestuursteorie wat daarop gerig is om die werknemer betrokke te maak deur 'n interaktiewe proses van doelwitbepaling, besluitnemingsdeelname en prestasieterugvoering teweeg te bring. Doelwitbestuursteorie berus dus op wedersydse doelwitstelling, terugvoer en deelname deur werknemers. By die doelwitbestuursteorie word die vasstelling van nastrewenswaardige doelwitte en die verkryging van resultate beklemtoon. Hierdie benadering word sedert 1992 in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag met sukses toegepas (De J Cronje 1994:127). Die bydrae van militêre bevelvoerders om langtermyn doelwitte, mediumtermyn doelwitte- en korttermyn doelwitte te formuleer, sowel as die uitvoering daarvan, is van deurslaggewende belang. Enkele tekortkomings in die doelwitbestuursteorie word deur Nel et al. (2001:296) identifiseer:

- te veel doelstellings word gestel en verwarring kan ontstaan;
- aanpassing in die oorspronklike gestelde doelwitte waar verlang bly dikwels agterweë;
- doelwitbestuur word as rigiede konrolemechanisme gebruik wat werknemers eerder intimideer as motiveer; en
- te veel klem word op die korttermyn resultate geplaas.

Om die voormelde tekortkomings te oorkom moet militêre bevelvoerders en hul ondergeskiktes effektief kommunikeer en moet dienooreenkomstige maatreëls daarvoor getref word. Sodanige maatreëls is noodsaaklik om te verseker dat alle betrokkenes sonder twyfel op hoogte gebring kan word van die aanpassings in gestelde doelwitte en hoe militêre bevelvoerders beoog om die doelwitte na te streef.

Die fundering van die bestuursdenkskole en -teorieë in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag, wat ook verskeie bestuursbeginsels en -funksies van die geïdentifiseerde denkskole en teorieë in hierdie rubriek insluit, word in Tabel 3.1 uiteengesit. Sodoende kan die wetenskaplike fundering van die bestuursdenkskole in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag in hierdie navorsing ontleed en bevestig word.

Tabel 3.1 : Fundering van die bestuursteorieë in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag

BESTUURSTEORIEË	TOEPASLIKE BESTUURSBEGINSELS EN –FUNKSIES
Wetenskaplike bestuursteorie	<ul style="list-style-type: none"> • Produktiwiteitsverbetering. • Formele opleiding van werknemers om spesifieke take te verrig. • Funksionele verdeling van take. • Koördinering en doeltreffende kommunikasie. • Bepaling van effektiwiteitstaandaarde om kontrolering te bevorder.
Administratiewe bestuursteorie	<ul style="list-style-type: none"> • Algemene bestuursfunksies. • Handhawing van gesaglyne.

	<ul style="list-style-type: none"> • Handhawing van dissipline. • Bevordering van <i>esprit de corps</i>.
Burokratiese bestuursteorie	<ul style="list-style-type: none"> • Burokratiese organisatoriese struktuur. • Formele gesagsposisies. • Instelling van toepaslike reëls en prosedures om werksbedrewendheid te bewerkstellig.
Menslike verhoudingsteorie	<ul style="list-style-type: none"> • Deelnemende bestuur. • Motivering van werknemers. • Groepsgedrag.
Kwantitatiewe bestuursteorie	<ul style="list-style-type: none"> • Bevordering van besluitneming deur kostedoeltreffende analises en begrotingstelsels toe te pas.
Sisteemteorie	<ul style="list-style-type: none"> • Ondersoek van omgewingsveranderlikes. • Strategiese bestuursfunksies.
Gebeurlikheidsteorie	<ul style="list-style-type: none"> • Toepassing van kombinasies van toepaslike bestuursbenaderings in spesifieke situasies .
Openbare bestuursmodel	<ul style="list-style-type: none"> • Omgewingsinvloede (Eksterne en interne omgewings). • Openbare bestuursfunksies (beleidmaking, beplanning, organisering, leiding, koördinerig, beheer). • Bestuursvaardighede (Kommunikasie en onderhandelings, vermoë om

	konflik te hanteer, bestuur van verandering en bestuur van diversiteit.
Kwaliteitbestuursteorie	<ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteit dienslewering, spanwerk, probleemoplossingstegnieke, bepaling van kwaliteitstandaarde en kwaliteitskontrole.
Doelwitbestuursteorie	<ul style="list-style-type: none"> • Deelnemende bestuur. • Doelwitbepaling.

3.5 SAMEVATTENDE EVALUERING

Na ontleding van die verskillende bestuursdenkskole en -teorieë kan die vraag ontstaan of hierdie bestuursdenkskole en -teorieë in eietydse owerheidinstellings soos die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag van toepassing is. Op hierdie vraag verklaar Bartol & Martin (1991:70-71) en Kast & Rosenzweig (1985:82-86) by implikasie dat die bestuursbeginsels van die tradisionele bestuursdenkskool en gedragsbestuursdenkskool in gewysigde formaat in eietydse owerheidsinstellings realiseer, wat ook in die bestuursbenadering van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag duidelik is. Daarteenoor word die gebeurlikheidsteorie, sisteemteorie, kwaliteitbestuursteorie en die doelwitbestuursteorie in 'n mindere of meerdere mate in die bestaande Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag toegepas. Voorgaande verduideliking bring mee dat spesifieke vereistes aan militêre bevelvoerders se leierskaps- en bestuursvermoëns gestel word. Militêre bevelvoerders in die boonste hiërargiese vlakke moet nie alleenlik met die bestuurs- omstandighede vertrou wees nie, maar moet ook toekomstige vereistes en ontwikkelings in die bestuursmilieu effektief verreken.

Doeltreffende en dinamiese bestuur vereis dat daar voortdurend bepaal moet word of bestuursdenkskole aan hedendaagse vereistes voldoen. Militêre

instellings is dikwels huiwerig om vernuwing op hierdie terrein te aanvaar omdat sodanige veranderings bepaalde “onbekende” implikasies inhou. Vandag is dit egter die gebruik om bestuursbenaderings in militêre instellings deurlopend te hersien om met die vereistes van die tyd tred te hou.

‘n Ontleding van die betrokke bestuursdenkskole beklemtoon opnuut die besondere vereistes wat aan militêre bevelvoerders gestel word. Weens veranderde omstandighede, tegnologiese ontwikkeling en ook ander redes, is dit veral van besondere belang dat ‘n metabestuursmodel vir bestuursopleiding in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag toegepas moet word. Met sodanige metabestuursmodel bestuursmodel sal dit moontlik wees om toepaslike bestuursbeginsels en bestuursfunksies deurlopend te verreken en doelgerig vir moontlike toepassing te oorweeg ten einde voortreflike bestuur in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag te handhaaf. Die uitbouing van voortreflike bestuur in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag impliseer dat alle militêre bevelvoerders, ongeag die vlak van bestuur, oor bepaalde bestuurskundigheid moet beskik.

AFDELING TWEE: ONTLEDING VAN INTERNASIONALE EN NASIONALE PERSPEKTIEWE

HOOFSTUK 4: BESTUURSOPLEIDING VIR MIDDELVLAK MILITÊRE BEVELVOERDERS IN DIE VERENIGDE STATE VAN AMERIKA, VERENIGDE KONINKRYK, INDIË EN SUID-AFRIKA

4.1 INLEIDING

Opleiding en ontwikkeling van militêre personeel vir die omvattende verskeidenheid van militêre werksaamhede, is 'n omvangryke proses wat deurlopend op 'n wetenskaplike wyse aangepak moet word. Ongeag bepaalde kwalifikasies waarvoor militêre personeel beskik, is dit 'n vereiste dat alle militêre personeel institusionele taakgerigte opleiding moet ondergaan vir effektiewe dienslewering in 'n eiesoortige werksomgewing. In die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag word daar tussen oriënteringsopleiding en taakgerigte opleiding onderskei (Republic of South Africa, Department of Defence 1998:83-84). Oriënteringsopleiding het ten doel om nuwe toetreders op 'n voortreflike wyse aan die werksaamhede van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag bekend te stel. Nadat die oriënteringsopleiding afgehandel is moet militêre personeel bepaalde opleidingsprogramme deurloop ten einde in die hiërargiese struktuur te kan vorder.

Alhoewel die begrippe "opleiding" en "ontwikkeling" in dieselfde sin gebesig word, word daar nie te kenne gegee dat albei dieselfde betekenis het nie. In 'n vorige rubriek 1.7, p.17 tot p.18 is reeds vermeld dat opleiding verwys na die uitbreiding van kennis en vaardighede om 'n spesifieke aanstelling suksesvol te kan beklee. Daarteenoor word ontwikkeling onder andere as 'n proses van groei beskou (Carell et al.1998:308). Bestuursopleiding in hierdie konteks is daarop gerig om met behulp van bepaalde metodes en aktiwiteite, die bestuursvaardighede van huidige bestuurders en toekomstige bestuurders deurlopend te ontwikkel.

Die hoofopmerke van die **South African Qualifications Authority Act, 1995** (Act 58 of 1995) ingevolge artikel 2 is die nasionale registrasie van kwalifikasies en leerstandaarde om gehalteversekering van alle onderwys en opleiding te bevorder. Die **Witskrif oor Verdediging, 1996** en *Defence in Democracy* (Republic of South Africa (Department of Defence), 1998:83-85) bepaal dat opleiding militêre personeel met spesifieke vaardighede moet toe rus om sodoende 'n spesifieke posaanstelling doeltreffend te kan beklee. Derhalwe is dit 'n vereiste dat opleidingsdoelwitte en uitkomste vir militêre opleidingsprogramme dienooreenkomstig formuleer moet word. 'n Gebrek aan effektiewe opleidingsdoelwitte kan voortreflike werkverrigting kortwiek en daartoe bydra dat die doelwitte van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag nie verwesenlik word nie.

In rubriek 1.3, p.6 is aangetoon dat dit noodsaaklik om die bestuursopleiding van middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag wetenskaplik te evalueer ten einde met die eise van die tyd tred te hou en dienooreenkomstig verbeterings te identifiseer. Cloete (1990:150) beweer dat die waardebeoordeling van opleiding nie soseer onderneem word om te bewys dat opleiding geslaagd is nie, maar eerder om te bepaal of daar met besondere programme voortgegaan moet word en waar dit verbeter kan word. Kotzé (1985:77-78) beklemtoon dat die evalueringsfase van opleiding van belang is om die effektiwiteit van die opleidingprogram te bepaal. Opleidingsprogramme moet gereeld evalueer word om onder meer te verseker dat die koste van die programme regverdigbaar is, die doelwitte met die kursusse bereik is, en aanpassings aan die programme deurlopend volgens bepaalde vereistes aangebring word. In hierdie navorsing is die waardebeoordeling van 'n evaluering van die bestuursopleidingsprogramme van middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag om te bepaal of die bestuursopleiding tred hou met die vereistes wat aan middelvlak militêre bevelvoerders se bestuursvaardighede gestel word. Die waardebeoordeling met die vergelykende

evaluering van internasionale opleidingsprogramme is om te bepaal in welke mate die bestuursopleiding ooreenstem met die opleidingsprogramme wat in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag deurloop word. Die bepaalde voortreflikhede en tekortkomings van die bestuursopleidingsprogramme van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag is ook bepaal om moontlike verbeterings te oorweeg.

'n Ontleding van bestuursopleiding wat middelvlak militêre bevelvoerders aan spesifieke opleidingsinstellings in die Verenigde State van Amerika, die Verenigde Koninkryk en Indië deurloop, is veral van belang. Sodoende kan bepaalde gemeenskaplike vereistes, beginsels en norme van bestuur as grondslag vir bestuursopleiding identifiseer word. Militêre bestuursopleiding aan hierdie opleidingsinstellings word spesifiek vir hierdie navorsing uitgesonder, aangesien verskeie militêre bevelvoerders van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag hierdie internasionale opleidingsprogramme deurloop (Salut 1998:6).

4.2 INSTITUSIONELE TAAKGERIGTE OPLEIDING

In die openbare sektor is dit algemene gebruik om 'n toetreders aan oriënteringsopleiding te onderwerp om met die eiesoortige werksaamhede van die instelling vertrou te raak (Cheminais, Bayat, van der Waldt en Fox 1998:200-201). Na afloop van oriënteringsopleiding word institusionele taakgerigte opleiding verder vereis. Hierdie institusionele taakgerigte opleiding wat onder meer bestuursopleiding insluit het ten doel om werknemers in die openbare sektor meer vakvaardig te maak. Hiermee word vakkundige kennis uitgebrei wat personeel in staat stel om verantwoordelikhede in die werksomgewing met sukses aan te pak (Carrel et al. 1998:311).

Met institusionele taakgerigte opleiding word daar egter tussen taakopleiding wat by die werksplek plaasvind en opleiding wat aan spesifieke opleidingsinstellings voorsien word, onderskei (Swanepoel et al. 1998:508). Toetreders in die Suid-

Afrikaanse Nasionale Weermag deurloop aanvanklike opleiding by die betrokke militêre eenhede wat hulle toerus om spesifieke take te verrig. Militêre bevelvoerders en ander bevoegde militêre personeel voorsien hierdie taakopleiding. Met hierdie taakgerigte opleiding in die werksplek word ook verhoed dat die werksaamhede van die militêre eenheid onderbreek word. Hierdie opleiding vind egter nie geprogrammeerd plaas nie. Institusionele taakgerigte opleidingsprogramme word eerder aan spesifieke militêre opleidingsinstellings opgedra. Die oogmerk is om militêre personeel met bepaalde vaardighede toe te rus om sodoende dan 'n gegewe posaanstelling suksesvol te kan beklee (De J Cronje 1994:7-8). Op hierdie grondslag kan met die samewerking van professionele opleidingsinstellings verseker word dat taakgerigte opleiding effektief geskied.

Namate militêre personeel in die hiërargiese struktuur vorder word verdere voortgesette opleidingsgeleenthede geskep (Republic of South Africa, Department of Defence 1998:83). Die rede hiervoor is dat werksomstandighede verander en militêre personeel met tegnologiese vernuwing moet tred hou. Hierdie voortgesette opleidingsprogramme het ten doel om die vaardighede van veral middelvlak militêre bevelvoerders te verhoog. Daarmee word dienslewering en effektiewe bestuur van beperkte hulpbronne in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag direk bevorder. Hurribance (2003:26-27) beweer dat negatiewe houdings en gebrekkige bestuurskennis verreikende implikasies vir die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag inhou. Doelgerigte opleidingsprogramme in terme van 'n gevestigde en eiesoortige bestuursmodel kan die tekortkomings aanspreek.

4.3 IMPLEMENTERING VAN MILITÊRE OPLEIDINGSPROGRAMME

Om suksesvol te wees met enige vorm van militêre opleiding is die effektiewe ontwikkeling en dienooreenkomstige implementering van opleidingsprogramme noodsaaklik. Die **Verdedigingswet**, 2002 (Wet 42 van 2002) en die **Witskrif**

- (g) Die opleiers of instruktors moet oor bepaalde vaardighede beskik om sodoende die gehalte van opleidingsprogramme te verseker.

Opleidingsprogramme moet verder toepaslik en toereikend vir alle militêre personeel wees (Cheminais et al. 1998:200-201). Dit beteken dat daar deurlopend 'n noukeurige ontleding van die opleidingsbehoefte van militêre personeel in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag onderneem moet word. Met die ontwikkeling van 'n opleidingsprogram moet ook besin word oor die soort en geskiktheid van opleidingstegnieke wat beskikbaar is (Carrel et al. 1998: 320-326). Opleidingstegnieke moet gerig wees om die gestelde opleidingsdoelwitte te verwesenlik. Harmse (1997:70-72) beskou die volgende opleidingstegnieke as toepaslik vir middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag:

- (a) Lesings. Die lesingmetode is een van die tradisionele wyses waarop inligting in die opleidingsproses aan middelvlak militêre bevelvoerders oorgedra word.
- (b) Groepbesprekings. Met groepbesprekings kan individue in groepsverband deelneem om hulle opinies te lug oor bepaalde onderwerpe wat onder leiding van die instrukteur geskied.
- (c) Werksopdragte. Werksopdragte is een van die geskikste opleidingstegnieke om die kennis en vaardighede van middelvlak militêre bevelvoerders oor 'n spesifieke onderwerp te ontwikkel.
- (d) Gevallestudies. Met behulp van gevallestudies word die werksituasie nageboots, wat aan middelvlak militêre bevelvoerder die geleentheid bied om onder toesig van 'n opgeleide instrukteur die werksituasie op 'n nagebootste wyse te bemeester.

Elk van hierdie tegnieke het egter bepaalde voor- en nadele en daarom is dit van belang om 'n kombinasie van bepaalde tegnieke te gebruik om sodoende gestelde opleidingsdoelwitte te verwesenlik.

4.4 BESTUURSOPLEIDING VIR MIDDELVLAK MILITÊRE BEVELVOERDERS: INTERNASIONALE PERSPEKTIEF

In rubriek 4.1, p.91 is aangedui dat 'n ontleding van bestuursopleiding wat middelvlak militêre bevelvoerders aan spesifieke internasionale opleidingsinstellings deurloop het, van belang is. Sodoende kan bestaande bestuursopleidingsprogramme by internasionale tendense aangepas word. Hierdie spesifieke opleidingsinstellings is die Bevel- en Generale Stafoffisierskollege te Fort Leavenworth, Kansas in die Verenigde State van Amerika, die Gesamentlike Bevel- en Stafdienskollege te Shiverham, in die Verenigde Koninkryk en die Verdedigingsstafdienskollege te Wellington, in Indië. Militêre bestuursopleiding aan hierdie opleidingsinstellings word spesifiek vir hierdie navorsing uitgesonder, aangesien verskeie middelvlak militêre bevelvoerders van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag hierdie internasionale opleidingsprogramme deurloop het.

4.4.1. VSA: Bevel- en Generale Stafoffisierskollege

Die doel met institusionele taakgerigte opleiding vir middelvlak bevelvoerders in die Verenigde State van Amerika is om middelvlak militêre bevelvoerders met bepaalde vaardighede toe te rus. Om opleidingsdoelwitte te verwesenlik word die grondliggende standaardstelsel vir militêre bestuurders, naamlik die "officer foundation standards", benut (United States of America (Department of Defence), 1996:15–16). Militêre bestuurders moet ingevolge die "officer foundation standards" aan spesifieke voorvereistes voldoen om toelating tot bepaalde militêre opleidingsprogramme te verkry.

In die Verenigde State van Amerika word bestuursopleiding nie tot die opleidingsprogramme van top- en middelvlak militêre bevelvoerders beperk nie. Bestuursopleiding vorm ook deel van die opleidingsprogramme vir militêre bevelvoerders op ander operasionele vlakke. Aspekte soos militêre leierskap, etiek en die algemene bestuursfunksies (beplanning, organisering, leiding, en beheer), sowel as aanverwante bestuursvaardighede word in die basiese offisiersopleidingsprogram ingesluit wat militêre bestuurders op operasionele vlak moet deurloop (United States of America (Department of Defence), 1986:15–16, Department of Joint, “Combined Operations”. Beskikbaar op tuisblad. <http://www.carlisle.army.mil/usamh1/usarsa/CATALOG/ENGLISH/Eng2000.html>. en “Department of the Army”. Beskikbaar op tuisblad. <http://www.home.austin.r.r.com/cgsc.files/03.4polcgsc.pdf>).

Selvs in die gekombineerde opleidingsprogram vir tradisionele weermagaksies waar militêre bevelvoerders in konvensionele oorlogvoering opleiding ontvang, word bestuursopleiding ook ingesluit (“Department of Joint and Combined Operations”. Beskikbaar op tuisblad. <http://www.carlisle.army.mil/usamh1/usarsa/CATALOG/ENGLISH/Eng2000.html>). In aansluiting verduidelik Austin in Army Command, Leadership and Management, Theory and Practice (United States of America (Department of Defence), 1996:16-20) dat: “...the Combined Arms and Service Staff Course emphasises staff interaction and develops skills in management, strategic management, decision-making, defending decisions in an intense small-group environment. Subject matter includes logistic, training management, budget systems, mobilisation deployment and combat operations”.

Bestuursopleiding word veral vir middelvlak militêre bevelvoerders deur die Bevel- en Generalestafkollege, Fort Leavenworth, Kansas aangebied (Sien Bylaag 3 “McVey 10th Battalion/80th Regiment Command and General Staff Officer Course US Army ” en Bylaag 4 “Department of the Army CGSOC Nonresident Program of Instruction”). McVey (2004:30) dui aan dat “... the course is designed to develop confident command and general staff officers and

military leaders who understand the principles and techniques of resource planning and force management. It concentrates on how the US Army builds a capable force by structuring, manning, equipping, training, sustaining, deploying and funding the military". Dit beklemtoon die noodsaaklikheid vir die opleiding en ontwikkeling van militêre bestuurders op alle vlakke.

Slegs militêre offisiere in die ranggroep majoor en hoër wat reeds die voorgeskrewe militêre opleidingsprogramme suksesvol voltooi het, kwalifiseer om die gevorderde opleidingsprogram aan die Bevel- en Generalestafkollege te Fort Leavenworth te deurloop. Militêre bevelvoerders kan die residensiële kursus wat oor 'n tydperk van twee jaar strek volg, of die korrespondensiekursus wat oor 'n tydperk van drie jaar strek. Personeel wat die residensiële opleidingsprogram ontvang, word in sindikate van tien lede verdeel. Verskeie instrukteurs word vir die duur van hierdie opleidingprogram aan die verskillende sindikate toegewys. Sodoende word individuele aandag aan kursusgangers se vordering bestee (Command and Control Staff Officers Course". Beskikbaar op tuisblad <http://www.detrack.army.mil/dctee/training/military/cgspc.ctm>).

Met die ontleding van die leerplan van die Bevel en Beheer stafoffisiere opleidingsprogram van die Bevel- en Generalestafkollege te Fort Leavenworth blyk dit dat beide die residensiële en die korrespondensiekursus in vier opleidingsfases verdeel word (McVey 2004:2-4). Bestuursopleiding word veral gedurende die eerste fase, naamlik die "Inactive Duty Training Phase Part I", aangebied. In die algemeen word lesings, werksopdragte, gevallestudies en groepsbesprekings gebruik om middelvlak militêre bevelvoerders se kennis en vaardighede ten opsigte van die volgende te bevorder:

- militêre besluitneming;
- ontleding van die eksterne en interne omgewings wat verdedigingsaangeleenthede beïnvloed;

- operasionele en taktiese beplanning;
- logistieke beplanning;
- strategiese beplanning;
- beheerfunksie;
- formulering van 'n visie en missiestelling; en
- die opstel van 'n opleidingsplan vir 'n militêre eenheid ("Department of the US ARMY". Beskikbaar op tuisblad. <http://home.austin.rr.com.cgscia/files/03-4polcgse.pdf>).

Gedurende die tweede fase, wat bekend staan as die aktiewe diensopleidingsfase deel 1 ("Active Duty Training (ADT) part I"), word militêre bevelvoerders in veral konvensionele oorlogvoering opgelei (McVey 2004:3-4). Selfs met die derde fase, naamlik die "Inactive Duty Training Part II (IDT)", word operasionele beplanning, strategiese bestuur, die verdedigingsbeplanningstelsel, bevel en beheerstelsel, strategiese logistiekebestuur en vredessteunoperasies met militêre bevelvoerders behandel.

Na afloop van die generale stafdiensopleidingsprogram word verskeie middelvlak militêre bevelvoerders die geleentheid gebied om die gevorderde militêre opleidingsprogram mee te maak. Austin in Army Command, Leadership and Management, Theory and Practice (United States of America (Department of Defence), 1996:20-16) dui daarop dat die betrokke militêre bevelvoerders wat hierdie opleidingsprogram deurloop met bepaalde vaardighede toegerus word om sodoende takties of operasioneel op land en in die lug ontplooi te word. Militêre bevelvoerders word verder met bepaalde maneuvringstegnieke, bevel-

en beheervaardighede, kommunikasie-vaardighede, lugsteunondersteuning, en logistiekebestuur toegerus. Bepaalde beginsels van bestuur in 'n militêre milieu word dus geïdentifiseer en in opleidingsprogramme opgeneem.

4.4.2 Verenigde Koninkryk: Gesamentlike Bevel en Stafdienskollege

In die Verenigde Koninkryk word bestuursopleiding van militêre bevelvoerders van kern belang beskou vir die doeltreffende funksionering van die verdedigingsmag ("Defence Academy Joint Service Command and Staff College, UK". Beskikbaar op tuisblad <http://da.mod.uk/JSCS/Home/Courses/RAFJD/ratjd4.html>). So word 'n sertifikaat in militêre bestuur deur die "Institute of Management" aan operasionele militêre bevelvoerders toegeken wat die junior offisierbevelskursus sowel as die individuele stafdiensopleidingsprogram aan die Gesamentlike Bevel- en Stafdienskollege suksesvol voltooi het ("Defence Academy Joint Service Command and Staff College, UK". Beskikbaar op tuisblad <http://da.mod.uk/JSCS/Home/Courses/RAFJD/ratjd4.html>). Aspekte soos verdedigingstudies, bevel en beheer, leierskap, algemene bestuursfunksies, toepaslike bestuursvaardighede en -tegnieke, menslike hulpbronbestuur en finansiële bestuur word in die opleiding ingesluit (Sien Bylaag 5 Defence Academy Joint Services Command and Staff College Junior Command and Staff Course JCSC).

Bestuursopleiding vir middelvlak militêre bevelvoerders in die ranggroep majoor en hoër is by die inleidende bevel- en stafdiensopleidingsprogram ingesluit ("Defence Academy". Beskikbaar op tuisblad <http://da.mod.uk/JSCSC/Home/Courses/RAFJD/rafjd4.html>). Die oogmerk met hierdie opleidingsprogram is om militêre bevelvoerders op te lei om as eenheidsbevelvoerders te kan optree. Die inleidende bevel- en stafdiensopleidingsprogram word oor 'n tydperk van 35 weke deurloop. Hierdie opleidingsprogram word in drie fases verdeel, te wete die grondliggende militêre fase, die formasie- en operasionele fase en die landoperasionele fase. Aspekte soos bevelvoering, algemene bestuursfunksies,

militêre leierskap, strategiese bestuur, projekbestuur, menslike hulpbronsbestuur, kommunikasievaardighede en analitiese vaardighede vorm deel van die opleidingsprogram (“Defence Academy of the UK”. Beskikbaar op tuisblad. [http://da.mod.uk/JSCS/ Home/Course/Army/html](http://da.mod.uk/JSCS/Home/Course/Army/html).)

4.4.3 Indië: Verdedigingskollege

In Indië is dit ‘n algemene vereiste dat slegs militêre personeel wat oor ‘n tersiêre kwalifikasie beskik as ‘n militêre bevelvoerder aangestel kan word. Ook hier word die opleiding en ontwikkeling van militêre bevelvoerders as noodsaaklik vir die effektiewe funksionering van die Indiese verdedigingsmag beskou (“Indian Armed Forces”. Beskikbaar op tuisblad. <http://www.indianarmedforces.com/def/def9.html>). Bestuursopleiding word aan spesifieke opleidingsinstellings ook aan operasionele vlak militêre bevelvoerders voorsien. So ook word bestuursopleiding as deel van die stafdiensopleidingsprogram aan middelvlak militêre bevelvoerders aan die Verdedigingskollege te Wellington verskaf. Hierdie opleidingsprogram strek oor ‘n tydperk van 45 weke. Slegs militêre bevelvoerders in die ranggroep majoor en hoër word toegelaat om die stafdiensopleidingsprogram te volg. Militêre bevelvoerders word in die volgende aangeleenthede onderrig:

- oorlogvoering op verskillende terreine;
- vredesteunoperasies;
- verdedigingsbestuur;
- militêre leierskap; en
- militêre intelligensie en administrasie

(“Indian Armed Forces”. Beskikbaar op tuisblad. <http://www.indianarmedforces.com/def/def9.html>).

Militêre bevelvoerders wat hierdie opleidingsprogram deurloop word in sindikate van 10 persone elk verdeel. Aan elke sindikaat word ‘n opgeleide instrukteur

toegedeel. In sindikaatverband word veral van groepbesprekings, gevallestudies en formele lesings gebruik gemaak ("Inter Services Institutions College of Defence Management". Beskikbaar op tuisblad <http://armedforces.nic.in/inter-service/cdm.html>). Afgesien van die stafdiensopleidingsprogram moet middelvlak militêre bevelvoerders ook die bestuursopleidingsprogram in militêre verdediging aan die Bestuurskollege vir Verdediging voltooi. 'n Meestersgraad in Bestuurstudies word deur die Osmania Universiteit aan militêre personeel toegeken wat die stafdiensopleidingsprogram sowel as die bestuursopleidingsprogram in militêre verdediging suksesvol voltooi ("Inter Services Institutions College of Defence Management". Beskikbaar op tuisblad <http://armedforces.nic.in/inter-service/cdm.htm/2> March 2004). Die volgende aangeleenthede vorm deel van die program:

- menslike hulpbronontwikkeling;
- finansiële bestuur;
- logistiekebestuur;
- projekbestuur;
- statistiek; en
- bestuursinligtingstelsels

("Inter Services Institutions College of Defence Management". Beskikbaar op tuisblad. <http://www.armedforces.nic.in/inter-service/cdm.html>).

Die opleiding van middelvlak militêre bevelvoerders in Indië geniet besondere aandag soos blyk uit die betrokkenheid van die voorgaande instellings. Die uitbreiding van bestuursvaardighede word veral as 'n hoë prioriteit aangespreek.

Met die vergelykende evaluering van die internasionale opleidingsprogramme blyk dit dat bestuursopleiding 'n geïntegreerde deel van die opleidingsprogramme wat operasionele, middelvlak en topvlak militêre bevelvoerders deurloop. Bepaalde beginsels van bestuur is geïdentifiseer en word aan die opleidingsprogramme in die Verenigde State van Amerika, die

Verenigde Koninkryk en Indië voorgehou. Klem word veral op die beplanningsfunksie (operasionele, taktiese, logistiekebeplanning) en besluitnemingskundigheid en logistiekebestuur in die Verenigde State van Amerika geplaas. Dit blyk dat projektebestuur, menslike hulpbronnebestuur en finansiëlebestuur in die opleidingsprogramme van die Verenigde Koninkryk en Indië beklemtoon word.

4.5 BESTUURSOPLEIDING VIR MIDDELVLAK MILITÊRE BEVELVOERDERS: NASIONALE PERSPEKTIEF

In die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag vind bestuursopleiding vir middelvlak militêre bevelvoerders onder die vaandel van die junior stafdienskursus plaas ("Military Training". Beskikbaar op tuisblad. <http://www.iss.co.za/Pubs/Other/Africacapab/AppendiG.html>). Die junior stafdienskursus word deur spesifieke opleidingsinstellings aangebied wat die Suid-Afrikaanse Leërkollege, die Lugmagkollege, die Vlootkollege en die Geneeskundigedienste Opleidingskollege insluit. Alhoewel die junior stafdiensopleidingsprogramme van die vermeldde instellings in 'n besondere mate ooreenstem, is die omvang daarvan nie soortgelyk nie. Die rede hiervoor is dat die wesenlike aard en omvang van die verskillende bedrywighede van die vier weermagsopleidingsinstellings van mekaar verskil (Republic of South Africa (Department of Defence), 1998:83-84). Die basiese bestuursopleiding wat deur hierdie militêre opleidingsinstellings geskied is egter soortgelyk.

In die algemeen word bepaalde bestuursuitdagings aan middelvlak militêre bevelvoerders van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag gestel. Junior stafdiensopleidingsprogramme van die Suid-Afrikaanse Leërkollege, die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege, die Suid-Afrikaanse Vlootkollege en die Geneeskundigedienste Opleidingskollege behoort dus daarop gerig te wees om die bestuursvaardighede van middelvlak militêre bevelvoerders te verbeter.

Slegs middelvlak militêre bevelvoerders in die ranggroep majoor, luitenant-kommandeur of hoër wat voldoen aan voorgeskrewe vereistes kan die junior stafdienskursus deurloop (Harmse 1997:70). Weens die uitdagings van die integrasieproses in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag sedert 1994 het dit selfs gebeur dat 'n generaal-majoor die junior stafdienskursus moes deurloop (Harmse 1997:70). In rubriek 1.1, p. 5 is reeds spesifiek aangetoon dat talle geïntegreerde lede as militêre bevelvoerders aangestel is sonder die verlangde bestuurservaring of bestuursopleiding. Daarom behoort die opleiding en ontwikkeling van militêre bevelvoerders 'n hoë prioriteit in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag te geniet.

Die oogmerk met die junior stafdienskursus is om middelvlak militêre bevelvoerders op te lei om 'n bepaalde posaanstelling te kan beklee. Hierdie opleidingsprogram strek oor 'n tydperk van ongeveer 32 weke, waarvan slegs een week aan bestuursopleiding bestee word ("Military Training". Beskikbaar op tuisblad. <http://www.iss.co.za/Pubs/Other/AfricaCapab/AppendiG.html>). Die junior staf- diensopleidingsprogram word in bepaalde fases verdeel om sodoende die verskillende leereenhede saam te groepeer. So byvoorbeeld word die junior stafdienskursus wat aan die Suid-Afrikaanse Leërkollege voorsien word in vyf modules verdeel ("JCSD Branch". Beskikbaar op tuisblad. http://www.mil.za/CSANDF/CArmy/armycol/jcsd_branch.html). Hierdie modules sluit onder meer die voorbereidings en ontwikkelingsmodule (voorafstudiefase), die grondliggende militêre- module, die taktiese beplanningsmodule en die praktiese module in. Die praktiese module word deur die Suid-Afrikaanse Leërgevegskool aangebied. Die modules wat deur die Suid-Afrikaanse Leërkollege aangebied word is in die volgende leereenhede verdeel (sien Bylaag 6 "JCSD Branch SA Army College Junior Command and Staff Duties Branch"):

- algemene militêre studies;
- bestuursfunksies;

- bevel en beheer;
- operasionele konsepte;
- oorlogvoeringsfases;
- mobiele oriëntering;
- gebiedsbeskermingsfase;
- vredesteunoperasies;
- formasie- operasies; en
- militêre skryfwyse en navorsingsvaardighede

Kundiges in militêre bestuur word veral aangewend om die module oor bestuursopleiding aan te bied ("JCSD Branch". Beskikbaar op tuisblad. http://www.mil.za/CSANDF/Carry/ armycol/jcsd_branch.html).

In rubriek 4.5, p.104 is gemeld dat bestuursopleiding wat deur spesifieke junior stafdiensopleidingsinstellings aangebied word in 'n besondere mate ooreenstem. So stem die bestuursopleiding wat aan die Suid-Afrikaanse Leërkollege en die Suid-Afrikaanse Vlootkollege voorsien word, ooreen. Opleidingsprogramme vir middelvlak militêre bevelvoerders aan dié instellings sluit die volgende belangwekkende aangeleenthede in:

- definiëring en aard van bestuur, verskillende vlakke van bestuur, die rolvertolking van die militêre bevelvoerder en bestuursvaardighede;

- oorsig oor die ontwikkelingsgang van die bestuurswese. Aandag word spesifiek aan die wetenskaplike bestuursteorie, burokratiese bestuursteorie, menslike verhoudingsteorie, kwantitatiewe bestuursteorie en eietydse bestuursdenkskool bestee. Met die eietydse bestuursdenkskool word die sisteemteorie, gebeurlikheidsteorie en die kwaliteitbestuursteorie ontleed;
- evaluering van die eksterne of makro-omgewing/terreine (ekonomiese, politiese, tegnologiese, sosiale en kulturele omgewing) en interne of mikro-omgewing/terreine (kliënte, reguleerders en verskaffers);
- algemene bestuursfunksies (slegs beplanning, organisering, leierskap en motivering en beheer) word met militêre bevelvoerders behandel;
- strategiese beplanning;
- besluitneming, 'n besluitnemingsmodel en groepsbesluitneming;
- bestuursinligtingstelsels in die militêre milieu;
- organiseringsbetrokkenheid van militêre bevelvoerders. Aandag word veral aan spesialisering en departementering, spanwydte van beheer, werksverdeling en die verskillende organiseringstrukture bestee. Aspekte soos standaardisering, koördinerings, verantwoordelikheid, gesag en aanspreeklikheid word ook aangespreek;
- militêre leierskap;
- motiveringsteorieë van Maslow, Herzberg en McClelland;
- kommunikasievaardighede van 'n militêre bestuurder;

- noodsaaklikheid van groepswerk, eienskappe van 'n groep en groepsdinamika;
- beheer in die militêre milieu;
- Bestuur van voortreflikheidsmodel wat in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag voorgelê word om kwaliteitdienslewering te verhoog (SA Army College 2001:1-6 en "JCSD Branch". Beskikbaar op tuisblad. http://www.mil.za/CSANDF/CArmy/armycol/jcsd_branch.html).

Verskeidenheid van bestuursaspekte word dus met middelvlak militêre bevelvoerders aan die Suid-Afrikaanse Leërkollege en die Suid-Afrikaanse Vlootkollege behandel. Die omvang van bestuursopleiding wat aan die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege en die Geneeskundigedienste Opleidingskollege voorsien word stem weer in 'n belangrike mate ooreen ("SA Medical Services". Beskikbaar op tuisblad. <http://www.globalsecurity.org/military/world/rsa/sams.html> en South African Air Force College 2002:1-3). Bestuursopleiding aan hierdie instellings sluit die volgende in:

- inleiding tot bestuurswese;
- rol van militêre bevelvoerders in die militêre milieu;
- beplanningsfunksie;
- organiseringsbetrokkenheid van militêre bestuurders;
- noodsaaklikheid van delegering en die koördineringsfunksie;
- militêre leierskap en motivering;

- kontrole- en beheerfunksie van militêre bevelvoerders;
- doeltreffende kommunikasie; en
- voortreflikheidsbestuursmodel wat in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag toegepas word om kwaliteit dienslewering te bevorder (South African Air Force College 2002:1-6).

Uit die voorgaande blyk dit dat bestuursopleiding wat deur die Suid-Afrikaanse Lugmag en die Suid-Afrikaanse Geneeskundige Opleidingskollege aangebied word hoofsaaklik op die algemene bestuursfunksies toegepas word. Bestuursopleiding word nie net vir middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag aangebied nie. Militêre bevelvoerders in die boonste hiërargiese struktuur deurloop bestuursopleiding aan die Suid-Afrikaanse Oorlogkollege. So word militêre bevelvoerders van onder meer Ghana, Kenya, Nigerië en die Verenigde Koninkryk ook die geleentheid gebied om die gesamenlike Senior Bevel- en Stafdienskursus aan die Suid-Afrikaanse Oorlogkollege te deurloop (Siongwana 2002:29). Siongwana (2002:29) dui aan dat "... the following eight key management competencies are developed during the 44-week residential programme: problem solving and analysis, planning and organising, leadership and co-ordinating, quality management and quality orientation, communication skills, decisive/action orientation and strategic management".

4.6 SAMEVATTING

Weens die talle veranderings op kulturele, sosiale en tegnologiese terrein in Suid-Afrika is dit van besondere waarde om die bestuursopleiding van middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag te evalueer om sodoende te bepaal of die bestuursopleiding tred hou met die vereistes wat aan middelvlak militêre bevelvoerders se bestuursvaardighede gestel word. 'n

Vergelykende ontleding van soortgelyke militêre bestuursopleiding in die Verenigde State van Amerika, Verenigde Koninkryk en Indië is onderneem om te bepaal in welke mate die bestuursopleiding ooreenstem met die opleidingsprogramme wat in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag deurloop word om moontlike verbeterings te oorweeg.

Die omvang van opleiding vir militêre personeel word deur die institusionele behoeftes bepaal. 'n Onderskeid word tussen oriënteringsopleiding en institusionele taakgerigte opleiding getref. Met oriënteringsopleiding word nuwe toetreders met die werksaamhede van die militêre instelling vertrouwd gemaak. Institusionele taakgerigte opleiding is veral noodsaaklik om militêre personeel te bekwaam vir die menigvuldige take wat in omvang en ingewikkeldheid steeds toeneem.

Die **Witskrif oor Verdediging**, 1996 bepaal ook dat opleidingsprogramme aan internasionale opleidingstandaarde moet voldoen (Republic of South Africa, (Department of Defence), 1998:83). Ontleding van bestuursopleiding wat middelvlak militêre bevelvoerders aan bepaalde binnelandse militêre opleidingsinstellings ondergaan is derhalwe van belang om internasionale tendense te kan verreken om sodoende die vereistes vir effektiewe opleiding in die Suid-Afrikaanse konteks te kan plaas. Derhalwe is die bepaalde voortreflikhede en tekortkomings van die bestuursopleidingsprogramme van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag ook bepaal om moontlike verbeterings te oorweeg.

Hierdie spesifieke opleidingsinstellings sluit die Bevel- en Generale Stafoffierskollege, Fort Leavenworth, Kansas, Verenigde State van Amerika, die Gesamentlike Bevel- en Stafdienskollege, Shiverham, Verenigde Koninkryk en die Verdedigingsstafdienskollege, Wellington, Indië in. Met hierdie ontleding is bevind dat bepaalde beginsels van bestuur in 'n militêre milieu geïdentifiseer en beklemtoon word. In die Verenigde State van Amerika, die Verenigde Koninkryk

en Indië is bestuursopleiding 'n geïntegreerde deel van die opleidingsprogramme wat operasionele, middelvlak en topvlak militêre bevelvoerders meemaak. Sodoende word die bestuursvaardigheid en bestuursvermoë van militêre bevelvoerders in hierdie lande verbeter.

Die opleiding en ontwikkeling van doeltreffende militêre bevelvoerders word as noodsaaklik vir die doeltreffende funksionering van die Verenigde State van Amerika se verdedigingsmag beskou. So word bestuursopleiding in die Verenigde State van Amerika selfs in die gekombineerde weermagsdeel stafdiensopleidingsprogram ingesluit. Dus is hierdie opleidingsprogram hoofsaaklik op gevegshanteringsoperasies ingeskakel. Aspekte soos besluitnemingsvaardighede, groepsdinamika, logistieke bestuur en begrotingstelsels vorm deel van die inhoud van hierdie opleidingsprogramme wat middelvlak militêre bevelvoerders deurloop. Middelvlak militêre bevelvoerders ontvang ook bestuursopleiding aan die Bevel- en Generale Stafoffisierskollege, Fort Leavenworth, Kansas, Verenigde State van Amerika. Hierdie bestuursopleiding sluit aspekte soos militêre besluitneming, die verdedigingsbeplanningstelsel, die bevel en beheerstelsel, strategiese beplanning, taktiese en operasionele beplanning, logistieke beplanning, die beheerfunksie, die opstelling van 'n opleidingsplan vir 'n militêre eenheid en vredesteunoperasies in.

In die Verenigde Koninkryk word bestuursopleiding enersyds aan operasionele vlak militêre bevelvoerders voorsien. 'n Sertifikaat in Militêre Bestuur word deur die "Institute of Management" aan hierdie operasionele militêre bevelvoerders toegeken wat die junior offisiersbeveldkursus sowel as die individuele stafdiensopleidingsprogram suksesvol voltooi het. Bestuursopleiding vir middelvlak militêre bevelvoerders word ook aan die Gesamentlike Bevel- en Stafdienskollege voorsien. Hierdie bestuursopleiding is veral gerig op die algemene bestuursfunksies (beplanning, organisering, leiding en beheer),

militêre leierskap en bevelvoering, strategiese bestuur, projekbestuur, menslike hulpbronbestuur, kommunikasievaardighede en analitiese vaardighede.

In Indië word operasionele militêre bevelvoerders reeds op 'n vroeë stadium aan bestuursopleiding aan spesifieke opleidingsinstellings blootgestel. Middelvlak militêre bevelvoerders deurloop bestuursopleiding veral tydens die stafdiensopleidingsprogram aan die Verdedigingskollege te Wellington. 'n Meestersgraad in bestuurstudies word aan militêre personeel toegeken wat die stafdiensopleidingsprogram sowel as die bestuursopleidingsprogram in militêre verdediging suksesvol voltooi. Met die vergelykende evaluering van die internasionale opleidingsprogramme blyk dat die klem veral op die algemene bestuursfunksies, wat onder meer die beplanningsfunksie (operasionele, taktiese, logistiekebeplanning, en strategiese beplanning), besluitnemingskundigheid, logistiekebestuur en kommunikasie vaardighede in die Verenigde State van Amerika geplaas. Projekbestuur, menslike hulpbronbestuur, finansiëlebestuur en die algemene bestuursfunksies en toepaslike bestuursvaardighede word weer aan die opleidingsprogramme van die Verenigde Koninkryk en Indië beklemtoon.

Soos by die buitelandse opleidingsinstellings identifiseer is, word bestuursopleiding in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag ook as noodsaaklik beskou vir effektiewe doelwitverwesenliking. Vanweë die integrasieproses van verskillende verdedigingsmagte wat sedert 1994 in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag plaasgevind het, blyk dit dat nie alle middelvlak militêre bevelvoerders voorheen bestuursopleiding deurloop het nie. Bestuursopleiding word wel aan middelvlak militêre bevelvoerders tydens die junior stafdienskursus aan spesifieke opleidingsinstellings gebied.

'n Vergelykende ontleding van die internasionale en nasionale opleidingsprogramme toon dat die opleidingsprogramme wat in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag deurloop word slegs enkele ooreenkomste toon.

Die algemene bestuursfunksies (beplanning, organisering, leiding, kontrole en evaluering) leierskap, en strategiese beplanning en omgewingsontledings wat aan die opleidingsprogramme in die Verenigde Koninkryk en die Verenigde State van Amerika voorgehou word, word ook aan die opleidingsprogramme van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag voorgehou. Die volgende bestuursaangeleenthede wat aan die internasionale opleidingsprogramme deurloop word, is onder meer besluitneming, logistiekebestuur, begrotingstelsel, bestuur van militêre inligtingstelsels, menslike hulpbronbestuur en militêre etiek voorgehou word, moet ook in die opleidingsprogramme van die Suid-Afrikaanse Weermag ingesluit word.

Alhoewel bestuursopleiding aan die Suid-Afrikaanse Leërkollege, die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege, die Suid-Afrikaanse Vlootkollege en die Suid-Afrikaanse Geneeskundige Opleidingskollege in 'n mate ooreenstem, blyk dit dat hierdie bestuursopleidingsprogramme wat oor 'n tydperk van slegs een week deurloop word nie ten volle voldoen aan die omvattende eise wat aan die bestuursvaardighede van militêre bevelvoerders van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag gestel word nie. Effektiewe bestuursopleidingsprogramme vir veral middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag behoort as 'n hoë prioriteit beskou te word. Die ontwikkeling van 'n metabestuursmodel behoort moontlike leemtes in die bestuursopleiding vir middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag suksesvol te kan ondervang.

AFDELING DRIE: EMPIRIESE ONDERSOEK

HOOFSTUK 5: BESKRYWING VAN DIE ONDERSOEK EN NAVORSINGSMETODIEK

5.1 INLEIDING

Sedert 1994 met die integrasieproses van die verskillende verdedigingsmagte in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag is daar weinig, indien enige, empiriese ondersoeke onderneem om te bepaal wat die operasionele bestuurstake vir middelvlak militêre bevelvoerders behoort te wees. In hierdie navorsing is 'n posontleding van die funksionele bestuursareas (bestuurstake) van middelvlak militêre bevelvoerders met behulp van 'n gestruktueerde vraelys onderneem. 'n Metingsinstrument (vraelys) is spesifiek hiervoor ontwerp.

In die lig hiervan is daar met die resultate van die empiriese ondersoek, die literatuur- en die vergelykende studie 'n metabestuursmodel vir middelvlak militêre bestuurders ontwikkel. Met sodanige eiesoortige metabestuursmodel as grondslag kan junior stafdienskursusse dienooreenkomsig op doelgerigte bestuursopleiding in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag fokus. Sodoende kan verkortkomings in die bestuursopleidingsprogramme van middelvlak militêre bevelvoerders van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag aangespreek word om bestuurskundigheid in die geïntegreerde weermag uit te bou.

5.2 NAVORSINGSONTWERP

'n Navorsingsontwerp word deur Garbers (1996:371) en Smit (1985:25-26) omskryf as die plan wat gevolg moet word om die navorsingsdoelwitte te verwesenlik. Met die ontwerp vir hierdie navorsing is gepoog om 'n bepaalde struktuur of raamwerk te ontwikkel waarmee die navorsingsdoelwitte verwesenlik kan word. In hierdie navorsing is daar gevolglik van kwalitatiewe en

kwantitatiewe navorsing gebruik gemaak, volgens die beskouing van Brynard en Hanekom (1997:19-22).

In rubriek 1.6, p.10 tot 11 is aangetoon dat hierdie navorsing in vier afdelings verdeel is, te wete Afdeling 1: Teoretiese perspektief, Afdeling 2: Ontleding van internasionale en nasionale perspektiewe, Afdeling 3: Empiriese ondersoek en Afdeling 4: Navorsingsbevindinge. Voorafgaande tot die vier verskillende afdelings verskaf Hoofstuk 1 die inleiding, oorsig en organisering van die hoofstukke.

5.2.1 Navorsingsprobleem

In rubriek 1.2, p.6 is die navorsingsprobleem as 'n vraag geïdentifiseer, te wete: "Die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag beskik tans oor geen eiesoortige bestuursmodel wat spesifiek ontwikkel is om die bestuursopleiding van middelvlak militêre bevelvoerders te rig nie".

5.2.2 Doel van die navorsing

Die doel en doelwitte van die navorsing soos in rubriek 1.3, p.6 tot 9 aangetoon is om 'n metabestuursmodel as grondslag vir bestuursopleiding van middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag te ontwikkel. In rubriek 1.3, p.6 tot 9 is reeds vermeld dat dit noodsaaklik is om 'n posontleding van 'n middelvlak militêre bevelvoerder te onderneem. Gevolg deur 'n ontleding van die toepaslike bestuurshandelings, diensleweringverwagtings, grondliggende bestuursfunksies en bestuursvaardighede om die bepaalde vereistes wat aan middelvlak militêre bevelvoerders se bestuursvaardighede gestel word, te identifiseer. Die volgende sekondêre doelstellings is nagestreef:

- Om 'n posontleding van middelvlak militêre bevelvoerders te onderneem. Die doel van so 'n posontleding is om te verseker dat die voorgenome

metabestuursmodel tred hou met die werklike, eerder as die vermeende funksies van middelvlak militêre bevelvoerders.

- Om 'n teoretiese ontleding van die bestuurstaak en normatiewe raamwerk van bestuur te onderneem. Die doel van die teoretiese ontleding is om 'n konsepsionele raamwerk vir die fundering van die metabestuursmodel vir bestuursopleiding van militêre bevelvoerders daar te stel.
- Om 'n ontleding van bepaalde bestuursdenkskole en -teorieë te doen. Die doel van hierdie ontleding is om 'n teoretiese basis vir die ontwikkeling van 'n toepaslike metabestuursmodel te vind.
- Om 'n evaluering van die huidige bestuursopleiding vir middelvlak militêre bevelvoerders in die Verenigde State van Amerika, Verenigde Koninkryk en Indië te onderneem om te bepaal in welke mate daardie bestuursopleiding ooreenstem met die opleidingsprogramme wat in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag deurloop word.
- Om die huidige bestuursopleiding vir middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag te evalueer ten einde te bepaal of die opleidingsprogramme tred hou met die vereistes wat aan middelvlak militêre bevelvoerders se bestuursvaardighede gestel word.

5.2.3 Belangrikheid van die navorsing

Volgens die beleid van die Suid-Afrikaanse Regering word daarna gestreef om 'n kleiner maar 'n hoë kwaliteit en vaartbelynde weermag te vestig. Hierdie doel kan alleenlik bereik word indien gekwalifiseerde mannekrag beskikbaar is. Daarom is dit noodsaaklik om te verseker dat militêre bevelvoerders oor spesifieke bestuurs- en leierskapsvaardighede beskik om effektief te kan funksioneer. 'n Eiesoortige metabestuursmodel as grondslag vir militêre bestuursopleiding vir

middelvlak militêre bestuurders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag is veral van belang omdat die bestuursomgewing wat in hierdie navorsing ontleed is, insiggewend verander het (Rubriek 1.5, p.10).

5.2.4 Navorsingsterrein

Vanweë die omvang van die studieterrein (openbare bestuur in die militêre milieu) is dit nie toepaslik om 'n studie van die totale gemeenskap wat belang het by bestuur in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag te onderneem nie. Guy, Edgley, Arafat en Allen (1987:39) bevestig hierdie standpunt en dui aan dat "... research subjects are generally quite broad and seldom sharply defined. In effect, it becomes necessary to focus on some small aspects or at least some manageable aspects of the research subject." Derhalwe word die empiriese navorsing beperk tot middelvlak militêre bevelvoerders wat die junior stafdienskursus aan spesifieke opleidingsinstellings in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag deurloop. Nogtans sal 'n gevestigde en eiesoortige bestuursmodel as grondslag vir alle vlakke van bestuursopleiding in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag van kardinale belang en waarde wees.

Die behoefte is geïdentifiseer om spesifiek die vereistes wat aan middelvlak militêre bevelvoerders se bestuursdeskundigheid gestel word, te ondersoek. In rubriek 2.3.3, p.28 tot p.30 word aangetoon dat die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag 'n wesenlike tekort aan gekwalifiseerde militêre bevelvoerders in veral die middelbestuursvlak ondervind. Verskeie opgeleide en ervare militêre bevelvoerders van die voormalige Suid-Afrikaanse Weermag (SAW) het óf bedank óf vrywillige skeidingspakkette aanvaar. In die lig hiervan is talle geïntegreerde lede as bevelvoerders aangestel sonder enige bestuurservaring of bestuursopleiding (Gibson 2004:4).

Onlangse berriggewing beklemtoon ook dat die uitwerking van MIVVigs op militêre personeel daartoe aanleiding gee dat die Suid-Afrikaanse Nasionale

Weermag 25% van sy middelvlak bestuurders kan verloor (Gibson 2004:1). Die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag behoort daarom 'n doelbewuste poging aan te wend om middelvlak militêre bestuurders se bestuurskundigheid te verhoog. Die metabestuursmodel kan bydrae om die bestuurskundigheid en bestuursvaardighede van middelvlak militêre bevelvoerders te bevorder. Sodoende kan verseker word dat bestuursopleidingsprogramme tred hou met die vereistes wat aan middelvlak militêre bevelvoerders se bestuursvaardighede gestel word.

5.2.5 Navorsingspopulasie

Die geïdentifiseerde navorsingspopulasie bestaan uit middelvlak militêre bevelvoerders wat die junior stafdienskursusse in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag deurloop. In die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag vind bestuursopleiding vir middelvlak militêre bevelvoerders onder die vaandel van die junior stafdienskursus plaas (Institute for Security Studies <http://www.iss.co.za/Pubs/Other/Africacapab/AppendiG.html>/19 May 2004). Die spesifieke opleidingsinstellings sluit die Suid-Afrikaanse Leërkollege, Suid-Afrikaanse Vlootkollege, Suid-Afrikaanse Lugmagkollege en die Geneeskundigediens Opleidingskollege in. Vir doeleindes van hierdie navorsing en soos in rubriek 1.4, p.9 aangedui verwys middelvlak bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag na die ranggroepe adjudant offisier, majoor, luitenant-kommandeur en luitenant-kolonel.

5.2.6 Die aard en grootte van die ondersoek

Gedurende 2002 en 2003 is vraelyste aan die programbestuurders in die juniorstafdienskursus in die Suid-Afrikaanse Leërkollege, die Suid-Afrikaanse Vlootkollege, die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege en die Geneeskundigediens Opleidingskollege versprei. Gestruktureerde onderhoude is ook met die betrokke programhoofde gevoer om inligting oor die leerplanne van bestuursopleiding te

bekom. Die betrokke programbestuurders het die vraelyste aan die respondente vir voltooiing versprei. Nadat die sperdatum vir ontvangs van die vraelyste verstryk het, is daar telefonies met die programbestuurders in verbinding getree om voldoende terugvoer te verseker. 'n Aantal van 165 vraelyste is terugontvang. Dit verteenwoordig 'n terugvoer van 99,3% van die respondente wat die junior stafdienskursus aan die spesifieke opleidingsinstansies deurloop het. Terugvoering van 99.3% van die respondente kan dus as verteenwoordigend van die populاسie (middelvlak militêre bevelvoerders wat bestuursopleiding aan spesifieke opleidingsinstellings meemaak) beskou word. In hierdie navorsing is die navorsingspopulasie egter hanteerbaar en kon relevante data van alle respondente van die geïdentifiseerde navorsingspopulasie ingewin word.

5.2.7 Respondente

In rubriek 5.2.6, p.119 is vermeld dat die respondente aan wie die vraelys gerig word, na militêre bevelvoerders verwys wat die junior stafdienskursus aan spesifieke opleidingsinstellings deurloop het. Die Direkteur Inligting (Direktoraat Verdedigingsintelligensie) van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag het toestemming verleen dat die respondente aan die opname deelneem (Vergelyk Bylaag 1). Elkeen van dié respondente beklee 'n bestuursposisie in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag. Daar is aanvaar dat die respondente as middelvlak militêre bevelvoerders oor die insig en kennis behoorlik beskik om vrae oor bepaalde bestuursaangeleenthede te kon beantwoord.

5.2.8 Data-insamelingsmetodes

Gestruktureerde data-insameling is volgens die metode van Huysamen (1993:143-156) onderneem. Metodes wat vir die insameling van data gebruik kon word, sluit onder meer regstreekse of stelselmatige waarneming, persoonlike besoeke, telefoonskakeling, posversending en groeptoepassing in. Persoonlike

besoeke en groeptoepassings is weens die volgende redes aangewend om data te versamel:

- Die aard en omvang van die navorsingspopulasie regverdig die koste van persoonlike besoeke aan die spesifieke opleidingsinstellings aan die Suid-Afrikaanse Leërkollege, die Suid-Afrikaanse Vlootkollege, die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege en die Geneeskundigediens Opleidingskollege.
- Groepstoepassing is benut omdat die navorsingspopulasie dit regverdig dat slegs een persoon (programbestuurders by die spesifieke opleidingsinstellings) die vraelyste en die intruksies vir voltooiing in een lokaal met die respondente kon hanteer. Omdat 'n responskoers van feitlik 100% met hierdie metode moontlik was, is dit met vrug vir hierdie navorsing benut (Huysamen 1993:155-156).

Die verspreiding van die vraelyste is soos volg hanteer:

- (a) 'n Afspraak is telefonies met elke programbestuurder van die spesifieke opleidingsinstelling gereël. Op die vasgestelde datums is die vraelyste by elke programbestuurder afgelewer. Die vraelyste aan die Suid-Afrikaanse Vloot is per koerierdiens afgelewer. 'n Datum is ook vasgestel waarop die voltooide vraelyste afgehaal sou word. Met die eerste besoek aan die Suid-Afrikaanse Leërkollege, die Suid-Afrikaanse Vlootkollege, die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege en die Geneeskundigediens Opleidingskollege is die doel van die opname volledig verduidelik. 'n Onderneming is verder van die bepaalde programbestuurders verkry om die vraelyste in een lokaal aan die respondente te versprei. Sodoende kon verseker word dat alle respondente die vraelys voltooi. Voltooiing van die vraelyste was nogtans vrywillig en is ook vertroulik hanteer.

- (b) Voltooide vraelyste is op die vasgestelde datums by die onderskeie programbestuurders afgehaal. Deur hierdie persoonlike kontak is verseker dat 'n vinnige respons behaal is. Die voltooide vraelyste van die Suid-Afrikaanse Vloot is deur 'n tussenganger in ontvangs geneem.
- (c) Die Departement Biostatistiek van die Universiteit van die Vrystaat het die prosessering van die vraelyste hanteer nadat die kodering afgehandel is.

5.2.9 Betroubaarheid van die metingsinstrument

Huysamen (1993:123) en Bless en Higson-Smith (1995:130) definieer betroubaarheid as die mate waarin 'n metingsinstrument herhaaldelik dieselfde resultate in dieselfde omstandighede lewer. Die betroubaarheid van die metingsinstrument kan ook in die konteks van samewerking tot die bereiking van 'n gemeenskaplike doel beskou word. Daarom is die vroeë dienooreenkomstig geformuleer om die betroubaarheid van die metingsinstrument vir hierdie navorsing te verseker. Dit beteken dat die operasionele bestuurstake van middelvlak militêre bevelvoerders sorgvuldig verreken kon word.

Om die betroubaarheid van die vraelys te bepaal is 'n loodsstudie uitgevoer. Met hierdie loodsstudie is die vraelys deur vyf ervare middelvlak militêre bevelvoerders van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag voltooi om sodoende die betroubaarheid van die vroeë vas te stel. Ter wille van departementele sekuriteit is die meetinstrument ook deur die Direkoraat van Verdedigingsintelligensie geëvalueer en goedgekeur.

'n Parallel toets is ook gedoen deur twee stellings in die vraelys wat gebruik word te herhaal. In die lig hiervan is vraag 11 weer met vraag 33 en vraag 24 weer met vraag 25 herhaal alhoewel die formulering daarvan verskil het. Slegs 7 van die 165 respondente het verskillend op vroeë 11 en 33 gereageer. Dus het 95.7% van die respondente dieselfde op hierdie vroeë gereageer. Slegs 8 van die 165

respondente het verskillend op vraag 24 en vraag 25 gereageer. Derhalwe het 95.1% van die respondente dieselfde op hierdie vrae gereageer, wat die betroubaarheid daarvan ondersteun.

5.2.10 Geldigheid van die metingsinstrument

Geldigheid van die metingsinstrument dui daarop dat die veranderlikes wel meet wat die metingsinstrument veronderstel was om te meet, en dat dit in perspektief gemeet is (Bless en Higson-Smith 1995:136-139). Die volgende soorte geldigheid kan identifiseer word:

- (a) Gesigwaarde. Gesigwaarde staan ook as ekspert-geldigheid of geldigheid deur konsensus bekend en verwys na algemene konsensus dat die meetinstrument wel die veranderlikes/verskynsels meet wat dit veronderstel is om te meet (Vermeulen en Shaw 1996:37). Die respondente beoordeel dus die sigwaarde van die spesifieke meetinstrument om sodoende te kan bepaal of die vraelys wel die veranderlikes meet wat dit veronderstel is om te meet. Die terugvoering uit die loodsstudie wat verkry is dui daarop dat die metingsinstrument vir hierdie navorsing oor 'n hoë gesigswaarde beskik.
- (b) Inhoudelike geldigheid. Die bepaling van inhoudelike geldigheid is gerig op die evaluering van die tipe vrae wat gebruik word. Die vrae wat die navorsingsterrein ondervang moet van so 'n aard wees dat alle aspekte van die onderwerp verreken word. Brynard en Hanekom (1997:41) beweer dat "... it is advisable to test the correctness, relevance and lucidity of the questions in a pilot investigation. The results of a pilot investigation will also help to determine whether or not the questions included are relevant to the research problem". Die metingsinstrument vir doeleindes van hierdie proefskrif is deur 'n loodsstudie getoets en voldoen dus aan

die vereistes van inhoudelike geldigheid van die betrokke metingsinstrument.

- (c) Geldigheid van formulering. Die geldigheid van die formulering van 'n metingsinstrument verwys na die mate waarin die vrae in die vraelys wel meet wat veronderstel is om gemeet te word (Huysamen 1993:117-118). Bless en Higson-Smith (1995:138) beweer dat "... it is important that a measurement instrument be closely linked with known theory in the area, where such close links can be demonstrated, the instrument is said to have a high construct validity. When the links between the instrument and the related theory are very weak or non-existent, the instrument has low construct validity". Die metingsinstrument (vraelys) is in vyf afdelings verdeel om te verseker dat alle aspekte van die onderwerp verreken word. Hierdie afdelings word in rubriek 5.2.10, p.112 omskryf (Bylae 2 – Begeleidingsbrief en Metingsinstrument/vraelys).

Die geldigheid en betroubaarheid van die metingsinstrument beïnvloed die kwaliteit van die resultate van die navorsing, en daarom is die formulering van die navorsingsontwerp sorgvuldig uitgevoer. Sodoende is 'n gunstige klimaat geskep waarin die insameling van data kon geskied.

5.2.11 Begeleidingsbrief van die vraelys

Volgens Smit (1985:166) word alle vraelyste van 'n begeleidingsbrief vergesel. (Bylae 2. Begeleidingsbrief en Metingsinstrument/vraelys). In die begeleidingsbrief is die besonderhede van die navorser sowel as die doel en aard van die navorsing uiteengesit. Die respondente is daarin aangespoor om die vraelys te voltooi en terug te besorg. Die begeleidingsbrief as 'n amptelike dokument van die betrokke instelling is 'n aanduiding van die goedkeuring wat die navorsing geniet. In hierdie geval is die begeleidingsbrief deur die Sentrale Universiteit vir Tegnologie, Vrystaat, uitgereik.

5.2.12 Beskrywing van die metingsinstrument

In rubriek 5.1, p.114 is aangetoon dat 'n gestruktureerde vraelys vir doeleindes van hierdie navorsing gebruik is. Instruksies wat weldeurdag en nie ingewikkeld geformuleer is nie maak die verskaffing van voorbeelde van wat verlang word, moontlik, en het die respondente in staat gestel om die vraelys sonder toesig te kon voltooi. Omdat die vraelys derhalwe selfverduidelikend is en geen tussenganger nodig was vir die voltooiing daarvan nie, kan die anonimiteit van die respondente in 'n belangrike mate verseker word.

Die respondente is wel vooraf ingelig dat die vraelys uit 'n aantal stellings bestaan wat oor die tipiese operasionele bestuurstake van middelvlak militêre bevelvoerders handel. Die vrae is in subafdelings opgedeel om ook die bepaalde bestuursbeginsels vanuit teoretiese grondslag te identifiseer en dit dus in die metingsinstrument te verreken. Die vraelys bestaan uit 41 vraagstellings van die operasionele bestuurstake van 'n middelvlak militêre bestuurder, en drie algemene inligtingsvrae (vraag 42 tot vraag 44) wat gerig is op die insameling van data waarin die meningstandpunt van die respondente weerspieël word. Respondente word versoek om aan te dui of elke stelling met die operasionele bestuurstake van middelvlak militêre bestuurders verband hou al dan nie. Respondente is ook versoek om huidige opvoedkundige kwalifikasies sowel as nige bestuursopleiding wat deurloop is, aan te toon. Die volgende antwoordskaal is gebruik:

- 0 – beslis nie deel van die bestuurstaak nie, nie van toepassing nie of is nie waar nie.
- 1 – onder buitengewone omstandighede kan dit deel van die bestuurstaak wees.
- 2 – vorm 'n geringe gedeelte van die bestuurstaak.

- 3 – vorm 'n belangrike deel van die bestuurstaak.
- 4 – 'n vername deel van die bestuurstaak.
- 5 – beslis 'n vername deel van die bestuurstaak.

Die 41 vraagstellings is in vyf afdelings soos volg gegroepeer:

- module 1 – leierskap- en motiveringsrol (Vraag 1 tot vraag 16).
- module 2 – beplanningsfunksies (Vraag 17 tot vraag 19).
- module 3 – organiseringsbetrokkenheid (Vraag 20 tot vraag 23).
- Module 4 – kontrole en evalueringstaak wat van middelvlak militêre bestuurders verwag word (vraag 24 tot vraag 41).
- Algemene inligting – (vraag 42 tot vraag 44).

In die beredenering van die opstelling van die vraelys is die items sodanig geformuleer dat dit verband hou met die operasionele bestuurstaak van middelvlak militêre bevelvoerders.

In rubriek 2.5, p.40 is aangetoon dat beleidmaking deel is van die grondliggende bestuursfunksies van middelvlak militêre bevelvoerders. Beleidmaking is egter nie in die vraelys gegroepeer nie. Respondente moes egter met vraag 44 (b) aantoon of hulle enige opleiding in beleidmaking deurloop het. Soos blyk uit die evaluering van internasionale en nasionale opleidingsprogramme wat middelvlak militêre bevelvoerders deurloop, is beleidmaking nie deel van die leerplan van die spesifieke opleidingsprogramme nie. In rubriek 2.2, p.21 en rubriek 2.5.1, p.41 tot 43 is onder meer aangetoon dat middelvlak militêre bevelvoerders nie

net verantwoordelik is om die verdedigingsbeleid uit te voer nie, daar word van hulle vereis om bepaalde operasionele beleid te formuleer.

5.2.13 Loodsstudie

'n Loodsstudie word deur Bless en Higson-Smith (1995:50) omskryf as die vooraftoetsing van die navorsingsinstrument deur die implementering daarvan op 'n klein groep respondente wat oor 'n soortgelyke profiel as die respondente van die voorgename navorsing beskik. Die loodsstudie vir hierdie navorsing het bestaan uit die toetsing van die vraelys deur die Direkoraat van Verdedigingsintelligensie. Verder is die vraelys ook aan vyf middelvlak militêre bevelvoerders voorgelê wat as kundiges van militêre bestuur beskou kan word. Sodoende is die vraelys vir dubbelsinnigheid, geldigheid, struktuur, relevantheid en algemene begrip getoets. Die terugvoering is in aanmerking geneem en die vraelys is dienooreenkomstig aangepas.

5.3 SAMEVATTING

Die navorsingsmetodologie met 'n volledige aanduiding van die metodes wat benut is vir hierdie empiriese studie is sorgvuldig geïdentifiseer om aan die wetenskaplike vereistes te voldoen. Relevante redes ter ondersteuning is ook in die gedeelte aangespreek. Die empiriese ondersoek het ook beoog om met behulp van 'n vraelys 'n posontleding van die funksionele bestuursareas (bestuurstake) van middelvlak militêre bestuurders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag te identifiseer en te ontleed. Vir hierdie doel is 'n spesifieke metingsinstrument (vraelys) opgestel.

Gestruktureerde onderhoude is met die betrokke programhoofde van die Suid-Afrikaanse Leërkollege, die Suid-Afrikaans Vlootkollege, die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege en die Geneeskundigediens Opleidingskollege gevoer om toepaslike inligting oor die bestuursopleidingsleerplanne te bekom. Na

verwerking van die toepaslike data is die saamgestelde en toepaslike inligting as grondslag gebruik om 'n metabestuursmodel te ontwikkel. Die empiriese ondersoek waarby ook van spesifieke literatuur en vergelykende studies gebruik gemaak is, vorm die grondslag vir bereiding en die ontwikkeling van 'n metabestuursmodel vir middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag.

HOOFSTUK 6: ONTLEDING VAN DATA EN INTERPRETASIE

6.1 INLEIDING

Die navorsingsbevindings word in hierdie gedeelte ontleed in opvolging van die analisering van die beskikbare data wat met gestruktureerde vraelyste vanaf die respondente ingewin is. Met die ontleding van die data word die oorsake van variansies in verskynsels bepaal. Sodoende kan vasgestel word of hipotetiese verhoudinge tussen verskynsels aanvaar of verwerp moet word ter wille van die handhawing van wetenskaplike integriteit. Met die statistiese ontledings as hulpmiddel kan betroubare afleidings uit spesifieke waarnemings interpreteer word.

Verskillende statistiese metodes en tegnieke is gebruik om die data te interpreteer. Vir doeleindes van hierdie navorsing is van beskrywende statistiese tegnieke gebruik gemaak. Beskrywende statistiek word ook beskou as 'n onontbeerlike tegniek en 'n beginpunt in die ontleding van meetbare eienskappe van bepaalde veranderlikes (Leedy 1989:184).

6.2 OPERASIONELE DEFINISIES

In hierdie Hoofstuk word bepaalde navorsingsbegrippe toegepas wat vir doeleindes van hierdie navorsing soos volg verklaar word:

Betekenispeil. Statistiese hipotesetoetsing vereis dat 'n besluit oor die waarskynlikheid om 'n waar nulhipotese (verkeerdelik) te verwerp, geneem moet word. Dié waarskynlikheid staan bekend as die betekenispeil van die toets van die statistiese hipotese, en dit word deur die griekse letter α aangedui. Die nulhipotese sal dus ten gunste van die alternatiewe hipotese verwerp word indien die waarde van die toetsstatistiek 'n waarskynlikheid (onder die nulhipotese) gelyk aan α het (Huysamen 1988:59–60). Die betekenispeil word vooraf bepaal om die verwerping van die nulhipotese te regverdig. 'n Tien persent betekenispeil is vir hierdie navorsing gebruik. Met $\alpha = 0.10$ beteken dit dat indien die nulhipotese waar sou wees, dit nogtans

verkeerdelik vir 10% van alle moontlike steekproewe vanuit die populasie verwerp sou word.

Beramings. Beramings verwys na 'n prosedure waarmee 'n bepaalde numeriese waarde aan 'n populasieparameter toegeken word. Die beramings is gegrond op die inligting van die populasie (Viljoen en Van der Merwe 2000:9-2).

Beskrywende statistiek. Beskrywende statistiese tegnieke is benut om die meetbare eienskappe van geïdentifiseerde verskynsels waar van toepassing saam te vat en in 'n sinvolle rangorde te plaas (Smit 1985:212).

Chi-kwadraatdistribusie. Chi-kwadraatanalises word meestal gebruik om afleidings te maak as die data ordinaal of kategoriees van aard is. Sodoende kan bepaal word of daar 'n verband tussen twee of meer kategoriele veranderlikes bestaan, en om die frekwensies van verskillende kategorieë te vergelyk (Vermeulen en Shaw 1996:64). Die Chi-kwadraattoets dui aan of daar 'n betekenisvolle proporsionele verskil tussen die respondente van twee groepe van die opleidingsinstellings is, soos tussen die respondente van die Suid-Afrikaanse Leërkollege en Suid-Afrikaanse Vlootkollege of tussen respondente van die Suid-Afrikaanse Leërkollege en Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege, asook die wyse waarop 'n kategoriele vraag beantwoord is.

Hipotesetoetsing. Hipotesetoetsing is 'n prosedure om afleidings en gevolgtrekkings aangaande 'n populasie te maak (Viljoen en Van der Merwe 2000:10-1).

Jeffreys Perks vertrouensintervaltoets. Indien die 95% Jeffreys Perks vertrouensinterval opgestel word, beteken dit dat 95% van al die steekproewe geneem uit die populasie 'n interval sal lewer wat die werklike populasieparameter sal bevat. Die metode wat gebruik word om 'n 95% vertrouensinterval op te stel sal dus korrekte resultate 95% van die tyd lewer (Newcombe, 1998:873-890 en Viljoen en Van der Merwe 2000:9-6). Die

verskil tussen die groepe (respondente van die Suid-Afrikaanse Leërkollege, Suid-Afrikaanse Lugmagkollege, Suid-Afrikaanse Vlootkollege en die Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege) is statisties betekenisvol indien die 95% vertrouensinterval die waarde nul uitsluit.

Nulhipotese. Dit is 'n stelling aangaande 'n populasie wat uitgedruk word in terme van 'n parameter, en daar word veronderstel dat die stelling waar is totdat dit as onwaar bewys word (Viljoen en Van der Merwe 2000:10-1).

P-waarde. Die p-waarde moet kleiner as 0.1 wees om 'n betekenisvolle verskil tussen die wyse waarop twee groepe 'n vraag beantwoord op 'n 10 persent betekenispeil, aan te dui. Hoe kleiner die p-waarde hoe meer betekenisvol is die verskil (Newcombe 1998:873-890).

Vertroubaarheidsintervalle. In die geval van intervalskatting word 'n intervalwaarde geskat wat oor alle moontlike steekproewe van 'n bepaalde grootte vanuit die populasie 'n gekose waarskynlikheid of vertrouenskoëffisiënt het om die populasieparameter te bevat. Omdat die vertrouenskoëffisiënt in ag geneem word wanneer die interval beraam word, word die interval 'n vertrouensinterval genoem. Hierdie intervalwaardes staan dus as vertroubaarheidsintervalle bekend wat vir die populasieparameter opgestel word (Huysamen 1988:52).

6.3 DOEL VAN DIE ONDERSOEK

Die doel van hierdie ondersoek was om die funksionele bestuursareas (bestuurstake) van middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag te identifiseer en te ontleed. In rubriek 1.3, p.6 is reeds vermeld dat dit noodsaaklik is om 'n posontleding met behulp van 'n vraelys te onderneem om die spesifieke funksionele bestuursareas (bestuurstake) van middelvlak militêre bevelvoerders te identifiseer en te ontleed. Die omvangryke veranderings wat op kulturele, sosiale en tegnologiese terrein in Suid-Afrika plaasvind kon veral as rede voorgehou word. Hierdie inligting word gebruik om die metabestuursmodel te ontwikkel wat as grondslag vir die as

grondslag vir bestuursopleiding van middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag voorgehou word. Sodanige metabestuursmodel bied 'n eenvormige basis vir die bestuurstaak in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag, in terme waarvolgens bestuursopleiding aan middelvlak militêre bevelvoerders spesifiek georden en deurgevoer kan word. Sodoende kan bestaande tekortkomings in dié betrokke bestuursopleiding ondervang word. Die volgende tersiêre doelwitte met die operasionele ondersoek is derhalwe vir die empiriese navorsing geïdentifiseer:

- bepaling van die kritiese sleutelfaktor vir elke taakbeskrywing van middelvlak militêre bevelvoerders;
- die tref van 'n vergelyking van die sleutelfaktore vir elke taakbeskrywing tussen die respondente van die Suid-Afrikaanse Nasionale Leërkollege, die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege, die Suid-Afrikaanse Vlootkollege en die Geneeskundigedienste Opleidingskollege;
- bepaling van die aantal respondente wat oor 'n tersiêre kwalifikasie beskik;
- bepaling van die aantal respondente wat voorheen bestuursopleiding deurloop het; en
- vasstelling van die aantal respondente met spesifieke bestuursvaardighede.

6.4 METODE EN OMVANG

'n Gestruktureerde vraelys is gedurende 2001 en 2002 aan spesifieke opleidingsinstellings in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag versprei. Die vraelys is aan die respondente wat die juniorstafdienskursus aan die Suid-Afrikaanse Leërkollege, die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege, die Suid-Afrikaanse Vlootkollege en die Geneeskundigedienste Opleidingskollege deurloop, voorgehou. Die vraelys wat uit 41 vraagstellings en drie spesifieke vrae bestaan is gebruik om data te versamel oor die meningsstandpunte van respondente. Die respondente het aangetoon in watter mate elke taakbeskrywing verband hou met operasionele bestuurstaak van middelvlak

militêre bevelvoerders. Sodoende kon die kritiese sleutelfaktor vir elke taakbeskrywing bepaal word.

'n Vergelyking van die sleutelfaktore vir elke taakbeskrywing tussen die respondente van die vier opleidingsinstellings van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag is ook met die Chi-kwadraatdistribusie deurgevoer. Die respondente is ook versoek om die algemene inligtingsgedeelte (vraag 42 tot vraag 44) op die vraelys te voltooi. Derhalwe kon bepaal word hoeveel respondente oor 'n tersiêre kwalifikasie beskik, asook hoeveel voorheen bestuursopleiding ontvang het. In rubriek 5.2.12, p.124 is reeds vermeld dat die volgende antwoordskaal gebruik is: 0 – beslis nie deel van die bestuurstaak nie, nie van toepassing nie, of onwaar; 1 – onder buitengewone omstandighede kan dit deel van die bestuurstaak wees; 2 – vorm 'n geringe gedeelte van die bestuurstaak; 3 – vorm waarskynlik 'n belangrike deel van die bestuurstaak; 4 – 'n belangrike deel van die bestuurstaak en 5 – beslis 'n belangrike deel van die bestuurstaak. Vir statistiese doeleindes word die vermelde antwoordskaal soos volg ingedeel:

- Op die antwoordskaal word opsie 0 (beslis nie deel van die bestuurstaak nie, nie van toepassing nie, of onwaar); en opsie 1 (onder buitengewone omstandighede kan dit deel van die bestuurstaak wees); nie as noodsaaklik vir die bestuurstaak van middelvlak militêre bevelvoerders beskou nie.
- Opsie 2 (vorm 'n geringe gedeelte van die bestuurstaak) en opsie 3 (vorm waarskynlik 'n belangrike deel van die bestuurstaak) op die antwoordskaal is nie van deurslaggewende belang beskou om die bestuurstaak uit te voer nie.
- Opsie 4 ('n hoofgedeelte van die bestuurstaak en opsie 5 (beslis 'n hoofgedeelte van die bestuurstaak) op die antwoordskaal is as noodsaaklik vir effektiewe bestuur beskou.

Die 41 vraagstellings van die vraelys word soos volg in vyf subafdelings gegroepeer;

- (i) 1 – leierskapsfunksies (Vraag 1 tot vraag 16);
- (ii) 2 – beplanningsfunksies (Vraag 17 tot vraag 19);
- (iii) 3 – organiseringsbetrokkenheid (Vraag 20 tot vraag 23);
- (iv) 4 – kontrole- en evalueringstaak wat van middelvlak militêre bevelvoerders verwag word (Vraag 24 tot vraag 41); en
- (v) Algemene inligting (Vraag 42 tot vraag 44).

Na ontvangs van die vraelyste is dit gekodifiseer en aan die Departement Biostatistiek van die Universiteit van die Vrystaat gelewer vir die prosessering daarvan. Die rekenaarpakket “Statistical Analysis System SAS/STAT” (1989:943) is vir hierdie doel gebruik. Na afhandeling van die prosessering van die betrokke vraelyste het statistici van die Sentrale Universiteit vir Tegnologie, Vrystaat spesifieke modelle vir die interpretasie van die statistiek voorberei.

In rubriek 5.2, p.114 tot p.115 is vermeld dat daar van beskrywende statistieke gebruik gemaak is vir die bespreking van die kritiese sleutelfaktore vir elke taakbeskrywing. Die verwagte belangrikheid van 'n taakbeskrywing word puntgewys aangedui. 'n Chi-kwadraattoets is gebruik om die kritiese faktore tussen die vier opleidingsinstellings van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag te identifiseer en om die nulhipotese te bepaal. Die nulhipotese beteken dat die proporsie van die respondente in die onderskeie opleidingsinstellings (Suid-Afrikaanse Leërkollege, Suid-Afrikaanse Lugmagkollege, Suid-Afrikaanse Vlootkollege en die Suid-Afrikaanse Geneeskundigediens Opleidingskollege) en die wyse waarop die vrae beantwoord is, gelyk is. Daarteenoor beteken die alternatiewe hipotese dus dat die proporsies van die respondente in die onderskeie opleidingsinstellings (Suid-Afrikaanse Leërkollege, Suid-Afrikaanse Lugmagkollege, Suid-Afrikaanse Vlootkollege en die Suid-Afrikaanse Geneeskundigediens Opleidingskollege) en die wyse waarop vrae beantwoord is, vir minstens een kombinasie van die groepe, soos byvoorbeeld tussen die respondente van die Suid-Afrikaanse Leërkollege en die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege, nie gelyk is nie.

Die Chi-kwadraattoets is ook gebruik om 'n vergelyking tussen die persepsie van respondente oor die belangrikheid van elke bestuurstaak te tref. So dui die Chi-kwadraattoets aan of daar 'n betekenisvolle proporsionele verskil tussen die respondente van twee groepe is, soos byvoorbeeld tussen die respondente van die Suid-Afrikaanse Leërkollege en Suid-Afrikaanse Vlootkollege, of tussen respondente van die Suid-Afrikaanse Leërkollege en Suid-Afrikaanse Geneeskundigediens Opleidingskollege asook die wyse waarop 'n kategorieëse vraag beantwoord is. Die Chi-kwadraattoets word ook gebruik om te bepaal of die nul-hipotese op 'n 10 persent betekenispeil aanvaar of verwerp kon word. Die p-waarde wat met die Chi-kwadraattoets geassosieer word moet minder as 0.1 wees om 'n betekenisvolle verskil tussen die wyse waarop twee groepe 'n vraag beantwoord op 'n 10 persent betekenispeil, aan te dui. Hoe kleiner die p-waarde hoe meer betekenisvol is die verskil.

Die globale Chi-kwadraat word bereken om die vroeë waar daar moontlike verskille in die getal respondente voorkom tussen die groepe (Suid-Afrikaanse Leërkollege, Suid-Afrikaanse Lugmagkollege, Suid-Afrikaanse Vlootkollege en die Suid-Afrikaanse Geneeskundigediens Opleidingskollege) en die wyse waarop die respondente 'n vraag beantwoord aan te dui. Daarna word die kombinasie van twee groepe, soos byvoorbeeld die Suid-Afrikaanse Leërkollege en Suid-Afrikaanse Lugmagkollege vergelyk om aan te toon waar die verskil tussen die respondente van twee groepe, asook tussen die wyse waarop 'n kategorieëse vraag beantwoord is, lê.

Die betekenisvolle proporsionele verskil in die getal respondente van die kombinasies van groepe is deur middel van 'n 95% Jeffreys Perks vertrouensinterval bereken en vergelyk. Daar is 'n betekenisvolle verskil in die getal respondente van die kombinasies van groepe indien die nulwaarde nie in die vertrouensinterval voorkom nie. So word in Tabel 6.4 aangedui dat daar 'n betekenisvolle verskil in die getal respondente op 'n 10% betekenispeil tussen die respondente van die Suid-Afrikaanse Leërkollege en die Suid-Afrikaanse Geneeskundigediens Opleidingskollege in vraag 1 voorkom. Die 95% Jeffreys Perks vertrouensinterval toets dui aan dat dié betekenisvolle

verskil in die getal respondente met vraag een tussen die respondente van die Suid-Afrikaanse Leërkollege en die Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege waarskynlik weer tussen 12,8% en 45,0% sal voorkom indien die navorsing weer herhaal word. Beskrywende statistieke is ook gebruik om te bepaal hoeveel van die respondente voorheen bestuursopleiding deurloop het. Hier is ook van kwalitatiewe beskrywings gebruik gemaak.

6.5 ONTLEDING VAN VRAELYS VAN RESPONDENTE

Van die 166 vraelyste wat aan die betrokke opleidingsinstellings uitgestuur is, het 165 respondente die vraelys voltooi. Dit verteenwoordig 99.3% van die navorsingspopulasie. Daarom kan aanvaar word dat hierdie respons toepaslike waarde dra om betekenisvolle afleidings te kon maak. Tabel 6.1 dui die navorsingspopulasie aan en die aantal vraelyste wat terugontvang is.

Tabel 6.1 Uiteensetting van die navorsingspopulasie en die aantal vraelyste terugontvang

Juniorstafdiens- opleidingsinstansie	Aantal studente wat kursus deurloop	Aantal vraelyste terugontvang	Totaal vraelyste terugontvang %
SA Geneeskundige - dienste Opleidingskollege	50	50	100%
SA Leërkollege	75	75	100%
SA Lugmagkollege	26	25	96.15%
SA Vlootkollege	15	15	100%
TOTAAL	166	165	99.3%

Die aantal respondente van die Suid-Afrikaanse Vlootkollege en die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege is aansienlik minder as die van die Suid-Afrikaanse Leërkollege en die Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege

en derhalwe kan beramings beïnvloed word. Daar het egter nie enige onvolledige terugvoering voorgekom nie, maar indien wel kon dit deur middel van 'n telefoniese onderhoud met die onderskeie programhoofde van die opleidingsinstellings uitgeklaar word.

6.6 RESULTATE EN INTERPRETASIE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

Die identifisering van die kritiese sleutelfaktore vir elke taakbeskrywing is eerstens hanteer. Vervolgens is die statistiese gegewens oor die vergelyking van die sleutelfaktore vir elke taakbeskrywing tussen die vier opleidingsinstellings van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag verreken. Die aantal respondente wat voorheen bestuursopleiding deurloop het is ook aangedui en in aanmerking geneem. Sodoende kon die getal respondente wat oor tersiêre kwalifikasies beskik, bepaal word. Daar word van militêre bevelvoerders verwag om oor 'n bepaalde bestuurskundigheid te beskik om sodoende die hulpbronne wat aan die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag toegedeel is, doeltreffend te bestuur (Republic of South Africa (Department of Defence), 1998:85) Verwerking van statistiese gegewens is met behulp van die "Statistical Analysis System SAS/STAT" pakket deurgevoer.

6.6.1 Identifisering van die kritiese sleutelfaktore vir taakbeskrywings

Kritiese faktore verwys na daardie taakbeskrywings wat deur die respondente as 'n belangrike gedeelte van die bestuurstaak van middelvlak militêre bevelvoerders beskou word. Die Chi-kwadraattoets is gebruik om die kritiese faktore vir elke taakbeskrywing te identifiseer. Hierdie toets is ook gebruik om aan te toon of daar 'n betekenisvolle verskil in die getal respondente tussen die opleidingsinstellings van die Suid-Afrikaanse Leërkollege, Suid-Afrikaanse Lugmagkollege, Suid-Afrikaanse Vlootkollege en die Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege voorkom, en ook ten opsigte van die wyse waarop 'n vraag beantwoord is. Vir hierdie doel word 'n 10% betekenispeil gebruik. 'n Kritiese faktor verwys na 'n taakbeskrywing waar die p-waarde groter is as 0.1. Dit beteken dat die nulhipotese van gelyke

proporsies nie verwerp kan word op 'n 10% betekenispeil nie. Daar is dus nie 'n statistiese betekenisvolle verskil (selfs op 'n 10% betekenispeil) in die getal respondente van die Suid-Afrikaanse Leërkollege, Suid-Afrikaanse Lugmagkollege, Suid-Afrikaanse Vlootkollege en die Suid-Afrikaanse Geneeskundigediens Opleidingskollege, of in die wyse waarop die respondente die vrae beantwoord het nie. Vyf-en-twintig vrae uit die vraelys, te wete vrae 2, 6, 7-10, 12-13, 15, 17-19, 21-24, 26-27, 29-32, 38-39 en 41 word as belangrike gedeeltes van die bestuurstaak van middelvlak militêre bevelvoerders beskou. Tabel 6.2 dui die geïdentifiseerde kritiese faktore vir elke taakbeskrywing aan.

Tabel 6. 2 Geïdentifiseerde kritiese faktor vir elke taakbeskrywing

Vraag	Vraagomskrywing	Chi- kwadraat p-waarde vir globale verskil	Resultate		
			Groep (verskillende opleidings- instansies)	-(%) ¹	+(%) ²
2	Ondersteun ondergeskiktes gedurende werksessies om 'n departementele visie- en missiestelling te ontwikkel.	0.1003	Leër	25.33	74.67
			Vloot	26.67	73.33
			Geneeskundige- dienste	44.90	55.10
			Lugmag	24.00	76.00
6	Neem individuele verskille in ag met die wyse waarop ondergeskiktes poog om doelwitte te	0.3359	Leër	30.67	69.33
			Vloot	33.33	66.67
			Geneeskundige- dienste	42.86	57.14
			Lugmag	48.99	52.00

	verweselik				
7	Lig ondergeskiktes in ten opsigte van hoë werkverrigtingsverwagtinge	0.1110	Leër Vloot Geneeskundige-dienste Lugmag	17.33 6.67 32.00 24.00	82.67 93.33 68.00 76.00
8	Maak gebruik van spanwerk om operasionele doelwitte te verweselik	0.1261	Leër Vloot Geneeskundige-dienste Lugmag	13.33 13.33 30.00 20.00	86.67 86.67 70.00 80.00
9	Verbeter die vermoë van werksgroepe deur werksverwante probleme gesamentlik op te los	0.1013	Leër Vloot Geneeskundige-dienste Lugmag	20.00 26.67 40.00 24.00	80.00 73.33 60.00 76.00
10	Hou (fasiliteer) vergaderings met ondergeskiktes om werksverwante probleme op te los	0.8877	Leër Vloot Geneeskundige-dienste Lugmag	34.67 40.00 32.00 40.00	65.33 60.00 68.00 60.00
12	Oriënteer nuwe personeel in werkstandaarde, sleutelwaardes en gedragkodes	0.1480	Leër Vloot Geneeskundige-dienste Lugmag	20.00 13.33 28.00 40.00	80.00 86.67 72.00 60.00
13	Evalueer versoeke, klagtes en griewe van ondergeskiktes en hanteer dit volgens die voorskrifte van die gestelde beleid om sodoende	0.6113	Leër Vloot Geneeskundige-dienste Lugmag	26.67 33.33 38.00 32.00	73.33 66.67 62.00 68.00

	werksverwante versoeke en probleme effektief af te handel				
15	Bestuur van werksverwante konflik tussen ondergeskiktes om sodoende 'n produktiewe werksomgewing te handhaaf	0.2295	Leër Vloot Geneeskundige- dienste Lugmag	29.33 20.00 44.00 36.00	70.67 80.00 56.00 64.00
17	Formulering van langtermyn-taktiese en korttermyn-doelwitte vir die eenheid	0.9100	Leër Vloot Geneeskundige- dienste Lugmag	20.00 26.67 24.00 20.00	80.00 73.33 76.00 80.00
18	Deelname van ondergeskiktes in die formulering van operasionele doelwitte	0.9362	Leër Vloot Geneeskundige- dienste Lugmag	34.67 40.00 34.00 40.00	65.33 60.00 66.00 60.00
19	Toekenning van hulpbronne om operasionele doelwitte doeltreffend te kan verweselik	0.2199	Leër Vloot Geneeskundige- dienste Lugmag	28.00 13.33 40.00 32.00	72.00 86.67 60.00 68.00
21	Betrek werknemers by besluitneming waardeur hulle geaffekteer word	0.6784	Leër Vloot Geneeskundige- dienste Lugmag	28.00 33.33 38.00 36.00	72.00 66.67 62.00 64.00
22	Gee leiding en aansporing aan ondergeskiktes om	0.4094	Leër Vloot Geneeskundige-	24.00 6.67 24.00	76.00 93.33 76.00

	operasionele doelwitte doeltreffend te verwesenlik		dienste Lugmag	16.00	84.00
23	Die eenheid se bepaalde visie en missiestelling sowel as die langtermyn doelwitte moet met ondergekiertes gekommunikeer word	0.6192	Leër Vloot Geneeskundige- dienste Lugmag	20.00 13.33 26.00 28.00	80.00 86.67 74.00 72.00
24	Evalueer of operasionele doelwitte wel suksesvol bereik word	0.1846	Leër Vloot Geneeskundige- dienste Lugmag	26.67 13.33 40.00 28.00	73.33 86.67 60.00 72.00
26	Koppel belonings aan werksprestasie	0.3101	Leër Vloot Geneeskundige- dienste Lugmag	37.33 53.33 46.00 28.00	62.67 46.67 54.00 72.00
27	Meting van werksprestasie teenoor gestelde standaarde	0.3515	Leër Vloot Geneeskundige- dienste Lugmag	22.67 20.00 28.00 40.00	77.33 80.00 72.00 60.00
29	Bepaal of kliënte tevrede is met die dienslewering wat u eenheid verrig	0.2735	Leër Vloot Geneeskundige- dienste Lugmag	22.67 40.00 36.00 36.00	77.33 60.00 64.00 64.00
30	Bepaal metodes om terugvoering vanaf	0.3234	Leër Vloot	28.00 46.67	72.00 53.33

	klieëte oor die dienste wat eenheid lewer te bekom		Geneeskundige- dienste Lugmag	40.00 28.00	60.00 72.00
31	Inisier en bepaal metodes om dienslewering te verbeter	0.2665	Leër Vloot Geneeskundige- dienste Lugmag	22.67 20.00 34.69 16.00	77.33 80.00 65.31 84.00
32	Handhaaf 'n voortreflike werksomgewing om sodoende produktiwiteit te verhoog	0.1547	Leër Vloot Geneeskundige- dienste Lugmag	25.33 46.67 40.00 24.00	74.67 53.33 60.00 76.00
38	Identifiseer die dryfkragte van kwaliteitsversekering in u eenheid	0.1122	Leër Vloot Geneeskundige- dienste Lugmag	20.00 20.00 28.00 44.00	80.00 80.00 72.00 56.00
39	Identifiseer die faktore wat kwaliteitsversekering in u eenheid belemmer	0.1426	Leër Vloot Geneeskundige- dienste Lugmag	18.67 20.00 36.00 32.00	81.33 80.00 64.00 68.00
41	Hersien bepaalde werksprosedures en aktiwiteite om kwaliteitsversekering te bevorder	0.2404	Leër Vloot Geneeskundige- dienste Lugmag	16.00 13.33 30.00 24.00	84.00 86.67 70.00 76.00

- 1 Dit is die persentasie respondente in elke groep wat die taak nie as noodsaaklik vir die bestuurstaak van middelvlak militêre bevelvoerders beskou nie, wat gevolglik opsie 0 of 1 in die vraelys aangetoon het.
- 2 Dit is die persentasie respondente in elke groep wat die taak as noodsaaklik vir effektiewe bestuur beskou, wat gevolglik opsie 4 of 5 in die vraelys aangetoon het.

Tabel 6.2 vervat die resultate van die Chi-kwadraatanalise wat die identifisering van kritiese faktore wat saamgevoeg kan word, vergemaklik. Hierdie geïdentifiseerde kritiese faktore (vyf-en-twintig vrae uit die vraelys), is deur die respondente as noodsaaklik vir effektiewe bestuur van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag beskou en sal gevolglik nie verder aangespreek word nie.

6.6.2 Vergelyking van die sleutelfaktore vir taakbeskrywings

Die Chi-kwadraattoets is gebruik om aan te toon of daar 'n betekenisvolle verskil in die getal respondente van die Suid-Afrikaanse Leërkollege, Suid-Afrikaanse Lugmagkollege, Suid-Afrikaanse Vlootkollege en die Suid-Afrikaanse Geneeskundigediens Opleidingskollege is en met betrekking tot die wyse waarop 'n vraag beantwoord is, voorkom. 'n Tien persent betekenispeil is gebruik. Enersyds is die oorkoepelende of globale verskil in die getal respondente tussen groepe bepaal en andersyds is die kombinasies van groepe soos byvoorbeeld tussen die Suid-Afrikaanse Leërkollege en Suid-Afrikaanse Vlootkollege vergelyk om te kon bepaal waar die verskille voorkom. Die taakbeskrywings van die vraelys waar 'n globale verskil in die getal respondente van die groepe voorkom is onder meer vrae 1, 3, 4-5, 11, 14, 16, 20, 25, 28, 33-37, en 40. In Tabel 6.3 word die vrae waar 'n globale verskil in die getal respondente van die groepe voorkom, aangetoon.

Tabel 6.3 Taakbeskrywings waar 'n globale verskil voorkom

Vraag	Vraagomskrywing	Chi- kwadraat p- waarde vir globale verskil	Resultate		
			Groep (verskillende opleidings- instansies)	-(%) ³	+ (%) ⁴
1	Betrek ondergeskiktes in die formulering van die eenheid se visie en missiestelling om meelewing en ondersteuning te verkry	0.0033	Leër Vloot Geneeskundige- dienste Lugmag	17.33 40.00 46.94 24.00	82.67 60.00 53.06 76.00
3	Aansporing van ondergeskiktes om inisiatief te neem en innoverend op te tree om operasionele aktiwiteite te verbeter	0.0077	Leër Vloot Geneeskundige- dienste Lugmag	13.33 13.33 38.78 28.00	86.67 86.67 61.22 72.00
4	Gee erkenning aan ondergeskiktes vir die suksesvolle bereiking van doelwitte	0.0125	Leër Vloot Geneeskundige- dienste Lugmag	12.00 6.67 28.57 36.00	88.00 93.33 71.43 64.00
5	Identifiseer geskikte indiens-opleidingsmetodes om ondergeskiktes met bepaalde vaardighede	0.0261	Leër Vloot Geneeskundige- dienste Lugmag	14.67 13.33 36.73 28.00	85.33 86.67 63.27 72.00

	toe te rus				
11	Verskaf terugvoer om effektiewe werkverrigting en werksprestasie te bevestig	0.0032	Leër Vloot Geneeskundige- dienste Lugmag	17.33 13.33 44.00 40.00	82.67 86.67 56.00 60.00
14	Skep vertroue om effektiewe werksverhoudings te bevorder	0.0148	Leër Vloot Geneeskundige- dienste Lugmag	21.33 13.33 44.00 20.00	78.67 86.67 56.00 80.00
16	Individuele onderhoude met ondergeskiktes oor loopbaan- ontwikkelingsgeleenthede	0.0111	Leër Vloot Geneeskundige- dienste Lugmag	18.67 20.00 42.00 44.00	81.33 80.00 58.00 56.00
20	Delegeer take aan ondergeskiktes om operasionele doelstellings effektief te verweselik	0.0537	Leër Vloot Geneeskundige- dienste Lugmag	18.67 6.67 36.00 24.00	81.33 93.33 64.00 76.00
25	Evalueer die verband tussen ondergeskiktes se werksprestasie en die bereiking van operasionele doelwitte	0.0386	Leër Vloot Geneeskundige- dienste Lugmag	30.67 13.33 44.00 52.00	69.33 86.67 56.00 48.00
28	Neem stappe om afwykings van beplande aktiwiteite reg te stel	0.0054	Leër Vloot Geneeskundige- dienste Lugmag	18.67 0.00 36.00 40.00	81.33 100.00 64.00 60.00
33	Gee terugvoer aan personeel oor	0.0013	Leër Vloot	20.00 13.33	80.00 86.67

	werksprestasie om sodoende dienslewering te verbeter		Geneeskundige-dienste Lugmag	50.00 24.00	50.00 76.00
34	Bewusmaking van ondergeskiktes om die onderlinge verband tussen die doelstellings van die eenheid en soortgelyke doelstellings van ander eenhede in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag aan te toon	0.0240	Leër Vloot Geneeskundige-dienste Lugmag	32.00 20.00 46.00 60.00	68.00 80.00 54.00 40.00
35	Stimuleer ondergeskiktes se kritiese denkvaardighede om sodoende werkverwante probleme op 'n kreatiewe wyse op te los	0.0656	Leër Vloot Geneeskundige-dienste Lugmag	17.33 26.67 32.00 40.00	82.67 73.33 68.00 60.00
36	Kritiese evaluering van oplossings vir algemene werksprobleme	0.0265	Leër Vloot Geneeskundige-dienste Lugmag	21.33 20.00 30.00 48.00	78.67 80.00 70.00 52.00
37	Ondersteun ondergeskiktes om weerstand teen verandering in die organisatoriese transformasieproses te verminder	0.0215	Leër Vloot Geneeskundige-dienste Lugmag	25.33 33.33 51.02 28.00	74.67 66.67 48.98 72.00
40	Identifiseer die soort en oorsake van	0.0215	Leër Vloot	21.33 13.33	78.67 86.67

	hulpbronvermorsing in die eenheid		Geneeskundige- dienste	36.73	63.27
			Lugmag	48.00	52.00

- 3 Dit is die persentasie respondente in elke groep wat die taak nie as noodsaaklik vir die bestuurstaak van middelvlak militêre bevelvoerders beskou nie, wat gevolglik opsie 0 of 1 in die vraelys aangetoon het.
- 4 Dit is die persentasie respondente in elke groep wat die taak as noodsaaklik vir effektiewe bestuur beskou, wat gevolglik opsie 4 of 5 in die vraelys aangetoon het.

Aangesien die p-waarde in al die bogenoemde gevalle kleiner is as 0.1, kan die nulhipotese nie op 'n 10% betekenispeil aanvaar word nie. Daar is dus 'n betekenisvolle verskil in die getal respondente van die betrokke opleidingsinstellings en die wyse waarop die voormelde vrae beantwoord is.

Die betrokke vrae is verder ontleed om te bepaal waar die betekenisvolle verskil in die getal respondente van die betrokke opleidingsinstellings voorkom. 'n Statistiese betekenisvolle verskil tussen die proporsies respondente van die betrokke opleidingsinstellings is slegs met vraag een en vraag veertien aangetoon. In al die ander vrae waar 'n betekenisvolle verskil in die getal respondente van die betrokke opleidingsinstellings op 'n 10% betekenispeil voorkom, het die meerderheid van die respondente van die vier opleidingsinstellings bevestig dat die taakbeskrywings van middelvlak militêre bevelvoerders verteenwoordigend is en gevolglik as noodsaaklik beskou word.

'n Betekenisvolle verskil in die getal respondente van die Suid-Afrikaanse Leërkollege en die Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege kom in vraag een voor. Vraag veertien word weer verskillend beoordeel deur die respondente van die Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege en die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege. Die globale verskil in die getal respondente van die opleidingsinstellings op hierdie vrae (vraag een en vraag veertien) kan moontlik aan toeval toegeskryf word. Die veronderstelling kan wees dat hierdie globale verskil ontstaan vanweë die feit dat die getal respondente van die Suid-Afrikaanse Vlootkollege en die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege kleiner is en gevolglik word die beraming hierdeur beïnvloed.

In Tabel 6.5, p.152 blyk dit dat 'n groter persentasie van die respondente van die onderskeie opleidingsinstellings in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag in albei hierdie vrae (vraag een en vraag veertien) die taakbeskrywings as noodsaaklik vir die bestuurstaak van middelvlak militêre bevelvoerders aangedui het. Aangesien die p-waarde in al die gevalle in Tabel 6.5 kleiner is as 0.1, kan die nulhipotese nie op 'n 10% betekenispeil aanvaar word nie. 'n Betekenisvolle verskil in die getal respondente kom wel in vraag een en vraag veertien voor omdat daar 'n kleiner prominente verskil tussen die getal respondente van die Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege voorkom wat opsie 0 of 1 en opsie 4 of 5 in die vraelys aangetoon het. So het 46,94% van die respondente van die Geneeskundigedienste Opleidingskollege die taak nie as noodsaaklik vir middelvlak militêre bevelvoerders beskou nie, en gevolglik opsie 0 of 1 in die vraelys aangetoon. Daarteenoor het 53% van die respondente van die Geneeskundigedienste Opleidingskollege die taak as noodsaaklik vir effektiewe bestuur beskou en opsie 4 of 5 met vraag een aangetoon. Op vraag veertien het 44% van die respondente van die Geneeskundigedienste Opleidingskollege die taak as nie noodsaaklik vir middelvlak militêre bevelvoerders beskou nie, en dus opsie 0 of 1 op die vraelys aangetoon, teenoor 56% wat die taak as noodsaaklik vir effektiewe bestuur beskou gevolglik opsie 4 of 5 op die vraelys aangetoon het. Die afleiding kan gemaak word dat die respondente van die Geneeskundigedienste Opleidingskollege oor min of geen bestuursopleiding in bepaalde bestuursfunksies en -vaardighede beskik nie en derhalwe nie die vraag korrek interpreteer het nie. In Tabel 6.14, p.161 word aangetoon dat slegs 42% van die respondente aan die Suid-Afrikaanse Nasionale Geneeskundigedienste Opleidingskollege opleiding in strategiese bestuur, en slegs 30% opleiding in kwaliteitsbestuur deurloop het, wat moontlik verklaar waarom die respondente op vraag een en vraag veertien opsie 0 of opsie 1 aangetoon het.

Daar is slegs twee vrae (vraag vier-en-dertig en vraag sewe-en-dertig) waar respondente van die Suid-Afrikaanse Nasionale Geneeskundigedienste Opleidingskollege opsies 0 of 1 gekies het, en dus oorwegend aangetoon het

dat die taak nie as noodsaaklik vir middelvlak bestuurders beskou word nie. Vraag 34 verwys na die bewusmaking van ondergeskiktes van die onderlinge verwantskap wat tussen die doelstellings van 'n militêre eenheid en ander eenhede van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag, in geheel bestaan. Sestig persent van die respondente van die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege het opsie 0 of 1 gekies, teenoor slegs 40% wat opsies 4 of 5 aangedui het. Die rede vir hierdie verskil in die getal respondente is waarskynlik omdat sommige van die respondente geen of geringe opleiding in strategiese bestuur ontvang het nie. Slegs 16% van die respondente van die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege het opleiding in strategiese bestuur deurloop. Die afleiding is dat hierdie respondente vraag 37 foutief geïnterpreteer het vanweë 'n waarskynlike gebrekkige kennis oor die onderwerp. In rubriek 2.5.5, p. 52 is reeds vermeld dat elke militêre eenheid nie, daarna streef om nie net die gestelde doelwitte van daardie eenheid nie maar ook die doelwitte van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag as geheel te verwesenlik. In Tabel 6.3, p.143 tot p.146 word aangedui dat 'n statistiese betekenisvolle verskil in die getal respondente van die groepe slegs ten opsigte van vraag een en vraag veertien voorkom. In al die ander vrae waar 'n betekenisvolle verskil in die proporsie van die respondente van die betrokke opleidingsinstellings, asook die wyse waarop die vrae beantwoord is, voorkom, het die meerderheid van die respondente van die opleidingsinstellings bevestig dat die taakbeskrywings van middelvlak militêre bevelvoerders verteenwoordigend is en gevolglik as noodsaaklik beskou word.

Vraag 37 handel oor die bystand wat aan ondergeskiktes verleen moet word om weerstand teen verandering, veral in die transformasieproses, te verminder. Een-en-vyftig punt nul twee persent van die respondente van die Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege het opsie 0 of 1 gekies, teenoor 48.98% wat opsies 4 of 5 aangedui het. Ook hier is nie 'n statistiese betekenisvolle verskil in die proporsie van die respondente van die opleidingsinstellings en die wyse waarop die voormelde vrae beantwoord is nie.

Die geringe verskil in die respondente van die Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege waar 51,02% opsie 0 of 1 aangetoon het, teenoor 48,98% wat opsie 4 of 5 gekies het, is moontlik weens die rede dat van die respondente oor min of geen bestuurservaring beskik nie, of onvoldoende bestuursopleiding deurloop het. Om hierdie rede is die vraag nie korrek en in konteks geïnterpreteer nie. In Tabel 6.13, p.159 word aangetoon dat slegs 50% van die respondente aan die Geneeskundigedienste Opleidingskollege voorheen opleiding in bestuur van verandering deurloop het, wat moontlik verklaar waarom hierdie respondente opsie 0 of 1 met vraag sewe-en-dertig aangetoon het. In die teoretiese perspektief rubriek 2.6.5, p.64 tot p.65 is daar reeds vermeld dat daar van middelvlak militêre bevelvoerders verwag word om ondergeskiktes by te staan om weerstand teen verandering, veral in die transformasieproses, te verminder. In Tabel 6.4, p.149 en figuur 6.1, p.150 word die betekenisvolle verskil wat in die proporsie van die respondente van die betrokke opleidingsinstellings voorkom en die wyse waarop die voormelde vrae beantwoord is, aangetoon.

Tabel 6.4 Verskil in die proporsie van die respondente van die betrokke opleidingsinstellings wat in vraag een voorkom

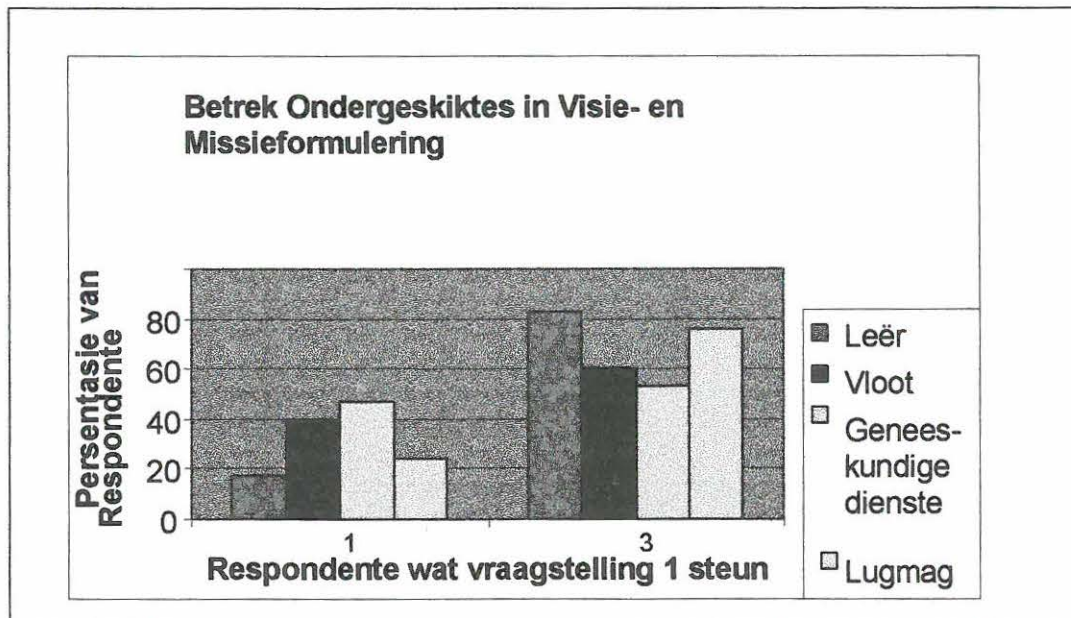
Groep Vergelyking	Chi-kwadraat p-waarde vir globale verskil tussen groepe	Persentasie verskil	95% Jeffreys Perks VI toets
Leër vs. Vloot	0.0033	22.6	-2.4;48.4
Leër vs. Geneeskundigedienste		29.6	12.8;45.0*
Leër vs. Lugmag		6.6	-10.8;26.4
Vloot vs. Geneeskundigedienste		7.0	-21.4;33.2
Vloot vs. Lugmag		-16.0	-44.0;13.4

Geneeskundige- dienste vs. Lugmag		-23.0	-42.6;0.2
---	--	-------	-----------

- Daar is 'n betekenisvolle verskil tussen die wyse waarop die respondente van die Suid-Afrikaanse Leërkollege en die Geneeskundigedienste Opleidingskollege die vraag beantwoord het op 'n 10% betekenispeil. Die betekenisvolle verskil in die getal respondente van dié groepe word afgelei uit die feit dat die nulwaarde nie in die vertrouensinterval voorkom nie. Aangesien die p-waarde in al die bogenoemde gevalle kleiner is as 0.1, kan die nulhipotese op 'n 10% betekenispeil nie aanvaar word nie. Daar is dus 'n betekenisvolle verskil in die getal respondente van die Suid-Afrikaanse Leërkollege en die Geneeskundigedienste Opleidingskollege en die wyse waarop die respondente vraag een beantwoord het.

Statisties is daar 'n betekenisvolle verskil (op 'n 10% betekenispeil) in die getal tussen die respondente van die Suid-Afrikaanse Leërkollege en die Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege, wat aantoon dat ondergeskiktes betrokke moet wees in die formulering van die eenheid se visie en missiestelling om sodoende meelewing en ondersteuning te verseker. Respondente van die Suid-Afrikaanse Leërkollege ondersteun hierdie betrokkenheid by die formulering van die visie en missiestelling in 'n groter mate (29.6% meer) as dié van Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege.

Figuur 6.1 Formulerings van visie en missie: Respondente ten gunste van deelname



Steun vir deelname aan die formulering van die visie en missie lyk soos volg: Suid-Afrikaanse Leërkollege, 82.67% en Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege, 53.06 persent. Statisties is daar 'n geringe verskil in die getal respondente van die Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege wat opsie 0 of 1 en opsie 4 of 5 in die vraelys aangetoon het. So het 46,94% van die respondente die taak nie as noodsaaklik vir die bestuurstaak van middelvlak militêre bevelvoerders beskou nie teenoor 53,06% wat die taak as noodsaaklik vir effektiewe bestuur beskou. In rubriek 6.6.2, p.142 is aangedui dat hierdie respondente oor min of geen bestuursopleiding in strategiese bestuur beskik nie, wat 'n invloed op die korrekte interpretasie kon gehad het. Die meerderheid van die respondente van die Suid-Afrikaanse Vlootkollege, die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege en ook die Suid-Afrikaanse Leërkollege het nogtans aangetoon dat ondergeskiktes by die formulering van die toepaslike visie en missie betrokke behoort te wees.

Die 95% Jeffreys Perks-toets toon dat indien die navorsing weer herhaal word, daar 'n 95% moontlikheid bestaan dat die verskil in die antwoord tussen die respondente van die Suid-Afrikaanse Leërkollege en die Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege waarskynlik weer tussen 12.8% en 45% sal wees. Verder moet beseef word dat die aantal respondente van die Suid-Afrikaanse Vlootkollege en die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege minder was as dié van die Suid-Afrikaanse Leërkollege en Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege, wat ook die beramings beïnvloed. Dit is die verklaring vir die wye vertrouensinterval wat op onsekerheid in die beraming dui. Die insiggewende statistiese verskil wat tussen die vier opleidingsinstellings voorgekom het, word in Tabel 6.5, p.152 en figuur 6.2, p.153 geïllustreer.

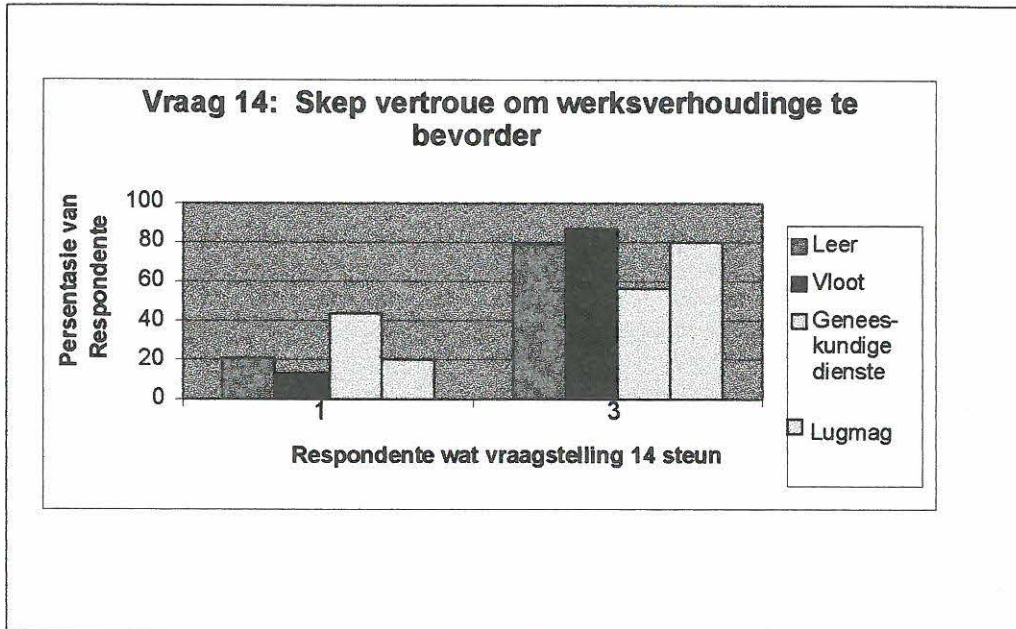
**Tabel 6.5 Vertrouensklimaat vir effektiewe werksverhoudings:
Vergelyking tussen opleidingsinstellings**

Vergelyking tussen die vier opleidingsinstansies	Chi-kwadraat p-waarde vir globale verskil tussen groepe	Persentasie verskil (%)	95% Jeffreys Perks VI toets
Leër vs. Vloot	0.0146	-8.0	-24.2;15.4
Leër vs. Geneeskundigedienste		22.6	5.8;38.6
Leër vs. Lugmag		-1.4	-18.0;18.2
Vloot vs. Geneeskundigedienste		30.6	4.6;48.6
Vloot vs. Lugmag		6.6	-18.6;27.8
Geneeskundigedienste vs. Lugmag		-24.0	-42.6;-1.6*

* Daar is 'n statistiese insiggewende verskil in die uitslag van vraag 14 waarop respondente van die Suid-Afrikaanse Leërkollege en die Geneeskundigedienste Opleidingskollege geantwoord het op 'n 10% betekenispeil. Die verskil word afgelei uit die feit dat die nulwaarde nie in die vertrouensinterval voorkom nie.

Daar is 'n statistiese insiggewende verskil (op 'n 10% betekenispeil) in die getal respondente van die Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege en die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege wat van mening is dat effektiewe werksverhoudings bevorder kan word indien 'n klimaat van vertroue wel voorkom. Dit is veral die respondente van die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege wat in 'n groter mate (24% meer) as die Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege die betrokke vraagstelling gesteun het.

Figuur 6.2 Vertroue om werksverhoudinge te bevorder



Steun vir die skep van vertroue om werksverhoudinge te bevorder blyk soos volg: Suid-Afrikaanse Leërkollege, 78.67%, Suid-Afrikaanse Vlootkollege 86.67%, Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege 56.00% en die Suid-Afrikaanse Vlootkollege 80.00%. Statisties is daar 'n verskil in die antwoord tussen die respondente van die Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege en die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege wat van mening is dat vertroue geskep moet word om sodoende effektiewe werksverhoudinge te bevorder. Die meerderheid van die respondente van die Suid-Afrikaanse Vlootkollege, die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege en ook die Suid-Afrikaanse Leërkollege het nogtans aangetoon dat effektiewe werksverhoudinge bevorder kan word indien 'n klimaat van vertroue wel voorkom. Dit is veral by die respondente van die Geneeskundigedienste Opleidingskollege waar 'n geringe verskil in die antwoord voorkom tussen die aantal respondente wat opsie 0 of 1 en opsie 4 of 5 aangetoon het. Die geringe verskil in die getal respondente is moontlik weens die rede dat van die respondente oor min of geen bestuurservaring beskik nie of onvoldoende bestuursopleiding deurloop het.

Die 95% Jeffreys Perks-toets toon dat indien die navorsing weer herhaal sou word, 'n 95% moontlikheid bestaan dat die verskil in die getal respondente van die Suid-Afrikaanse Geneeskundigediens Opleidingskollege en die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege waarskynlik weer tussen -42.6% en -1.6% sou wees. Die getal respondente van die Suid-Afrikaanse Vlootkollege en die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege was minder as dié van die Suid-Afrikaanse Leërkollege en die Suid-Afrikaanse Geneeskundigediens Opleidingskollege, wat ook die beramings beïnvloed. Dit is die verklaring vir die wye vertrouensinterval wat op onsekerheid in die beraming dui.

6.6.3 Respondente met bestuursopleiding

In rubriek 6.3, p.130 is vermeld dat dit noodsaaklik is om die spesifieke funksionele bestuursareas (bestuurstake) van middelvlak militêre bevelvoerders te identifiseer en te ontleed. Daar is ook in rubriek 2.3.3, p.28 tot p.30 aangetoon dat die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag 'n wesenlike tekort aan gekwalifiseerde militêre bevelvoerders in veral die middelbestuursvlak ondervind. So is geïntegreerde lede as middelvlak militêre bevelvoerders aangestel sonder enige bestuurservaring of bestuursopleiding. Daarom is die respondente van die vier opleidingsinstellings wat bestuursopleiding ontvang het, ontleed. Sodoende kon die getal respondente wat geen bestuursopleiding meegemaak het nie, ook bepaal word. Respondente van die vier opleidingsinstellings wat reeds bestuursopleiding deurloop het word in die volgende vier Tabelle (6.6 tot 6.9) uiteengesit:

Tabel 6.6 Bestuursopleiding in die Suid-Afrikaanse Leërkollege

Tipe opleiding	Respondente met bestuursopleiding	Persentasie (%) respondente met bestuursopleiding
Bestuurseminare en lesings	43/75	57.3%
Bestuursopleiding tydens formele militêre opleiding	66/75	88%

Geen formele bestuursopleiding deurloop nie	9/75	12%
---	------	-----

Tabel 6.7 Bestuursopleiding in die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege

Tipe opleiding	Respondente met bestuursopleiding	Persentasie (%) respondente met bestuursopleiding
Bestuurseminare en lesings	12/25	48%
Bestuursopleiding tydens formele militêre opleiding	22/25	88%
Geen formele bestuursopleiding deurloop nie	3/25	12%

Tabel 6.8 Bestuursopleiding in die Suid-Afrikaanse Vlootkollege

Tipe opleiding	Respondente met bestuursopleiding	Persentasie (%) respondente met bestuursopleiding
Bestuurseminare en lesings	10/15	66.6%
Bestuursopleiding tydens formele militêre opleiding	15	100%
Geen formele bestuursopleiding deurloop nie	0/15	0%

Tabel 6.9 Bestuursopleiding in die Suid-Afrikaanse Geneeskundige-dienste Opleidingskollege

Tipe opleiding	Respondente met bestuursopleiding	Persentasie (%) respondente met bestuursopleiding
Bestuurseminare en lesings	29/48	60.4%
Bestuursopleiding tydens formele	45/48	90%

militêre opleiding		
Geen formele bestuursopleiding deurloop nie	3/48	6.25%

Soos blyk in Tabele 6.6 tot 6.9 het 88% van die respondente van die Suid-Afrikaanse Leërkollege, 88% van die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege, 100% van die Suid-Afrikaanse Vlootkollege en 90% van die Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege bestuursopleiding deurloop. Die resultate in hierdie afdeling toon dus dat die meerderheid (90.7%) van die respondente van die vier opleidingsinstellings reeds algemene bestuursopleiding deurloop het.

6.6.4 Opleiding in spesifieke bestuursfunksies en -vaardighede in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag

Die opleiding in spesifieke bestuursfunksies en -vaardighede wat die respondente van die vier opleidingsinstellings deurloop het, is vergelyk en ontleed. Sodoende kon die gebrek aan bestuurskundigheid en -vaardighede van middelvlak militêre bevelvoerders bepaal word. Die opleiding in spesifieke bestuursfunksies en -vaardighede wat die respondente van die vier opleidingsinstellings deurloop het, word in die volgende vier Tabele (6.10 tot 6.14) uiteengesit:

Tabel 6.10 Opleiding in spesifieke bestuursfunksies en -vaardighede in die Suid-Afrikaanse Leërkollege

Bestuurstake	Persentasie (%) respondente wat spesifieke bestuursopleiding deurloop het	Persentasie (%) respondente wat geen bestuursopleiding deurloop het nie
Algemene Bestuursfunksies	57.33	42.67%
Beleidsmaking en beleidanalise	13.33	86.67%

Strategiese bestuur	28.00	72.00%
Kwaliteitsbestuur	18.67	81.33%
Besluitneming	36.00	64.00%
Kommunikasie en onderhandelings	37.33	62.67%
Interpersoonlike en arbeidsverhoudinge	32.00	68.00%
Bestuur van konflik	32.00	68.00%
Bestuur van verandering	20.00	80.00%
Bestuur van diversiteit	40.00	60.00%
Doelwitbestuur	21.33	78.67%
Organisasie-ontwikkeling	37.33	62.67%

Tabel 6.11 Opleiding in spesifieke bestuursfunksies en -vaardighede in die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege

Bestuurstake	Persentasie (%) respondente wat spesifieke bestuursopleiding deurloop het	Persentasie (%) respondente wat geen bestuursopleiding deurloop het nie
Algemene Bestuursfunksies	72.00	28.00%
Beleidsmaking en beleidanalise	20.00	80.00%
Strategiese bestuur	16.00	84.00%
Kwaliteitsbestuur	36.00	64.00%
Besluitneming	48.00	52.00%
Kommunikasie en onderhandelings	36.00	64.00%
Interpersoonlike en arbeidsverhoudinge	16.00	84.00%
Bestuur van konflik	32.00	68.00%
Bestuur van verandering	20.00	80.00%
Bestuur van diversiteit	4.00	96.00%

Doelwitbestuur	24.00	76.00%
Organisasie-ontwikkeling	20.00	80.00%

Tabel 6.12 Opleiding in spesifieke bestuursfunksies en -vaardighede in die Suid-Afrikaanse Vlootkollege

Bestuurstake	Persentasie (%) respondente wat spesifieke bestuursopleiding deurloop het	Persentasie (%) respondente wat geen bestuursopleiding deurloop het nie
Algemene Bestuursfunksies	60.00	40.00%
Beleidsmaking en beleidanalise	13.33	86.67%
Strategiese bestuur	6.67	93.33%
Kwaliteitsbestuur	53.33	46.67%
Besluitneming	33.33	66.67%
Kommunikasie en onderhandelings	53.33	46.67%
Interpersoonlike en arbeidsverhoudinge	40.00	60.00%
Bestuur van konflik	40.00	60.00%
Bestuur van verandering	33.33	66.67%
Bestuur van diversiteit	33.33	66.67%
Doelwitbestuur	33.33	66.67%
Organisasie-ontwikkeling	46.67	53.33%

42% van die Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege het opleiding in strategiese bestuur deurloop. Daarteenoor het slegs 6.67% van die respondente van die Suid-Afrikaanse Vlootkollege en slegs 16% van die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege hierdie opleiding deurloop. In die praktyk is van hierdie respondente eenheidsbevelvoerders van wie daar verwag word om oor kennis in strategiese bestuursaangeleenthede te beskik. In rubriek 2.5.2, p.44 tot p.45 is juis aangedui dat daar van middelvlak bestuurders verwag word om strategieë en langtermyn doelwitte te beplan om die gestelde beleid van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag te verwesenlik.

Die resultate in hierdie afdeling toon ook aan dat slegs 20% van die respondente in die Suid-Afrikaanse Leërkollege en die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege, opleiding in die bestuur van verandering deurloop het. Slegs 50% van die respondente van die Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege en slegs 33.33% aan die Suid-Afrikaanse Vlootkollege het hierdie noodsaaklike opleiding deurloop.

Die meerderheid van die respondente het voorheen ook geen opleiding in kwaliteitsbestuur deurloop nie. Slegs 53.33% van die respondente aan die Suid-Afrikaanse Vlootkollege het byvoorbeeld wel voorheen opleiding in kwaliteitsbestuur deurloop. Die statistiese betekenisvolle verskil in die getal respondente van die vier opleidingsinstellings wat opleiding in spesifieke bestuursfunksies en vaardighede deurloop het, soos met die Chi-kwadraattoets vasgestel, word vervolgens in Tabel 6.14 uiteengesit:

Tabel 6.14 Vergelyking tussen die opleidingsinstansies waar opleiding in bepaalde bestuursfunksies en -vaardighede plaasgevind het

Vraag	Veranderlike	Chi- kwadraat p-waarde vir globale verskil	Resultate		
			Opleidings- instansie	(%) ⁵ geen bestuurs- opleiding ontvang	(%) ⁶ wel bestuurs- opleiding ontvang
44(c)	Strategiese bestuur	0.0193	Leër	28.00	72.00
			Vloot	6.67	93.33
			Genees- kundige- dienste	42.00	58.00
			Lugmag	16.00	84.00
44.(d)	Kwaliteitsbestuur	0.0302	Leër	18.67	81.33
			Vloot	53.33	46.67
			Genees- kundige- dienste	30.00	70.00
			Lugmag	36.00	64.00
44(f)	Kommunikasie en onderhandeling	0.0045	Leër	37.33	62.67
			Vloot	53.33	46.67
			Genees- kundige- dienste	68.00	32.00
			Lugmag	36.00	64.00
44(g)	Interpersoonlike en arbeidsverhoudinge	0.0009	Leër	32.00	68.00
			Vloot	40.00	60.00

			Genees- kundige- dienste Lugmag	60.00 16.00	40.00 84.00
44(h)	Bestuur van konflik	0.0029	Leër Vloot Genees- kundige- dienste Lugmag	32.00 40.00 64.00 32.00	68.00 60.00 36.00 68.00
44(i)	Bestuur van verandering	0.0026	Leër Vloot Genees- kundige- dienste Lugmag	20.00 33.33 50.00 20.00	80.00 66.67 50.00 80.00
44(j)	Bestuur van diversiteit	0.0013	Leër Vloot Genees- kundige- dienste Lugmag	40.00 33.33 50.00 4.00	60.00 66.67 50.00 96.00
44(k)	Doelwitbestuur	0.0067	Leër Vloot Genees- kundige- dienste Lugmag	21.33 33.33 50.00 24.00	78.67 66.67 50.00 76.00

- 5 Dit is die persentasie respondente wat geen opleiding in spesifieke bestuursfunksies en -vaardighede deurloop het nie.
- 6 Dit is die persentasie respondente wat opleiding in spesifieke bestuursfunksies en -vaardighede deurloop het.

Aangesien die p-waarde in al die bogenoemde gevalle kleiner is as 0.1, kan die nulhipotese nie aanvaar word op 'n 10 persent betekenispeil nie. Daar is dus 'n statistiese betekenisvolle verskil in die getal respondente van die verskillende opleidingsinstansies en die wyse waarop dié respondente vraag 44 (c), (d), (f), (g), (h), (i), (j) en (k) beantwoord het. Die statistiese betekenisvolle verskil tussen die antwoorde van die respondente van die vier opleidingsinstellings op die voornoemde vrae kan moontlik aan toeval toegeskryf word. Die veronderstelling kan gemaak word dat hierdie statistiese betekenisvolle verskil in die getal respondente van die verskillende opleidingsinstellings ontstaan vanweë die feit dat die aantal respondente van die Suid-Afrikaanse Lugmag en die Suid-Afrikaanse Vloot kleiner is, en gevolglik kon word die beramings hierdeur beïnvloed word.

6.6.5 Opvoedkundige kwalifikasies van respondente

In Tabelle 6.15 tot 6.18 word die opvoedkundige kwalifikasies van die respondente ontleed. Sodoende kon die getal respondente van die verskillende opleidingsinstellings wat oor 'n tersiêre kwalifikasie beskik, bepaal word. In rubriek 2.4.3, p.34 tot p.35 is aangedui dat alle openbare bestuurders behoort aangemoedig te word om toepaslike kwalifikasies te verwerf om hulle deskundigheid te verbeter. Van militêre bestuurders word verwag om oor 'n bepaalde bestuurskundigheid te beskik om in staat te wees om minstens die hulpbronne wat aan die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag toegedeel is, doeltreffend te bestuur (Republic of South Africa (Department of Defence), 1998:85).

Tabel 6.15 Opvoedkundige kwalifikasies van respondente in die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege

Kwalifikasie	Respondente met spesifieke opvoedkundige kwalifikasies	Persentasie (%) respondente met spesifieke opvoedkundige kwalifikasies
Graad 12	5/25	20%
Nasionale Diploma	10/25	40%
Graadkwalifikasie	10/25	40%
Nagraadse kwalifikasie	0	0

Tabel 6.16 Opvoedkundige kwalifikasies van respondente in die Suid-Afrikaanse Leërkollege

Kwalifikasie	Respondente met spesifieke opvoedkundige kwalifikasies	Persentasie (%) respondente met spesifieke kwalifikasies
Graad 12	46/75	57.33%
Nasionale Diploma	12/75	16%
Graadkwalifikasie	16/75	21.3%
Nagraadse kwalifikasie	1/75	1.33%

Tabel 6.17 Opvoedkundige kwalifikasies van respondente in die Suid-Afrikaanse Vlootkollege

Kwalifikasies	Respondente met spesifieke opvoedkundige kwalifikasies	Persentasie (%) respondente met spesifieke kwalifikasies
Graad 12	13/15	86.67%

Nasionale Diploma	0/15	0%
Graadkwalifikasie	2/15	13.3
Nagraadse kwalifikasie	0/15	0%

Tabel 6.18 Opvoedkundige kwalifikasies van respondente in die Geneeskundigedienste Opleidingskollege

Kwalifikasies	Respondente met spesifieke opvoedkundige kwalifikasies	Persentasie (%) met spesifieke opvoedkundige kwalifikasies
Graad 12	13/48	27.08%
Nasionale Diploma	10/48	20.8%
Graadkwalifikasie	19/48	39.6%
Nagraadse kwalifikasie	6/48	12.5%

Dit blyk uit die inligting van die voormelde Tabele dat 20% van die respondente van die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege en 27.08% van die respondente van die Geneeskundigedienste Opleidingskollege oor 'n Graad 12-kwalifikasie beskik. Daarteenoor beskik 86.67% aan die Suid-Afrikaanse Vloot en 57.33% aan die Suid-Afrikaanse Leërkollege oor 'n Graad 12-kwalifikasie.

Met verwysing na graadkwalifikasies beskik 40% van die respondente van die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege, 21.3% van die Suid-Afrikaanse Leërkollege, 13.3% van die Suid-Afrikaanse Vlootkollege en 39.6% van die Geneeskundigedienste Opleidingskollege oor sodanige kwalifikasie. Verder is 2.5% van die respondente van die Geneeskundigedienste Opleidingskollege en 1.33% van die Suid-Afrikaanse Leërkollege in besit van 'n nagraadse kwalifikasie. Geen respondente van die Suid-Afrikaanse Vlootkollege en die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege beskik oor 'n nagraadse kwalifikasie nie.

7. SAMEVATTING

In hierdie empiriese gedeelte is die data vanaf respondente van die vier opleidingsinstellings ontleed. Met die statistiese ontledings as hulpmiddel kon betroubare afleidings uit spesifieke waarnemings interpreteer word. Operasionele definisies van terme en begrippe wat deurlopend in hierdie gedeelte benut word, is ook verklaar.

Beskrywende statistiese tegnieke en kwalitatiewe beskrywings is gebruik om data te interpreteer. Die ontleding van 'n vergelyking van die sleutelfaktore vir elke taakbeskrywing tussen die respondente van die vier opleidingsinstellings is deurgevoer deur gebruik te maak van Chi-kwadraatdistribusie.

Die Jeffreys Perks-vertrouensinterval is gebruik om die statistiese verskil tussen die respondente van die Suid-Afrikaanse Leërkollege, Suid-Afrikaanse Lugmagkollege, Suid-Afrikaanse Vlootkollege en die Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege te bereken en te vergelyk. Sommige van die data is in Tabelvorm en by wyse van grafiese voorstellings aangebied.

Uit die resultate van hierdie empiriese ondersoek blyk dit dat daar met vyf-en-twintig vrae uit die vraelys, te wete vrae 2, 6-7, 8- 10, 12-13, 15, 17-19, 21-24, 26-27, 29-32, 38-39 en 41 nie 'n statistiese betekenisvolle verskil in die getal respondente van die opleidingsinstellings, asook die wyse waarop die kategoriese vrae beantwoord is, was nie. Hierdie vyf-en-twintig vrae word dus as noodsaaklik vir effektiewe bestuur van middelvlak militêre bevelvoerders beskou.

Tabel 6.3, p.143 tot p.146 toon die bestuurstake van die vraelys, te wete vrae 1, 3, 4- 5, 11, 14, 20, 25, 28, 33-35, 37, en 40 aan waar 'n globale verskil in die getal respondente van die Suid-Afrikaanse Leërkollege, Suid-Afrikaanse Lugmagkollege, Suid-Afrikaanse Vlootkollege en die Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege, asook die wyse waarop die vrae beantwoord is, voorkom. Daar is bevind dat 'n statistiese betekenisvolle

verskil in die getal respondente tussen die kombinasies van groepe met vraag een en vraag veertien voorkom.

Die meerderheid van die respondente van die Suid-Afrikaanse Leërkollege, die Suid-Afrikaanse Vlootkollege, en die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege het nogtans aangetoon dat die taakbeskrywings met vraag een en vraag veertien as noodsaaklik vir effektiewe bestuur beskou word.

Die gevolgtrekking kan gemaak word met die resultate in Tabel 6.10 tot 6.13, p.156 en p.159 dat die meerderheid respondente opleiding in die algemene bestuursfunksies (beplanning, organisering, leiding, en beheer) deurloop het. Verder blyk dit dat die meerderheid van die respondente van die opleidingsinstellings nie die noodsaaklike opleiding in strategiese bestuur, kwaliteitsbestuur, besluitneming, die bestuur van diversiteit, die bestuur van konflik en doelwitbestuur deurloop het nie.

Die resultate in Tabel 6.15 tot 6.18, p.164 en p.165 dui daarop dat die meerderheid van die respondente nie oor 'n graadkwalifikasie beskik nie. Slegs 40% van die respondente van die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege, 21.3% van die Suid-Afrikaanse Leërkollege, 13.3% van die Suid-Afrikaanse Vlootkollege en 39.6% van die Geneeskundigedienste Opleidingskollege het oor sodanige kwalifikasie beskik.

In rubriek 6.6.5, p.163 is aangetoon dat daar van militêre bevelvoerders verwag word om oor 'n toepaslike tersiêre kwalifikasie te beskik, om sodoende die hulpbronne wat aan die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag toegedeel is, doeltreffend te bestuur.

In die finale Hoofstuk van hierdie navorsing (Hoofstuk 7) word aanbeveel dat die gebruik van 'n metabestuurmodel moontlike tekortkomings in die bestuurshandelings en bestuursopleidng van middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag suksesvol kan ondervang.

AFDELING VIER: NAVORSINGSBEVINDINGS

HOOFSTUK 7: 'N METABESTUURSMODEL: SAMEVATTING, EVALUERING EN AANBEVELINGS

7.1 INLEIDING

In hierdie navorsing is belanghebbende bestuursbeginsels en gepaardgaande vereistes in die openbare sektor as konsepsionele raamwerk vir openbare bestuur in 'n militêre milieu geïdentifiseer. Sodoende kon die wesenlike aard en omvang van die bestuurstaak van middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag in perspektief gestel word. In die Inleiding van Hoofstuk een rubriek, 1.1, p. 4 is aangetoon dat die huidige Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag 'n wesenlike tekort aan gekwalifiseerde militêre bevelvoerders ondervind. Die omvangryke veranderings wat op kulturele, sosiale en tegnologiese terrein in Suid-Afrika plaasgevind het, stel bepaalde eise aan die bestuursvermoëns van militêre bevelvoerders. Militêre bevelvoerders behoort ingelig te wees en oor die nodige kennis, kundigheid en vaardigheid te beskik om met die sogenaamde dinamiese gedragstoestand van die instelling te kan aanpas.

Die Departement van Verdediging het ook 'n spesifieke filosofie van leierskap, bevelstruktuur en bestuurshandelings voorgestel wat nuwe eise aan individuele bestuur en -leierskap stel. Die belangrikste vereiste wat gestel word, is dat daar 'n geïntegreerde konsep van militêre bevelvoerderskap, bevelvoering en bestuur in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag geskep moet word. In rubriek 1.2, p.6 is aangetoon dat die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag beskik tans oor geen eiesoortige bestuursmodel wat spesifiek ontwikkel is om die bestuursopleiding van middelvlak militêre bevelvoerders te rig nie. Daarom is dit van belang om 'n metabestuursmodel as grondslag vir bestuursopleiding voor te

hou. Die metabestuursmodel kan bydra om die bestuurskundigheid en bestuursvaardighede van middelvlak militêre bevelvoerders te bevorder. Bestuursopleiding van middelvlak militêre bevelvoerders moet in terme van die metabestuursmodel aangepas word. Hierdie metabestuursmodel moet as basis gebruik word om dienooreenkomstige bestuursvaardighede te ontwikkel.

'n Posontleding gevolg deur 'n ontleding van toepaslike bestuursbeginsels en vaardighede word aan die hand van die diensleweringverwagtings, die grondliggende bestuursfunksies en bestuursvaardighede van 'n militêre bevelvoerder is onderneem om die vereistes wat aan middelvlak militêre bevelvoerders se bestuursvaardighede gestel word te identifiseer. Wesenlike beginsels van bepaalde bestuursbenaderings as wetenskaplike fundering word verder ook in die metabestuursmodel vir middelvlak militêre bevelvoerders verreken, wat as grondslag vir bestuursopleiding van middelvlak militêre bevelvoerders behoort te dien.

Moontlike verbeterings van die bestuursopleiding van middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag is ook voorgehou om sodoende met die eise van die tyd tred te hou. Soortgelyke opleiding in die Verenigde State van Amerika, die Verenigde Koninkryk en Indië in terme van gevestigde bestuursmodelle word as hulpmiddel gebruik ter ondersteuning en ontwikkeling van die betrokke metabestuursmodel.

Aangesien die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag nie oor 'n spesifieke bestuursmodel beskik om bestuursopleiding op die terrein van middelvlak militêre bevelvoerders te identifiseer en aan te spreek nie, is dit van belang om die finale gevolgtrekking wat uit die ontleding van die empiriese ondersoek afgelei word, te vermeld. Daar is in aansluiting hierby gepoog om met die navorsing te bewys dat 'n metabestuursmodel as grondslag benut kan word om moontlike leemtes in die bestuurshandelings en bestuursopleiding van middelvlak militêre

bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag suksesvol te ondervang.

7.2 SAMEVATTING: TEORETIESE PERSPEKTIEWE

Eiesoortige eise word aan die bestuursvermoëns van middelvlak militêre bevelvoerders gestel, juis vanweë die unieke aard en omvang van die werksaamhede van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag wat die afgelope dekade in omvang toegeneem het. 'n Posontleding van 'n tipiese middelvlak militêre bevelvoerder is onderneem om op 'n sistematiese wyse die vereistes wat aan middelvlak militêre bevelvoerders se bestuursvaardighede gestel word te identifiseer. Met die posontleding blyk dit dat middelvlak militêre bevelvoerders oor die kundigheid en vaardigheid moet beskik om die algemene (grondliggende bestuursfunksies) wat onder meer beleidmaking, beplanning, organisering, leiding, kontrole en evaluering insluit, toe te pas om sodoende die Regiment se gestelde doelwitte te verwesenlik. Die militêre bevelvoerder is ook verantwoordelik aan hoër gesag vir die gedelegeerde bevoegdhede waaroor hulle verantwoordelikheid aanvaar. Ontleding van die sleutelprestasieareas toon dat middelvlak militêre bevelvoerders oor die kundigheid van menslike hulpbron-, finansiële-, logistiekebestuur, militêre inligtingstelsels en -sekuriteit en operasionele aangeleenthede moet beskik om bepaalde hulpbronne wat toegedeel is effektief te benut en te verreken.

Bepaalde universele beginsels en waardenormes is in hierdie navorsing geïdentifiseer wat as konsepsionele raamwerk vir bestuursopleiding in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag behoort te dien. Spesifieke verwysing na militêre professionalisme, die handhawing van Batho Pele-beginsels, voortreflike dienslewering, verhoging van produktiwiteit en etiese gedrag as norm vir bestuur in die militêre milieu word beklemtoon.

Militêre bevelvoerders moet ook oor die kundigheid en vaardigheid beskik om die grondliggende bestuursfunksies wat onder meer beleidmaking, beplanning, organisering, leiding, kontrole en evaluering insluit, toe te pas (Rubriek 2.5, p.41). Sodoende kan die gestelde doelwitte van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag voortreflik verwesenlik word. In rubriek 2.5, p.41 is daarop gewys dat militêre bevelvoerders op verskillende hiërargiese vlakke nie dieselfde tyd aan grondliggende bestuurstake bestee nie. So spandeer middelvlak militêre bevelvoerders meer tyd aan beleidbepaling, beplanning, organisering, leiding, kontrole en evaluering as in die geval van operasionele militêre bevelvoerders. Daarom is dit van wesenlike belang dat elke middelvlak militêre bevelvoerder oor die kennis beskik om hierdie bestuurshandelings doeltreffend uit te voer.

Ontleding van die betrokke bestuurshandelings dui daarop dat middelvlak militêre bevelvoerders by uitstek met die uitvoering van beleid gemoeid is (Rubriek 2.5.1, p.41). Derhalwe is middelvlak militêre bevelvoerders daarvoor verantwoordelik om bepaalde operasionele beleide binne perke van hulle bevoegdheid te formuleer en te implementeer. By die implementering van hierdie beleide word daar ook van middelvlak militêre bevelvoerders verwag om toepaslike beplanning te onderneem en doelwitte te formuleer. Nie net moet middelvlak militêre bevelvoerders deeglik kan beplan nie, maar daar word ook van hulle verwag om oor die kundigheid te beskik om op 'n sistematiese wyse bepaalde hulpbronne en aktiwiteite aan organisatoriese afdelings en ondergeskiktes toe te deel om doelwitbereiking te bewerkstellig.

In rubriek 2.5.3, p.46 is aangetoon dat een van die vernaamste bedrywighede van middelvlak militêre bevelvoerders is om koördinasie van aktiwiteite te bewerkstellig. Militêre bevelvoerder moet toesien dat die spesifieke eenheid se bedrywighede met die oorhoofse doelstellings van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag harmonieer. Vanweë die eiesoortige aard en omvang van die militêre milieu word aangestip dat militêre bevelvoerders oor spesifieke eienskappe moet beskik om ondergeskiktes te besiel om met oorgawe hulle taak te verrig en

gevolglik 'n vername bydrae met die effektiewe verwesenliking van verdedigingsdoelwitte te lewer. Veral in gevegsituasies word besondere eise aan die leierskapsvermoëns van militêre bevelvoerders gestel. Die leierskap- en motiveringsfunksie van militêre bevelvoerders kan inderdaad as een van die deurslaggewendste fasette van bestuur beskou word.

Vanweë hulle gedelegeerde bevoegdhede is militêre bevelvoerders verantwoordelik vir die wyse waarop gestelde doelwitte verwesenlik word (Rubriek 2.5.5, p.52 tot 54). Militêre bevelvoerders moet binne die raamwerk van toepaslike voorskrifte, interne kontrole en beheermaatreëls tref oor die uitvoerende bedrywigheede van hulle ondergeskiktes. Die militêre bevelvoerder is ook verantwoordelik vir die beveiliging en doeltreffende bestuur van alle militêre bates, uitrusting en toerusting wat binne hulle verantwoordelikheidsterrein val. So is militêre bevelvoerders wat oor 'n eenheid bevel voer ook verantwoordelik vir alle finansiële aangeleenthede.

In rubriek 2.6, p.55 is vermeld dat spesifieke eise aan militêre bevelvoerders gestel word vanweë die eiesoortige dienslewering deur die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag. Daar is dan in hierdie navorsing bevind dat die militêre bevelvoerder oor bepaalde bestuursvaardighede behoort te beskik, te wete besluitnemingskundigheid, kommunikasie- en onderhandelingsvermoë, asook die vermoë om konflik, diversiteit en verandering te bestuur. Militêre bevelvoerders moet oor die nodige besluitnemingskundigheid beskik om rasionale besluite te kan neem. Een van die vernaamste take van militêre bevelvoerders is om voortreflike kommunikasie in die militêre omgewing te bevorder, omdat hulle daagliks as 'n skakel tussen bestuurders in die boonste hiërargiese vlakke en ondergeskiktes moet optree.

Die unieke eise wat aan bevelvoerders in 'n militêre omgewing gestel word beklemtoon ook die noodsaaklikheid om oor onderhandelingsvaardighede te beskik (Rubriek 2.6.2.2, p.60 tot 61). Verder is dit ook een van die vernaamste

take van middelvlak militêre bevelvoerders om konflik in die betrokke eenheid te bestuur. Dit beteken ook dat militêre bevelvoerders op hoogte moet wees van die doelwitte wat nagestreef moet word om die heterogene werksmag in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag doeltreffend saam te snoer. Militêre bevelvoerders moet dus met oorgawe en toewyding deelneem ten einde die gegewe diversiteit tot voordeel van die Suid-Afrikaanse bevolking te bestuur. Ook weens die talle tegnologiese vernuwings en veral die organisatoriese transformasie word eiesoortige uitdagings aan militêre bevelvoerders gestel. Een van die gevolge van hierdie vernuwings is weerstand teen verandering wat dan deur militêre bevelvoerders sorgvuldig bestuur moet word.

Na 'n ontleding van die verskillende bestuursdenkskole en -teorieë is bevind dat die bestuursbeginsels van die tradisionele bestuursdenkskool en gedragbestuursdenkskool steeds in gewysigde formaat in eietydse owerheidsinstellings realiseer, wat ook in die bestuursbenadering van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag duidelik is. So word die gebeurlikheidsteorie, sisteemteorie, kwaliteitsbestuursteorie en die doelwitbestuursteorie in 'n mindere of meerdere mate suksesvol in die bestaande Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag toegepas. Juis daarom word spesifieke vereistes aan militêre bevelvoerders se leierskap- en bestuursvermoëns gestel.

Weens die talle veranderings op kulturele, sosiale en tegnologiese terrein in Suid-Afrika was dit noodsaaklik om bestuursopleiding van middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag wetenskaplik te evalueer en vervolgens die inligting te benut om die belangrikheid van 'n metabestuursmodel te beklemtoon (Rubriek 4.1, p.104 tot p.109). 'n Vergelykende ontleding van soortgelyke militêre bestuursopleiding in die Verenigde State van Amerika, die Verenigde Koninkryk en Indië waar bepaalde bestuursmodelle, geld is as hulpmiddel gebruik ter ondersteuning van 'n metabestuursmodel vir bestuursopleiding van middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag.

Met hierdie ontleding is bevind dat bepaalde beginsels van bestuur in 'n militêre milieu geïdentifiseer en beklemtoon kan word. In die Verengide State van Amerika, die Verenigde Koninkryk en Indië is bestuursopleiding 'n geïntegreerde deel van die opleidingsprogramme wat operasionele, middelvlak en topvlak militêre bevelvoerders deurloop. Aspekte soos algemene bestuursfunksies (beplanning, organisering, leiding en beheer), besluitnemingsvaardighede, groepsdinamika, logistieke bestuur en begrotingstelsels, militêre besluitneming, verdedigingsbeplanningstelsels, bevel en beheerstelsels, strategiese beplanning, taktiese en operasionele beplanning, logistieke beplanning, beheerfunksies en die opstelling van 'n opleidingsplan vir 'n militêre eenheid, vorm deel van hierdie bestuursopleidingsprogramme. Daar is ook bevind dat militêre bevelvoerders in die Verenigde Koninkryk die geleentheid gebied word om 'n Sertifikaat in Militêre Bestuur wat deur die "Institute of Management" aangebied word, te deurloop (Rubriek 4.4.2, p.101). In Indië word 'n Meestersgraad in Bestuurstudies aan militêre personeel toegeken wat die stafdiensopleidingsprogram sowel as die bestuursopleidingsprogram in militêre verdedigingsbestuur suksesvol voltooi. Sodoende word die bestuursvaardighede en bestuursvermoëns van militêre bevelvoerders in hierdie lande verhoog.

Soos by die buitelandse opleidingsinstellings identifiseer is, word bestuursopleiding in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag ook aangebied as 'n verdere aksie om effektiewe doelwitverwesenliking moontlik te maak (Rubriek 4.5, p.104 - p.109). Vanweë die integrasieproses van verskillende verdedigingsmagte wat sedert 1994 in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag plaasgevind het, blyk dit dat die meerderheid van middelvlak militêre bevelvoerders oor min of geen bestuurservaring of bestuursopleiding in bepaalde bestuursfunksies en vaardighede beskik nie. Bestuursopleiding word wel aan middelvlak militêre bevelvoerders tydens die junior stafdienskursus aan spesifieke opleidingsinstellings gebied. Hierdie bestuursopleiding word oor 'n tydperk van

slegs een week deurloop wat sonder twyfel die effektiwiteit daarvan kortwiek en soos uit hierdie navorsing blyk onvoldoende is (Carrel et al. 1998:309).

Alhoewel bestuursopleiding aan die Suid-Afrikaanse Leërkollege, die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege, die Suid-Afrikaanse Vlootkollege en die Suid-Afrikaanse Geneeskundigediens Opleidingskollege in 'n mate ooreenstem, blyk dit dat hierdie bestuursopleidingsprogramme nie ten volle voldoen aan die omvattende eise soos in die konsepsionele raamwerk aangedui is, wat aan militêre bevelvoerders van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag gestel word nie. Effektiewe bestuursopleidingsprogramme vir veral middelvlak militêre bevelvoerders behoort as 'n hoë prioriteit beskou te word. Die ontwikkeling van 'n metabestuursmodel wat dan as grondslag vir bestuursopleiding gebruik kan word behoort moontlike tekortkomings in die bestuurshandelings en bestuursopleiding van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag suksesvol te kan ondervang.

7.3 SAMEVATTING: RESULTATE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

Die doel van die empiriese ondersoek was om die stand van die operasionele bestuurstake (posontleding) en die vlak van kundigheid van middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag te identifiseer en te ontlee. In die empiriese gedeelte is die data vanaf respondente van die Suid-Afrikaanse Leërkollege, die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege, die Suid-Afrikaanse Vlootkollege en die Suid-Afrikaanse Geneeskundigediens Opleidingskollege ontlee. Met die statistiese ontledings as hulpmiddel kon betroubare afleidings uit spesifieke waarnemings interpreteer word.

Uit die resultate van die empiriese ondersoek blyk dit dat daar in die geval van vyf-en-twintig vrae uit die vraelys, te wete vrae 2, 6-7, 8-10, 12-13, 15, 17-19, 21-24, 26-27, 29-32, 38-39 en 41, nie 'n statistiese betekenisvolle verskil in die getal respondente van die opleidingsinstellings en die wyse waarop die kategoriese

vrae beantwoord is, voorkom nie. In die lig hiervan word hierdie vyf-en-twintig vrae in die konteks van die navorsing dus as noodsaaklik vir effektiewe bestuur beskou.

Daar is bevind dat 'n statistiese betekenisvolle verskil in die getal respondente tussen die kombinasies van groepe met vraag een en vraag veertien voorkom. Die statistiese betekenisvolle verskil met vraag een en vraag veertien kom tussen die respondente van die Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege voor. 'n Moontlike verklaring hiervoor is dat die respondente van die Geneeskundigedienste Opleidingskollege oor min of geen bestuurservaring en bestuursopleiding beskik nie en derhalwe nie die vrae korrek kon interpreteer het nie. Daar moet ook gelet word op die feit dat die aantal respondente van die Suid-Afrikaanse Vlootkollege en die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege minder was as die van die Suid-Afrikaanse Leërkollege en die Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege, en gevolglik is die beramings daardeur beïnvloed. Die meerderheid van die respondente van die vier opleidingsinstellings het nogtans aangetoon dat die taakbeskrywings in vraag een en vraag veertien noodsaaklik is vir effektiewe bestuur.

Die resultate in Tabelle 6.10 tot 6.13, p.156 tot p.159 dui daarop dat die meerderheid respondente opleiding in algemene bestuursfunksies (beplanning, organisering, leiding en beheer) deurloop het. Verder blyk dit dat die meerderheid van die respondente van die opleidingsinstellings nie opleiding in strategiese bestuur, beleidmaking, kwaliteitsbestuur, besluitneming, die bestuur van diversiteit, die bestuur van konflik en doelwitbestuur deurloop het nie. 'n Moontlike verklaring hiervoor is dat van die respondente oor min of geen bestuurservaring beskik nie en onvoldoende bestuursopleiding deurloop het, wat waarskynlik daartoe aanleiding gee dat tekortkomings in middelvlak militêre bevelvoerders se bestuursvaardighede voorkom.

Die resultate in Tabela 6.15 tot 6.18, p.164 tot p.165 dui daarop dat die meerderheid van die respondente nie oor 'n graadkwalifikasie beskik nie. Slegs 40% van die respondente van die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege, 21,3% van die Suid-Afrikaanse Leërkollege, 13,3% van die Suid-Afrikaanse Vlootkollege en 39,6% van die Geneeskundigedienste Opleidingskollege beskik oor sodanige kwalifikasie. In rubriek 6.6.5, p.163 is aangetoon dat daar van militêre bevelvoerders verwag word om oor 'n toepaslike tersiêre kwalifikasie te beskik, om sodoende hulpbronne wat aan die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag toegedeel is, doeltreffend te kan bestuur.

7.4 EVALUERENDE BESKOUIING

Die omvattende eise wat aan militêre bevelvoerders gestel word gee daartoe aanleiding dat hulle oor 'n bepaalde bestuurskundigheid en insig moet beskik soos in hierdie navorsing in die teoretiese en empiriese gedeeltes in perspektief gestel is. Die volgende oorkoepelende en spesifieke evaluerings bevestig die noodsaaklikheid van bestuurskundigheid en gepaardgaande bestuursvaardighede.

7.4.1 Oorkoepelende evaluering

Bestuursopleiding word wel vir middelvlak bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag aangebied, maar dit blyk dat hierdie bestuursopleidingsprogramme en die aard daarvan nie ten volle voldoen aan die omvattende eise wat aan militêre bevelvoerders gestel word nie. Ook die omvang van die opleiding wat oor 'n tentatiewe kort tydperk van slegs een week aangebied word, is onvoldoende, wat die werklike waarde van sodanige opleiding negeer. Die gebrek aan 'n eiesoortige bestuursmodel wat as grondslag kan dien vir opleiding van middelvlak bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag word as 'n deurslaggewende faktor beskou wat bydra tot die tekortkomings in bestuursvaardighede. Hierdie navorsing het getoon dat met 'n metabestuurs-

model as grondslag, die tekortkomings in die bestuursopleiding van middelvlak militêre bevelvoerders van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag suksesvol ondervang kan word. 'n Eenvormige basis vir die aard en omvang van bestuur in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag word verlang waarvolgens bestuursopleiding georden en deurgevoer kan word.

7.4.2 Evaluering van bestuursaspekte

In hierdie gedeelte word die eiesoortige eise wat aan die bestuurshandelings en bestuursvaardighede, diensleweringverwagtings, grondliggende bestuursfunksies en bestuursvaardighede van militêre bevelvoerders gestel word evalueer en spesifieke aanbevelings voorgelê. Die teoretiese grondslag vir effektiewe bestuur en die huidige bestuursopleiding van middelvlak militêre bevelvoerders word verder evalueer ter ondersteuning en bevestiging van die noodsaaklikheid van 'n metabestuursmodel.

(a) Posontleding van 'n tipiese middelvlak militêre bevelvoerder

Met die ontleding is die vereistes wat aan 'n middelvlak militêre bevelvoerders se bestuurskundigheid en -vaardigheid gestel word, bepaal. Die suksesvolle verwesenliking van die militêre instelling se doelwitte kan alleenlik bereik word met militêre bevelvoerders wat oor die vermoë beskik om die grondliggende bestuursfunksies wat onder meer beleidmaking, beplanning, organisering, leiding, kontrole en evaluering insluit, doeltreffend toe te pas. Middelvlak militêre bevelvoerders moet oor die kundigheid beskik om binne die raamwerk van toepaslike voorskrifte, kontrole en beheermaatreëls oor die werksaamhede van die instelling te tref om verantwoording vir relevante handelings te kan doen. Militêre bevelvoerders is dus verantwoordelik oor die wyse waarop gestelde doelwitte bereik word.

Militêre bevelvoerders is aanspreeklik aan hoër gesag vir die gedelegeerde bevoegdheidsde waarvoor hulle verantwoordelikheid aanvaar. Die uitvoering van die funksionele en administratiewe bedrywighede vereis dat militêre bevelvoerders op so 'n wyse besluite neem dat doelwitte voortreflik verwesenlik kan word. Middelvlak militêre bevelvoerders is verantwoordelik om die verdedigingsbeleid ten uitvoer te bring en ook om bepaalde beleid binne perke van hulle bevoegdheid te formuleer en deur te voer.

Geen militêre instelling kan effektief funksioneer sonder voortreflike beplanning nie. Die bevelvoerder is verantwoordelik om strategiese-, taktiese- en operasionelebeplanning suksesvol te onderneem. Een van die vernaamste vereistes wat aan middelvlak militêre bevelvoerders gestel word is die effektiewe bestuur en verrekening van alle finansiële, materiële, tegnologiese en menslikehulpbronne wat aan die militêre instelling toegedeel is. Middelvlak militêre bevelvoerders sal veral oor die kundigheid moet beskik om op 'n sistematiese wyse die bepaalde hulpbronne effektief te bestuur en te verreken om doelwitverwesenliking te bewerkstellig. Reëlins moet getref word om koördinerings en integrering van werksaamhede te bewerkstellig. Die bevelvoerder is ook verantwoordelik om ondergeskiktes te besiel om doelwitte te verwesenlik. Die bevelvoerder word verder met die kontrole en evalueringstaak belas om alle optredes en handelings in terme van gestelde standaarde te kontroleer en om te bepaal of handelings op doelwitverwesenliking afstuur. Militêre bevelvoerders moet vertrouwd wees met die voortreflikheidsbestuursmodel om kwaliteitdienslewering op 'n doelgerigte wyse te bevorder.

Middelvlak militêre bevelvoerders is verantwoordelik vir die opstel en monitering van die regimentsbegroting- en spanderingsplan. Die bevelvoerder is verantwoordelik om doeltreffende kommunikasiekanale te skep om inligting oor te dra. Voortreflike kommunikasie en kundige onderhandelings is een van die vernaamste vereistes wat aan bevelvoerders gestel word. Spesifiek

omdat hulle onder meer as skakel tussen die bevelvoerder in die boonste hiërargiese vlak en ondergeskiktes optree. Militêre bevelvoerders moet oor die vaardigheid beskik om konflik te hanteer, veral in die lig van die heterogene samestelling van die werksmag in die militêre milieu. Bestuur van diversiteit is noodsaaklik om die diverse werksmag tot 'n eenheid saam te snoer.

(b) Eiesoortige eise wat aan die bestuurshandelings- en bestuursvaardighede van militêre bevelvoerders gestel word

Met die navorsing is vasgestel dat die aard en omvang van die werksaamhede van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag eiesoortige eise soos deurlopend in hierdie navorsing aangetoon aan die bestuurshandelings van militêre bevelvoerders stel. Slegs opgeleide personeel sal daarvoor opgewasse wees. Dit is noodsaaklik omdat die suksesvolle verwesenliking van verdedigingsdoelwitte alleenlik bereik kan word met militêre bevelvoerders wat oor die vermoë beskik om beleidmaking, beplanning, organisering, leiding en kontrole en evalueringsaksies doeltreffend te kan deurvoer. Die neergelegde konsepsionele vereistes vir effektiewe bestuur bevestig ook dat militêre bevelvoerders oor bepaalde bestuursvaardighede moet beskik wat onder meer besluitnemingsvaardighede, kommunikasie- en onderhandelings- vaardighede, konflikhanteringsvaardighede, bestuur van veranderings- vaardighede en die vermoë om diversiteit te bestuur, insluit. Eweneens het die navorsing getoon dat middelvlak militêre bevelvoerders in die algemeen oor gebrekkige bestuursvaardighede beskik. Uit die navorsing blyk dit dat die meerderheid van die respondente opleiding in algemene bestuur (beplanning, organisering, leiding en beheer) deurloop het. Daarteenoor het die meerderheid respondente geen opleiding in beleidmaking, strategiese bestuur, kwaliteitsbestuur, besluitneming, die bestuur van diversiteit, die bestuur van konflik en doelwitbestuur deurloop nie.

Daar word nie slegs van militêre bevelvoerders verwag om oor bepaalde bestuursvaardighede te beskik nie maar ook om oor 'n toepaslike tersiêre kwalifikasie te beskik ten einde in staat te wees om hulpbronne wat aan die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag toegedeel is, doeltreffend te kan bestuur (Rubriek 6.6.5, p.163). Die resultate in Tabela 6.15 tot 6.18, p.164 tot p.165 dui daarop dat die meerderheid van die respondente nie oor 'n graadkwalifikasie beskik nie. Slegs 40% van die respondente van die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege, 21.3% van die Suid-Afrikaanse Leërkollege, 13.3% van die Suid-Afrikaanse Vlootkollege en 39.6% van die Geneeskundigedienste Opleidingskollege beskik oor sodanige kwalifikasie. Voortreflike verwesenliking van verdedigingsdoelwitte is slegs moontlik indien militêre bevelvoerders oor die bestuurskundigheid en bestuursvaardigheid beskik om met die eise van die tyd tred te hou. Die navorsing beklemtoon daarom dat daar 'n gebrek aan bestuurskundigheid by middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag voorkom. Om in staat te wees om die eiesoortige eise wat op hierdie terrein gestel word te bowe te kom, moet bestuursopleiding indringend georden en ontwikkel word. 'n Eiesoortige bestuursmodel wat as 'n grondslag vir opleiding kan dien behoort dringende aandag te geniet, aan die hand waarvan die bestuursopleiding van middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag kan plaasvind.

(c) Dienslewering verwagtings van militêre bevelvoerders as norm vir voortreflike bestuur

In rubriek 2.41, p.31 tot p.32 is aangetoon dat voortreflike dienslewering in die openbare sektor veral ook aan die hand van die Batho Pele-beginsels, professionalisme, met die handhawing van hoë produktiwiteit en volgens voorgeskrewe etiese gedrag nagestreef moet word. Daarom moet die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag ook hierdie strewes van voortreflike dienslewering eerbiedig en moet middelvlak militêre bevelvoerders dit as

norm in hulle bestuurstaak uitleef. Voortreflike dienslewering kan egter op hierdie bestuursterrein alleenlik suksesvol nagestreef word en realiseer indien bestuurskundigheid op peil is. 'n Eiesoortige bestuursmodel sal ook die strewe van die Suid-Afrikaanse Regering om voortreflike dienslewering in die openbare sektor en spesifiek die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag as norm bevestig en ondersteun. 'n Metabestuursmodel kan sodanige bestuursaksies formeel beklemtoon met 'n filosofie van voortreflike dienslewering as ononderhandelbare deel daarvan. Hiermee kan verseker word dat die bestuursopleiding van middelvlak militêre bevelvoerders veral daarop gerig sal wees om voortreflike dienslewering te "kweek", wat tans nie die geval is nie.

(d) Rol in beleidmaking

In rubriek 2.5.1, p.41 is aangedui dat die Minister van Verdediging primêr vir verdedigingsbeleidbepaling verantwoordelik is. Middelvlak militêre bevelvoerders is dan vervolgens daarvoor verantwoordelik om hierdie beleid ten uitvoering te bring en ook om bepaalde beleid binne perke van hulle bevoegdheid te formuleer en te implementeer. Die navorsing het getoon dat huidige middelvlak militêre bevelvoerders in die algemeen weens 'n gebrek aan die verlangde kennis nie sinvol aan hierdie aksie kan deelneem nie. In die ontleding van bestuursopleiding vir middelvlak militêre bevelvoerders in die Verenigde State van Amerika, die Verenigde Koninkryk, Indië en Suid-Afrika is reeds bevind dat militêre bevelvoerder nie opleiding in beleidmaking ontvang nie, wat die leemte in die bestuursmondering van militêre bevelvoerders veroorsaak. Die resultate van die empiriese ondersoek bevestig hierdie dilemma dat die meerderheid van die respondente geen opleiding in beleidmaking deurloop het nie (Tabelle 6.10 tot 6.13, p.156 tot p.159). Die belangrikheid van opleiding in beleidmaking vir militêre bevelvoerders word dus waarskynlik gering geskat. Weereens kan 'n gevestigde bestuursmodel, soos die voorgestelde metabestuursmodel, die

belangrikheid van beleidmaking in die bestuursomgewing van middelvlak militêre bevelvoerders verreken. Hiermee word dan verseker dat alle fasette van bestuur volledig in die bestuursmodel gevestig word en dat bestuursopleiding dan voorsiening moet maak vir die betrokke opleiding in beleidmaking. Middelvlak militêre bevelvoerders sal dan ook daartoe in staat wees om op die uitvoerende vlak van beleid, gesaghebbende aanpassings op die operasionele terrein, soos begrotingsaangeleenthede, werksprosedures en personeelaangeleenthede, te inisieer en uit te voer.

(e) Beplanningsfunksie

Geen afdeling in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag kan effektief funksioneer indien voortreflike beplanning nie plaasvind nie, soos ook in die konsepsionele raamwerk van hierdie navorsing as 'n norm vir effektiewe bestuur voorgehou is. Hierin is ook aangedui dat beplanning na bepaalde funksies verwys wat onderneem word om doelwitte te bepaal, beperkte hulpbronne toe te wys en planne op te stel ten einde die gestelde doelwitte te verwesenlik. In die empiriese ondersoek is bevind dat die meerderheid van die respondente beplanning (taakbeskrywings 17 – 19) as noodsaaklik vir effektiewe bestuur beskou (Tabel 6.2, p.137 tot p.142). Die bevindings bevestig dat die respondente inderdaad die noodsaaklikheid van beplanning as bestuursfunksie besef en dat die meerderheid ondergeskiktes in 'n instelling ook in 'n mindere of meerdere mate daaraan deelneem. Hierdie noodsaaklike deel van bestuur verg egter ook die nodige kennis en insig van die betrokke rolspelers wat die leidende rol in beplanning behoort te speel. Dit ondersteun weereens die behoefte aan opgeleide bestuurders en die skepping van die verlangde infrastruktuur vir opleiding van middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag.

(f) Organiseringsaksie

Die konsepsionele verduideliking van organisering as bestuursfunksie beklemtoon die kundigheid wat van middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag vereis word om 'n rigtinggewende rol in enersyds die verdeling van werksaamhede in die betrokke afdeling te kan bewerkstellig om goedgekeurde doelwitte te kan verwesenlik. Andersyds sluit die organiseringverpligtings van middelvlak bestuurders aangeleenthede soos koördineringsaksies, die toepassing van beheermaatreëls en voortreflike kommunikasie in. Middelvlak militêre bevelvoerders sal veral oor die kennis moet beskik om op 'n sistematiese wyse die bepaalde hulpbronne en aktiwiteite van die betrokke instansie effektief te bestuur ten einde voortreflike doelwitverwesenliking te bewerkstellig.

Een van die vernaamste bedrywighede van middelvlak militêre bevelvoerders is om koördinasie te bewerkstellig deur die spesifieke militêre eenheid se bedrywighede met die oorhoofse doelstellings van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag te harmonieer (Rubriek 2.5.3, p.46). Ook in die geval van organisering toon die resultate van die empiriese ondersoek (taakbeskrywings 20 tot 23) dat die respondente die organiseringsaksie as noodsaaklik vir effektiewe bestuur beskou (Tabel 6.2, p.137 tot p.142).

(g) Leierskap en motiveringsrol

Vanweë die aard en omvang van militêre bedrywighede word bepaalde eise aan militêre bevelvoerders se leierskapvermoëns gestel. In rubriek 2.5.4, p.48 tot p.51 word aangetoon dat militêre bevelvoerders volgelinge in militêre gevegsituasies moet aanspoor om gestelde doelwitte te verwesenlik. Ook in vredestryd moet militêre bevelvoerders oor bepaalde leierskapvermoëns beskik om volgelinge op 'n spesifieke wyse te inspireer om bevele met oorgawe uit te voer. Juis daarom het die Departement van Verdediging 'n

goedgekeurde benadering oor bevelvoering, militêre bevelvoerderskap en bestuur wat in die huidige Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag gevolg word.

In die empiriese ondersoek het die meerderheid van die respondente getoon dat leierskap- en motivering (taakbeskrywings 1 tot 16) noodsaaklik is vir effektiewe bestuur (Tabel 6.2, p.137 tot p.142). Spesifieke leierseienskappe word van middelvlak militêre bevelvoerders geverg om die eiesoortige uitdagings in die militêre milieu te kan aanpak. Die ontwikkeling van die verlangde eienskappe behoort ook as 'n hoë prioriteit beskou te word, en moet 'n wesenlike deel van die opleidingsprogram uitmaak. Die filosofie van leierskap in die militêre milieu moet klinkklaar as 'n wesenlike en noodsaaklike komponent van die betrokke metabestuursmodel gevestig word.

(h) Kontrole en evalueringstaak

In rubriek 2.5.5, p.52 is aangetoon dat kontrole onderneem moet word om veral te bepaal of 'n taak volgens voorafbepaalde doelwitte en standarde verrig is. Evaluering daarteenoor verwys na spesifieke aktiwiteite wat in heroorweging geneem word om te bepaal of handelings steeds op doelwitverwesenliking gerig word. Militêre bevelvoerders is ingevolge hulle gedelegeerde bevoegdhede verantwoordelik vir die wyse waarop gestelde doelwitte verwesenlik word. Die kontrole en evalueringstaak impliseer daarom dat alle optredes en handelings in terme van gestelde standarde gekontroleer moet word, om sodoende te kan bepaal of operasionele handelings steeds op doelwitverwesenliking afstuur.

Met die empiriese ondersoek het die meerderheid van die respondente aangetoon dat die kontrole en evalueringstaak (taakbeskrywings 24 – 41) noodsaaklik is vir effektiewe bestuur van middelvlak militêre bevelvoerders (Tabel 6.2, p.137 tot p.142). Militêre bevelvoerder moet oor die kundigheid

beskik om binne die raamwerk van toepaslike voorskrifte, interne kontrole en beheermaatreëls oor uitvoerende bedrywighede te kan tref. Die Hoof van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag is die rekenpligtige beampte vir die bereiking van gestelde doelwitte en moet verantwoording doen oor die verwesenliking van gestelde doelwitte. Elke militêre bevelvoerder is aanspreeklik aan hoër gesag vir die gedelegeerde bevoegdhede waarvoor hulle verantwoordelikheid aanvaar.

(i) Besluitnemingskundigheid

In rubriek 2.6.1, p. 55 tot p.56 is beredeneer dat besluitneming deur militêre bevelvoerder nie net tot beleidsbesluite beperk is nie. Die uitvoering van administratiewe en funksionele bedrywighede vereis van militêre bevelvoerders om op so 'n wyse besluite te neem dat effektiewe doelwitverwesenliking te alle tye die einddoel sal wees.

Resultate van die empiriese navorsing het getoon dat die meerderheid respondente in antwoord op vraag 44 (e) in die vraelys geen opleiding in besluitneming deurloop het nie. So het 64% van die respondente van die Suid-Afrikaanse Leërkollege, 52% van die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege, 66,67% van die Suid-Afrikaanse Vlootkollege en 50% van die Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege geen opleiding in besluitneming deurloop het nie (Tabelle 6.10 tot 6.13, p.156 tot p.159). In enige bestuursomgewing is 'n gebrekkige kennis en vermoë om rasionele besluite te kan neem 'n gevaarlig wat brand. Die wese van besluitneming as 'n deurslaggewende bestuurstegniek vereis 'n bekwaamheid van die besluitnemer om inligting te kan analiseer en alternatiewes te evalueer. Slegs dan kan die toepaslikste aksie geneem word. Dit is daarom kommerwekkend dat middelvlak militêre bevelvoerders weinige opleiding in hierdie bestuurstegniek ontvang het. 'n Metabestuursmodel kan eweneens

die belangrikheid van besluitneming vestig, waarvolgens bestuursopleiding dan gestruktueer kan word.

(j) Kommunikasie- en onderhandelingsvaardighede

Kommunikasie- en onderhandelingsvaardighede word waarskynlik te maklik as 'n voor-die-hand-liggende aksie beskou! Om egter in enige bestuursomgewing deurlopende sukses te kan behaal is dit van kardinale belang dat bestuurders oor die verlangde kommunikasie- en onderhandelingsvaardighede beskik. In rubriek 2.6.2.1, p.58 is aangetoon dat voortreflike kommunikasie as een van die vernaamste aksies van middelvlak militêre bevelvoerders beskou word, omdat hulle onder meer daaglik as skakel tussen bevelvoerders in die boonste hiërargiese vlakke en ondergeskiktes moet optree. Dit is veral in 'n militêre werksmilieu soms van kritieke en selfs lewensbelang dat geen misverstande en wanvertolkings mag voorkom nie, en daarom kan die vereiste van voortreflike kommunikasie nooit genoegsaam beklemtoon word nie. Omvattende en weldeurdatge reëlins vir kommunikasie tussen topbestuurders, toesighouers en ondergeskiktes met gepaardgaande kommunikasievaardigheid moet te alle tye vooropgestel word.

Dit is weereens onrusbarend dat 62,67% van die respondente van die Suid-Afrikaanse Leërkollege en 64% van die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege geen opleiding in kommunikasie- en onderhandelingsvaardighede deurloop het nie. Verder ook dat slegs 46,61% van die Suid-Afrikaanse Vlootkollege en 32% van die Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege aangetoon dat hulle nie opleiding in hierdie vaardighede ontvang het nie (Tabelle 6.10 tot 6.13, p.156 tot p.159). Die meerderheid van die respondente het dus geen opleiding in kommunikasie- en onderhandelingsvaardighede deurloop nie. Om die peil van bestuurshandelings in die werksomgewing van middelvlak militêre

bevelvoerders tot 'n vlak van effektiwiteit te verhoog, moet opleiding in kommunikasie- en onderhandelingsvaardighede as 'n prioriteit beskou en hanteer word. 'n Ontwikkelde bestuursmodel sal hierdie noodsaaklikheid omskryf en ondervang!

(k) Vermoë om konflik te hanteer

Weens die aard van 'n militêre werksomgewing is konflik in algemene terme ooglopend maklik te versoen met weermaghandelings. In rubriek 2.6.3, p.61 word aangetoon dat die vermoë om konflik in militêre eenhede te hanteer as een van die vernaamste take van middelvlak militêre bevelvoerders beskou word. Elemente van konflikbestuur waarmee militêre bevelvoerders hulle veral bemoei sluit konflikvoorsorg, konflikidentifisering, konflikhanterings en konfliknasorg in.

Die empiriese ondersoek het getoon dat 68% van die respondente van die Suid-Afrikaanse Leërkollege, 68% van die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege, 60% van die Suid-Afrikaanse Vlootkollege, en 36% van die Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege geen opleiding in die bestuur van konflik deurloop het nie (Tabelle 6.10 tot 6.13, p.156 tot p.159). Die meerderheid van die respondente het getoon dat hulle geen opleiding in konflikhantering deurloop het nie. Ook hierdie gebrekkige kennis en insig van middelvlak militêre bevelvoerders beteken dat hulle dringend opleidingsprogramme moet deurloop. Veral ook in die lig van die heterogene samestelling van die werksmag in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag kan 'n gebrekkige kennis aan en die onvermoë om konflik te hanteer nie bekostig word nie. Opleidingsprogramme van middelvlak militêre bevelvoerders mag nie hierdie komponent uitsluit nie.



(I) Bestuur van diversiteit

Diversiteit is 'n gegewe in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag en behoort daarom te alle tye in alle opleidingsprogramme verreken te word. Ook in hierdie geval is dit gevolglik onrusbarend dat 60% van die respondente van die Suid-Afrikaanse Leërkollege, 96% van die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege, 60% van die Suid-Afrikaanse Vlootkollege en 50% van die Geneeskundigediens Opleidingskollege aangetoon het dat hulle geen opleiding in die bestuur van diversiteit deurloop het nie (Tabelle 6.10 tot 6.13, p.156 tot p.159). Dit is ondenkbaar hoe middelvlak militêre bevelvoerders enigsins in staat sal wees om diversiteit te bestuur as die nodige kundigheid ontbreek! 'n Werksmag met omvangryke verskille in byvoorbeeld etnisiteit, geloof, geslag en ouderdom, om enkeles te noem, kan 'n politieke mynvelde vir 'n harmonieuse werksomgewing wees wat sonder twyfel die kundigheid van 'n bestuurder sal verg om die werkerskorps tot 'n eenheid saam te snoer. In rubriek 2.6.4 p.62 tot p.63 is aangetoon dat die **Witskrif oor Menslike Hulpbronbestuur in die Openbare Sektor**, 1997 bepaalde doelwitte stel wat nagestreef moet word ten einde gegewe diversiteit in die openbare sektor en dus ook die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag suksesvol te kan bestuur. Dit sal dus besondere kennis en insig van die middelvlak militêre bevelvoerder verg, veral in die weermagsomgewing met sy eiesoortige uitdagings, om 'n harmonieuse werksklimaat te skep en in die unieke omstandighede voortreflike menseverhoudings te handhaaf. Diversiteit en die aard en omvang daarvan sal derhalwe 'n belangrike faktor wees in die vestiging van 'n eiesoortige bestuursmodel, en is as sodanig in die ontwikkeling van die voorgestelde metabestuursmodel geakkommodeer.

(m) Bestuur van verandering

Soos deurlopend in hierdie navorsing aangetoon en beredeneer is die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag deel van 'n dinamiese omgewing in Suid-Afrika waar veranderings op verskeie terreine aan die orde van die dag is. In rubriek 2.6.5, p.64 is aangetoon dat eiesoortige uitdagings aan militêre bevelvoerder gestel word juis vanweë die organisatoriese transformasie asook tegnologiese vernuwings wat in die militêre milieu plaasvind. Een van die gevolge van hierdie vernuwings is weerstand teen verandering wat vanselfsprekend deur militêre bevelvoerder uit die weg geruim moet word. Weerstand teen verandering kan aanleiding gee tot gebrekkige werkprestasie, afwesigheid sonder verlof en irrasionele optredes. Die dinamika van verandering het 'n besliste impak op die bestuursomgewing, en word alle bestuurders deurlopend met hierdie werklikheid gekonfronteer. Verandering van welke aard en omvang veroorsaak onsekerheid by individue en groepe wat met sorgvuldigheid, kennis en insig bestuur moet word. Middelvlak militêre bevelvoerders het 'n uiters belangrike rol hierin te vervul, wat werklik omvangryke uitdagings aan hulle bestuursvermoëns stel.

Weereens blyk daar 'n gebrek aan kennis en vaardigheid in hierdie aspek te wees want daar is bevind dat 80% van die respondente van die Suid-Afrikaanse Leërkollege, 80% van die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege, 66,67% van die Suid-Afrikaanse Vlootkollege en 50% van die Suid-Afrikaanse Geneeskundigedienste Opleidingskollege geen opleiding in die bestuur van verandering deurloop het nie. Hierdie leemte in die mondering van middelvlak militêre bevelvoerders moet dus dringend aangespreek word. Die bestuursomgewing en die eksterne en interne elemente daarvan sal 'n direkte invloed uitoefen oor die wyse van bestuur. Slegs 'n eiesoortige bestuursmodel kan verseker dat die eksterne en interne omgewing verreken word en dat die wyse waarvolgens verandering bestuur moet word, op 'n permanente basis gevestig word.

(n) Bestuursdenkskole en -teorieë as teoretiese grondslag vir militêre bestuur

Die ontleding van die onderskeie bestuursdenkskole en -teorieë het pertinent die besondere vereistes wat aan militêre bevelvoerders gestel word, beklemtoon. Die navorsing het getoon dat die bestuursbeginsels van die tradisionele bestuursdenkskool en gedragbestuursdenkskool steeds in gewysigde formaat in eietydse owerheidinstellings realiseer, wat ook in die bestuursbenadering van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag blyk. Daarteenoor word die gebeurlikheidsteorie, sisteemteorie, kwaliteitsbestuurs teorie en die doelwitbestuursteorie in 'n mindere of meerdere mate suksesvol in die bestaande Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag toegepas, wat spesifieke vereistes aan militêre bevelvoerders se leierskap- en bestuursvermoëns stel (Rubriek 3.5, p.89). Die gevolgtrekking is dat militêre bevelvoerders in die boonste hiërargiese vlakke nie slegs met bestuursomstandighede vertrou moet wees nie, maar ook toekomstige vereistes en ontwikkelings in die bestuursmilieu effektief moet verreken.

Met 'n eiesoortige bestuursmodel kan die geleentheid benut word om alle toepaslike elemente van tersaaklike bestuurshandelings te verreken en dan vervolgens 'n wetenskaplike bestuursbenadering te vestig. Geen uitdaging en die effektiewe nastrewing van doelwitte in enige werksomgewing kan suksesvol sonder 'n gevestigde bestuursmodel geskied nie. So 'n model behoort die basis te vorm waarvolgens norme, standarde, handelings en riglyne vir bestuur neergelê word. Alleenlik dan kan doeltreffende en effektiewe bestuursopleiding aan die hand van dié grondslag geskied.

Met 'n eiesoortige metabestuursmodel in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag sal dit gevolglik moontlik wees om met vasgestelde bestuursbeginsels en bestuursfunksies as 'n norm 'n klimaat vir voortreflike bestuur te skep waarvolgens alle aksies doelgerig toegespits kan word om

effektiewe dienslewering te bewerkstellig. Bestuursopleidingsprogramme kan daarvolgens saamgestel en uitgevoer word om daartoe by te dra dat die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag oor voortreflike middelvlak bestuurders sal beskik. Die waarde daarvan is klinkklaar want voortreflike bestuurskundigheid gee tot effektiewe bestuur aanleiding.

(o) Bestuursopleiding vir middelvlak militêre bevelvoerders moet aan internasionale opleidingstandaarde voldoen

In hierdie navorsing is beredeneer dat bestuursopleiding aan die hand van 'n eiesoortige bestuursmodel, wat 'n dienooreenkomstige benadering tot bestuur teweeg sal bring, moet geskied. Die **Verdedigingswet, 2002**, (Wet 42 van 2002) en die **Witskrif oor Verdediging 1996**, vereis egter dat bestuursopleiding in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag ook aan internasionale vereistes moet voldoen. Met dié vereiste in gedagte moet opleidingsprogramme saamgestel word maar dan steeds met die metabestuursmodel as grondslag.

Ontleding van die bestuursopleiding wat middelvlak bevelvoerders tans aan bepaalde militêre opleidingsinstansies in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag deurloop, het ooreenkomste met internasionale tendense getoon. 'n Vergelykende ontleding van soortgelyke militêre bestuursopleiding in die Verenigde State van Amerika, die Verenigde Koninkryk en Indië het getoon dat bestuursopleiding 'n geïntegreerde deel is van die opleidingsprogramme wat operasionele, middelvlak en topvlak militêre bevelvoerders deurloop. Sodoende word die bestuursvaardigheid en bestuursvermoëns van militêre bevelvoerders in hierdie lande verhoog om aan die verlangde bestuursvereistes te voldoen. Bepaalde beginsels van bestuur is geïdentifiseer en word aan die opleidingsprogramme in die Verenigde State van Amerika, die Verenigde Koninkryk en Indië voorgehou. Klem word veral op die beplanningsfunksie (operasionele, taktiese, logistiekebeplanning en

strategiesebeplanning), besluitnemingskundigheid en logistiekebestuur in die Verenigde State van Amerika geplaas. Dit blyk dat projekbestuur, menslike hulpbronbestuur en finansiëlebestuur in die opleidingsprogramme van die Verenigde Koninkryk en Indië beklemtoon word.

Die opleiding en ontwikkeling van middelvlak militêre bevelvoerders word as onontbeerlik in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag en die betrokke lande beskou. Hierdie bestuursopleiding sluit aspekte in soos militêre besluitneming, die verdedigingsbeplanningstelsel, die bevel en beheerstelsel, strategiese beplanning, taktiese en operasionele beplanning, logistieke beplanning, beheerfunksie, die opstelling van 'n opleidingsplan vir 'n militêre eenheid, vredesteunoperasies, die algemene bestuursfunksies (beplanning, organisering, leiding en beheer), militêre bevelvoerderskap en bevelvoering, strategiesebestuur, projekbestuur, menslike hulpbronbestuur, begroting stelsels, kommunikasie- en analitiese vaardighede.

Soos deurlopend in hierdie navorsing aangedui, behoort ook geen onduidelikheid oor die noodsaaklikheid van bestuursopleiding in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag te bestaan nie. Dit is veral ook vanweë die integrasieproses van die verskillende verdedigingsmagte wat sedert 1994 in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag plaasgevind het, van besondere belang om soos die bevindings aandui, gebrekkige bestuurskundigheid met toepaslike opleidingsprogramme aan te spreek. Alhoewel bestuursopleiding aan middelvlak militêre bevelvoerders tydens die junior stafdienskursus by die geïdentifiseerde opleidingsinstansies aangebied word, vind dit slegs oor 'n periode van een week plaas. Dit word in ieder geval betwyfel of militêre bevelvoerders met 'n gebrekkige kundigheid en met min of selfs geen bestuursopleiding, binne die bestek van een week tot voortreflike bestuurders "transformeer" kan word. In hierdie verband bevestig Carrel et al. (1998:309) onder meer dat bestuursopleiding en -ontwikkeling 'n deurlopende proses is waaraan bestuurders blootgestel moet word. So word openbare bestuurders

in Frankryk aan minstens drie jaar intensiewe bestuursopleiding onderwerp, nadat hulle reeds oor 'n graadkwalifikasie beskik. Nogtans blyk dit dat bestuursopleiding nie deel vorm van alle opleidingsprogramme vir militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag nie.

Die resultate in Tabelle 6.10 tot 6.13, p.156 tot p.159 toon aan dat die meerderheid respondente oor 'n tydperk van een week opleiding in die algemene bestuursfunksies (beplanning, organisering, leiding en beheer insluit) deurloop het. Verder blyk dit dat die meerderheid van die respondente geen opleiding in beleidmaking, strategiese bestuur, kwaliteitsbestuur, besluitneming, bestuur van diversiteit, bestuur van konflik en doelwitbestuur deurloop het nie. Alhoewel bestuursopleiding aan die Suid-Afrikaanse Leërkollege, die Suid-Afrikaanse Lugmagkollege, die Suid-Afrikaanse Vlootkollege en die Suid-Afrikaanse Geneeskundigediens Opleidingskollege in 'n mate ooreenstem, voldoen hierdie bestuursopleidingsprogramme dus nie ten volle aan die omvattende eise wat aan militêre bevelvoerders van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag gestel word nie.

7.5 AANBEVELINGS VIR 'N METABESTUURSMODEL

7.5.1 Inleiding

Die unieke aard en omvang van die werksaamhede van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag, gepaardgaande met die omvangryke veranderings op sosiale, kulturele en tegnologiese terrein in Suid-Afrika is in hierdie navorsing deurlopend beklemtoon. Hierdie omstandighede gee daartoe aanleiding dat eiesoortige eise aan die bestuursvermoëns van middelvlak militêre bevelvoerders gestel word. Suksesvolle hantering van hierdie uitdagings is slegs moontlik indien middelvlak militêre bevelvoerders oor die verlangde bestuurskundigheid en bestuursvaardigheid beskik om die betrokke doelwitte in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag te verwesenlik. Opgeleide middelvlak

militêre bevelvoerders wat doelgerig en effektief hulle taak kan verrig moet tans en in die toekoms as van kardinale belang beskou word. Met opgeleide bestuurders kan die strewe van die openbare sektor om voortrefflike dienslewering op alle funksionele terreine te bereik, realisties aangespreek word.

Teen hierdie agtergrond word 'n metabestuursmodel aanbeveel wat 'n bepaalde bestuursbenadering vooropstel waarvolgens bestuur in die werksomgewing van middelvlak bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag behoort te geskied. Met 'n metabestuursmodel as grondslag kan bestuursopleiding van middelvlak militêre bevelvoerders in terme van sodanige eiesoortige bestuursmodel doeltreffend en effektief plaasvind. Bestuursopleiding spreek dan die aard en omvang van die vereistes van bestuur in 'n bepaalde bestuursomgewing aan en wel in terme van 'n vasgestelde toepaslike bestuursmodel met spesifieke standaarde en norme.

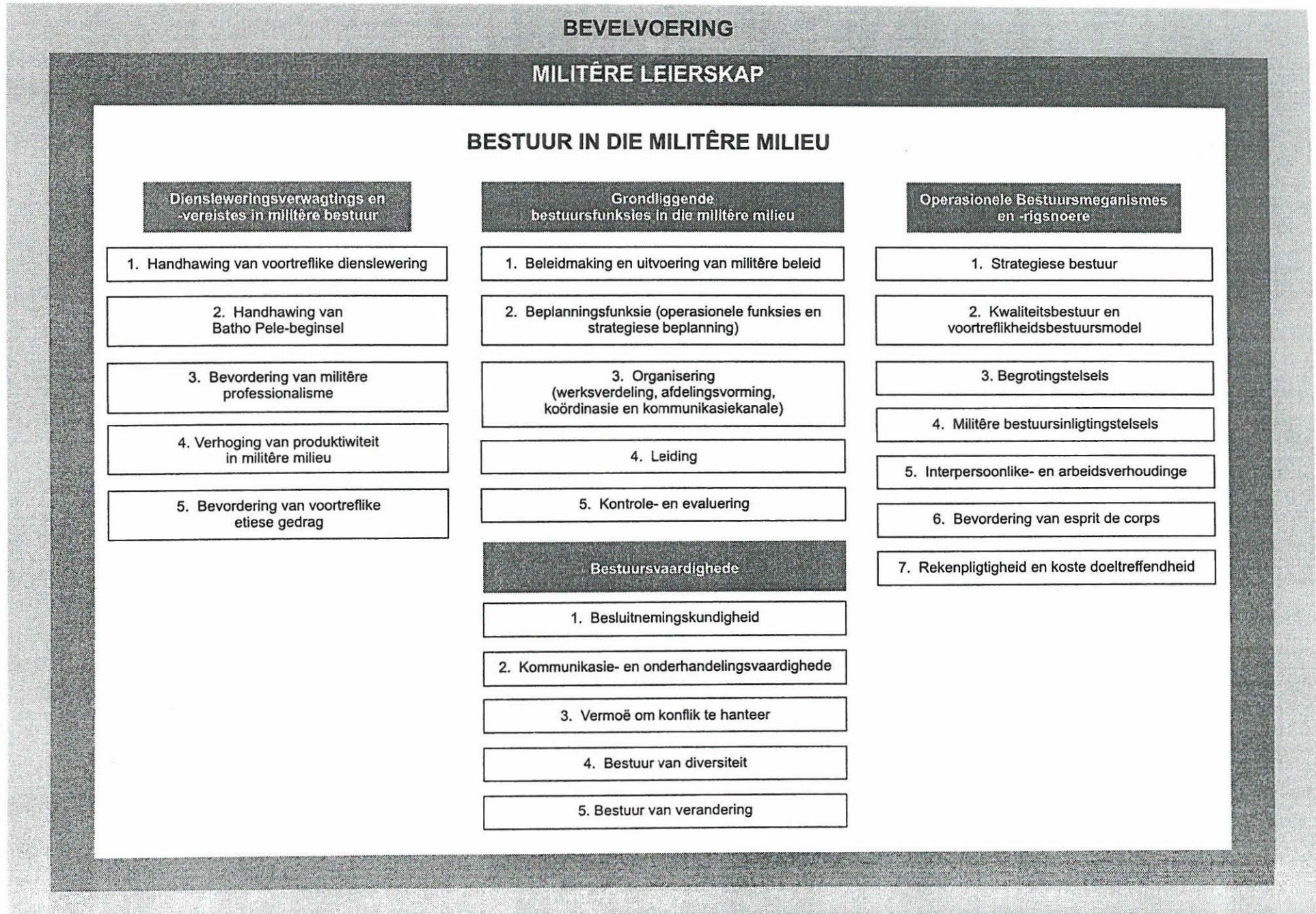
'n Metabestuursmodel sal opgeleide middelvlak militêre bevelvoerders die eerste keer werklik bemagtig om die beginsels van Batho Pele uit te leef, om verder aan die vereistes van professionaliteit te voldoen, voorgeskrewe etiese gedrag te handhaaf en ook wetenskaplike bestuursaksies deur te voer. In terme van die voorgestelde metabestuursmodel kan die volle spektrum van die bestuursfunksies, te wete beleidmaking, organisering, leiding, kontrole en evaluering in die bestuursopleidingsprogram van middelvlak bevelvoerders opgeneem word.

Die voorgestelde metabestuursmodel word in Figuur 7.1, p.197 uiteengesit, wat in die milieu van bevelvoering en militêre bevelvoerderskap ontwikkel is. Hiermee word bestuur in die werksomgewing van middelvlak militêre bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag in 'n eiesoortige model gevestig. Die model dui eerstens formeel die verskillende diensleweringverwagtings en vereistes van militêre bestuur aan. Dit beteken dat middelvlak militêre bevelvoerders daaraan moet voldoen. Tweedens word die algemeen erkende

bestuursfunksies as die grondliggende bestuursfunksies in die militêre milieu saamgegroeper waar mee die eiesoortigheid van bestuur in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag beklemtoon word. Bestuursopleidingsprogramme behoort daarom militêre bestuursfunksies as eiesoortig in eie kring te verreken. Dit sal beteken dat daar op hierdie eiesoortigheid van bestuursfunksies in die militêre milieu gekonsentreer word, wat dan as norm vir bestuursopleiding kan dien.

Derdens maak die model ook afsonderlik voorsiening vir die bestuursvaardighede waarvoor militêre bevelvoerders moet beskik. Bevestiging van hierdie vaardighede as formele deel van die metabestuursmodel beklemtoon ook hierdie noodsaaklikheid, te wete dat middelvlak militêre bevelvoerders daarvoor moet beskik. Dit beteken dus dat bestuursopleidingsprogramme ook formeel die aard en omvang daarvan, moet insluit en dat dit nie geïgnoreer kan word nie. Die bestuursmodel word voltooi met 'n laaste komponent wat as die operasionele bestuursmeganisme en –rigsnoere geïdentifiseer word. Die sewe geïdentifiseerde aangeleenthede word spesifiek in die metabestuursmodel ingesluit om die noodsaaklikheid van “volledige” bestuur in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag te beklemtoon. Opleidingsprogramme moet daarom ook vir hierdie aspekte voorsiening maak om verder te verseker dat middelvlak militêre bevelvoerders kundig vir hulle omvangryke taak toegerus word.

Figuur 7.1 Metabestuursmodel vir middelvlak militêre bestuurders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag



7.5.2 Komponente van die metabestuursmodel

Die metabestuursmodel word ingesluit en ontplooi in die toepaslike milieu van militêre bevelvoering en –leierskap wat reeds in ‘n belangrike mate suksesvol in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag gevestig is. Dié spesifieke filosofie van bevelvoering en –leierskap word gevolglik deur die voorgestelde metabestuursmodel onderskryf as die scenario vir bestuur in die militêre milieu. In hierdie konteks dui bevelvoering op die werklike gesag en bevoegdheid waaroor ‘n militêre bevelvoerder beskik om oor die betrokke ondergeskiktes bevel te voer, ten einde die verlangde doelwitte te verwesenlik. Besondere klem word vervolgens op militêre bevelvoederskap geplaas vanweë die dinamika van militêre gevegsituasies waar aspekte soos gevaar, verandering, uitputting, onsekerheid en frustasie ter sprake is. Selfs in vrede tyd word militêre bevelvoerders met bepaalde onsekerhede en verandering gekonfronteer wat ook eise in terme van ‘n visie, die ontwikkeling van spesifieke bestuur- en leierskapsvaardighede, bemagtiging van ondergeskiktes en die handhawing van hoë moraal en etiese standaarde insluit.

In hierdie scenario van militêre bevelvoering en leierskap sluit die metabestuursmodel die volgende komponente in, te wete dienslewering verwagtings en –vereistes, grondliggende bestuursfunksies, bestuursvaardighede en bepaalde operasionele bestuursmeganismes en –rigsnoere. Hierdie eiesoortige bestuursmodel wat ook as formele grondslag vir die bestuursopleiding van middelvlak bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag behoort te dien, word dan as die basis beskou waarvolgens bestuurshandelings moet plaasvind. Hierdie geïdentifiseerde komponente van die metabestuursmodel word vervolgens toegelig.

(a) Diensleweringverwagtings en -vereistes in militêre bestuur

Die diensleweringverwagtings, met spesifieke verwysing na militêre professionalisme, die handhawing van die Batho Pele-beginsels, voortreflike dienslewering en die verhoging van produktiwiteit en etiese gedrag as norm vir voortreflike bestuur, word in die metabestuursmodel opgeneem om sodoende 'n dienslewering ingesteldheid formeel te bevestig. Alle betrokkenes, en in hierdie geval die middelvlak bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag, moet deurlopend op voortreflike dienslewering gefokus wees en met hierdie komponent as deel van die bestuursmodel kan alle aksies op diensgeoriënteerdheid gerig word. Die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag het 'n belangrike rol te vervul om stabiliteit, die ondersteuning van burgerlike beheer en militêre samewerking op streeksvlak te bevorder. Met volgehoue betrokkenheid by vredessteunoperasies in streeksverband vervul die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag 'n belangrike internasionale rol. Die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag het 'n omvangryke en uitgebreide diensleweringrol om te vervul, nie slegs binne die grense van Suid-Afrika nie, maar ook daarbuite.

Dienslewering op hierdie verskillende terreine beteken dat die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag as 'n effektiewe instrument benut word om toepaslike owerheidsbeleid op nasionale en internasionale vlak deur te voer. Die Batho Pele-beginsels dien in hierdie verband as 'n belangrike norm waarvolgens voortreflike dienslewering nagestreef moet word, ook in die militêre omgewing. Middelvlak militêre bevelvoerders behoort oor die kundigheid en vermoë te beskik om ook op hierdie terrein voortreflike diens tot voordeel van die Suid-Afrikaanse bevolking te lewer.

Verder beklemtoon die metabestuursmodel die noodsaaklikheid van professionalisme in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag waar daar gevoglik ook van die middelvlak militêre bevelvoeder verwag word om aan

die betrokke vereistes van professionalisme te voldoen. Die streng toepassing en uitvoering van die gedragskode vir militêre personeel sluit aan by die vereistes van professionalisme wat ook die ingesteldheid van middelvlak militêre bevelvoerders tot voordeel van voortreflike dienslewering sal bevestig en bewerkstellig. Die metabestuursmodel beklemtoon ook dat produktiwiteit in die militêre milieu bevorder moet word om die doeltreffende aanwending van al die beskikbare hulpbronne te bewerkstellig. Produktiwiteit word gevolglik nie slegs as 'n algemene nie-geformuleerde doelwit beskou nie. Hierdie bestuursmodel identifiseer produktiwiteit as 'n noodsaaklike aksie om aan die verlangde dienslewering verwagtings in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag te voldoen. Dit bevestig ook dat die bestuurshandelings van middelvlak militêre bevelvoerders direk daarop gerig moet wees om produktiwiteit te verhoog en dit deurlopend op 'n hoë vlak te handhaaf.

(b) Grondliggende bestuursfunksies- en bestuursvaardighede in die militêre milieu

Effektiewe verwesenliking van verdedigingsdoelwitte vereis militêre bevelvoerder met die nodige bestuurskundigheid en -vaardighede. Met die konsepsionele raamwerk vir hierdie navorsing en die ontleding van erkende bestuursbenaderings, is aangedui dat daar verskillende grondliggende bestuursfunksies identifiseer kan word wat sprekend en getrou is aan die werklike aard en omvang van bestuur. Daarsonder is effektiewe bestuur nie moontlik nie en is beleidmaking, beplanning, organisering, leiding, kontrole en evaluering gevolglik as spesifieke bestuursfunksies in die metabestuursmodel opgeneem. Hierdie spesifieke bestuursfunksies word in dié bestuurmodel as die volledige aard en omvang van militêre bestuur geïdentifiseer.

Die metabestuursmodel dui ook aan dat effektiewe bestuur vereis dat militêre bevelvoerders oor bepaalde bestuursvaardighede moet beskik wat onder meer besluitnemingskundigheid, kommunikasie- en onderhandelingsvermoë, die vermoë om konflik te hanteer en diversiteit en verandering te kan bestuur, insluit. Die metabestuursmodel bevestig dus dat die geïdentifiseerde bestuursvaardighede nie 'n toevallige vereiste vir voortreflike bestuur is nie maar inderdaad 'n gegewe vereiste is waaraan middelvlak militêre bevelvoerders moet voldoen.

(c) Operasionele bestuursmeganismes en -rigsnoere

Belangrike aangeleenthede soos strategiese bestuur, kwaliteitsbestuur en 'n voortreflikheidsbestuursmodel, begrotingstelsels, militêre bestuursinligtingstelsels, interpersoonlike- en arbeidsverhoudinge, bevordering van die *esprit de corps*, rekenpligtigheid en kostedoeltreffendheid word in hierdie metabestuursmodel as noodsaaklike operasionele bestuursmeganismes en -rigsnoere opgeneem. Die aard en omvang van hierdie vierde been van die metabestuursmodel word as onontbeerlik vir bestuur in die militêre omgewing beskou. In eie reg word die aangeleenthede dan as deurslaggewend vir bestuur as sodanig beskou, en is dit dienooreenkomstig as operasionele bestuursmeganismes en -rigsnoere geïdentifiseer.

Elkeen van hierdie sewe aspekte verg 'n bepaalde vlak van kennis, insig en kundigheid waarsonder die metabestuursmodel nie suksesvol geïmplementeer kan word nie. Derhalwe sal 'n middelvlak militêre bevelvoerder nie in staat wees om dié bestuursmodel in die betrokke operasionele omgewing toe te pas indien toepaslike opleiding nie geskied nie. So byvoorbeeld sal strategiese beplanning wat onder andere die formulering van 'n relevante visie en missie en ook langtermyn doelwitformulering insluit, nie deur 'n persoon met 'n gebrekkige kundigheidsvlak uitgevoer kan word nie. Rekenpligtigheid as een van die

belangrikste rigsgnoere van 'n demokrasie en as sodanig omvangryke uitdagings meebring en 'n bepaalde vlak van kennis en insig verg, en is as noodsaaklike rede beskou om in die vierde been van die metabestuursmodel opgeneem te word.

'n Besondere premie word ook verder op militêre bevelvoerder geplaas om kwaliteitsbestuur toe te pas, voortreflike interpersoonlike verhoudings te handhaaf, arbeidsverhoudinge op 'n hoë vlak te vestig en in hierdie omgewing steeds die *esprit de corps* uit te bou. In die metabestuursmodel word die voortreflikheidsmodel, "model of excellence", beklemtoon wat in beginsel in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag toegepas word. Begrotingstelsels word ook afsonderlik in die vierde been opgeneem omdat dit in eie reg 'n spesifieke vlak van kundigheid verg. Militêre bevelvoerders is aanspreeklik aan hoër gesag vir die gedelegeerde bevoegdhede waarvoor hulle verantwoordelikheid aanvaar. So is die militêre bevelvoerder ook verantwoordelik vir die beveiliging en doeltreffende bestuur van alle militêre bates, uitrusting en toerusting wat binne hulle verantwoordelikheidsterrein val.

7.6 VERDERE NAVORSING

Voortspruitend uit hierdie studie en aanverwante navorsing wat tans oor eiesoortige bestuur in die milieu van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag beoog word, kan twee spesifieke terreine vir verdere studie aangedui word. Met die navorsingsresultate van hierdie studie asook die betrokke metabestuursmodel wat as grondslag vir bestuursopleiding van middelvlak bevelvoerders in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag voorgehou is, is die noodsaaklikheid vir verdere navorsing op die volgende terreine geïdentifiseer:

- Die ontwikkeling van 'n spesifieke bestuursopleidingsprogram vir middelvlak militêre bevelvoerders wat in terme van die metabestuursmodel saamgestel kan word.
- 'n Ondersoek om 'n Sertifikaat in Militêre Bestuur te ontwikkel wat deur toepaslike tersiêre instellings aangebied kan word om die bestuurskundigheid van militêre bevelvoerder in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag volgens vereistes te ontwikkel.

BRONNELYS

“A Determination of South African Defence Requirements: A Vision for 2015 and beyond, 2002”. 16 November 2002.
<http://www.mil.za/Articles&Papers/Papers/html>.

Altman, D.G. 1991. **Practical statistics for medical research.** London: Chapman & Hall.

“Analytix Receives Certification in the South African Excellence Model, 2004”. February 2004. <http://www.itweb.co.za/office/analytix/html>.

Andrews, Y. 1993. **Die Peroneelfunksie.** Pretoria: HAUM.

Andrews, Y. 1987. **Geneeskundiges en Verpleegkundiges as Publieke Administrateurs.** Pretoria: HAUM.

Austin, R.R. 1996. **Army Command, Leadership and Management Theory and Practice.** Pennsylvania: US Army War College.

Bartol, K.M. & Martin, D.C. 1991. **Management.** International edition. New York: McGraw-Hill.

Bass, B.M. & Stogdill's, R.M. 1990. **Handbook of Leadership Theory, Research and Managerial Applications.** Third edition. New York: The Free Press.

Beach, D.S. 1985. **The management of people at work.** New York: Collier McMillian.

Berkley, G.E. 1984. **The craft of Public Administration**. London: McGraw Hill.

Bless, C. & Higson-Smith, C. 1995. **Fundamentals of Social Research Methods**. An African Perspective. Kenwyn: Juta and Co.

Botes, P.S., Brynard, P.A., Fourie, D.J. & Roux, N.L. 1992. **Publieke Administrasie en Bestuur**. Pretoria: HAUM.

Botes, P.S., Brynard, P.A., Fourie, D.J. & Roux, N.L. 1996. **Public Administration and Management: A Guide to Central, Regional and Municipal Administration and Management**. Cape Town: ABC Press.

Bounds, G.M., Dobbins, G.H. & Fowler, O.F. 1995. **Management. A Total Quality Perspective**. Cincinnati: International Thompson Publishing.

Brynard, P.A. & Hanekom, S.X. 1997. **Introduction to Research in Public Administration and Related Academic Disciplines**. Goodwood: National Book Printers.

Carrel, M.R., Elbert, N.F., Hatfield, R.D., Grobler, P.A., Marx, M. & Van der Schyf, S. 1998. **Human Resource Management in South Africa**. South Africa: Prentice Hall.

Cheminais, J., Bayat, S., Van der Waldt, G. & Fox, W. 1998. **The Fundamentals of Public Personnel Management**. Kenwyn: Juta & Co.

Cloete, J.J.N. 1988. **Inleiding tot die Publieke Administrasie**. Pretoria. Van Schaik.

Cloete, J.J.N. 1990. **Personeeladministrasie**. Goodwood: Van Schaik.

Cloete, J.J.N. 1995. **Public Administration Glossary**. Pretoria: Van Schaik.

Cloete, J.J.N. 1998. **South African Public Administration & Management**. Ninth edition. Pretoria: Van Schaik.

Daniels, R. 2002. **The evolution of management and organization theory**. Retrieved February 2004 from the World Wide Web: <http://www.itweb.co.za/office/analytix/htm>.

De J., Cronje, G.F. 1994. **Militêre Bestuur**. Pretoria: Unisa.

De Vries, R. (1999). Die bevelvoerder 'n leier van mense. **SALUT**, 6 (5):20-21.

De Vries, R. (1999). Die rolle van die bevelvoerder binne 'n militêre gevegsmag. **SALUT**, 6 (6):30-31.

De Vries, R. (1999). Die bevelvoerder en militêre leierskap. **SALUT**, 6 (7):14-15.

Dessler, G. 1982. **Organization & Management**. Virginia: Reston Publishing Company.

DuBrin, A.J. 1995. **Leadership: Research Findings, Practice and Skills**. Boston: Houghton Mifflin Company.

Du Plessis, M. Miv/Vigs ondernemings se grootste enkele bedreiging. (2002, 13 Julie). **Volksblad**, p. 4.

Du Toit, D., Knipe, A., Van Niekerk, D., Van der Waldt, G. & Doyle, M. 2001 **Service Excellence in Governance**. Sandown: Heinemann.

Esterhuysen, A.J. 1999. Militêre professionalisme. Daar is geen kort pad nie. **SALUT**, 6(3):22-23.

Fox, W. & Meyer, I. 1995. **Public Administration Dictionary**. Kenwyn: Juta & Co.

Fox, W. Schwella, E. & Wissink, H. 1991. **Public Management**. Kenwyn: Juta & Co.

Garbers, J.G. 1996. **Doeltreffende geesteswetenskaplike navorsing**. Pretoria : Van Schaik.

Gibson, E. Weermagtoerusting is erg verwaarloos, tekort aan mannekrag vereger deur MIV/Vigs. (2002, 21 Mei). **Volksblad**, p.7.

Gibson, E. Soldate oornag tot offisiere bevorder. (2002, 12 Julie). **Volksblad**, p. 7.

Gibson, E. MIV/Vigs kan weermag uithol. (2004, 3 Augustus). **Volksblad**, p.1.

Gildenhuys, J.S.H. 1991. **Ethics and the Public Sector**. Kenwyn: Juta & Co.

Griffin, R.W. 1990. **Management**. Third edition. Boston: Houghton Mifflin.

Guy, R.F., Edgley, C.E., Arafat, I. & Allen, D.E. 1987. **Social research methods: puzzles and solutions**. Boston: Allan & Bacon.

Hanekom, J. 2000. **Managerial competencies for warrant officers in the SA Navy**. Unpublished master's dissertation. Stellenbosch: University of Stellenbosch.

Hanekom, J. (SA Vloot, Onderhoud). Kaapstad: 21 Junie 2001.

Harmse, M. 1997. JBS vir die wat braaf is. Hul slagveld is die student se brein. **SALUT**, 4 (4):70-71.

Harvey, D.F. & Brown, D.R. 1996. **An Experiential Approach to Organization Development**. Fifth edition. New Jersey: Prentice Hall.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. 1988. **Management of organizational behaviour**. New Jersey: Prentice-Hall.

Howard, M. 1983. **The Causes of Wars**. London: Temple Smith.

Huntington, S.P. 1957. **The soldier and the State**. Cambridge: Harvard University Press.

Hurribance, A.C. 2003. Creating a defence force with a high morale. **South African Soldier**, 10 (1):27-28.

Huysamen, G.K. 1988. **Inferensiële Statistiek en Navorsingsontwerp. 'n Inleiding**. Pretoria: Academia.

Huysamen, G.K. 1993. **Metodologie vir die sosiale en gedragwetenskappe**. Pretoria: Sigma.

"**Indian Armed Forces, 2003**". Training Institutions. 2 March 2004. <http://www.indianarmedforces.com/def/def9.html>.

"**Institute for Security Studies, 2002**". 19 May 2004. [http://www.iss.co.za/pubs/other/africa capad/appendiG.html](http://www.iss.co.za/pubs/other/africa%20capad/appendiG.html).

“Inter Service Institutions, 2002.” College of Defence Management (CDM). 2 March 2004. <http://armedforces.nic.in/interservice/cdm.html>.

Jankielsohn, R. SA moet dink oor rol van SANW. (2000, 29 November) **Volksblad**, p.3.

Jankielsohn, R. SA weermag het 'n strategiese herskikking dringend nodig. (2001, 13 Februarie). **Volksblad**, p.5.

Jansen van Rensburg, I. (SA Geneeskundigedienste, Onderhoud). Pretoria: 4 Junie 2002.

Jones, G.R. George, J.M. & Hill, C.W.L. 2000. **Contemporary Management**. New York: McGraw & Hill.

Jooste, J. 1998. **Competend Military Leaders for the 21st Century**. Unpublished master's dissertation. Pretoria: University of South Africa.

Kast, F.E. & Rosenzweig, J.E. 1985. **Organization & Management: A System and Contingency Approach**. New York: McGraw-Hill.

Kleynhans, A. (SA Leër, Onderhoud). Pretoria: 4 en 5 Junie 2002

Kotzé, H.J.N. 1985. **Munisipale Personeelbenutting**. Bloemfontein: P.J. de Villiers.

Kuye, J.O. Thornhill, C. & Fourie, D. 2002. **Critical perspectives on Public Administration issues for consideration**. Sandown: Heinemann.

Leedy, P.D. 1989. **Practical Research Planning and Design**. Fourth Edition. New York: Macmillan Publishing.

Louw, R. 1999. The implementation of ethical codes. **SALUT**, 6(12):16-17.

Mafunisa, M.J. 2000. **Public Service Ethics**. Kenwyn: Juta & Co.

Malan, F. & Smit, B. 2001. **Ethics and leadership in business and politics**. Lansdowne: Juta & Co.

Marx, F.W. & Churr, E.G. 1987. **Grondbeginsels van die bedryfseksonomie**. Pretoria: HAUM.

Masando, A. 1997. Commanding Leadership. **SALUT**, 4(10):62-63.

McVey, D. 2001. **10th Battalion/80th Regiment, Command & General Staff Officer Course, US Army (CGSOC)**. Retrieved 15 April 2004, from the World Wide Web: <http://www.usarc.army.mil/80thdiv/6THBDE/1080th.html>.

"Military Training. SANDF, 2002". 19 May 2004. <http://www.iss.co.za/Pubs/Other/AfricaCapad/AppendiG.html>.

Murphy, J. 1994. **Managing conflict at work**. New York: Irwin/Mirror Press.

Mouton, J. 2001. **How to succeed in your master's or doctoral studies: A South African guide and resource book**. Pretoria: Van Schaik.

Nel, P.D. Gerber, P.D. & Van Dyk, P.S. 1987. **Menslike Hulpbronbestuur**. Halfweghuis: Southern Publishers.

Nel, P.S. Gerber, P.D., Van Dyk, P.S., Haasbroek, G.D., Schultz, H.B., Sono, T. & Werner, A. 2001. **Human Resource Management**. Cape Town: Oxford.

Newcombe, R.G. 1998. Intense estimation for the difference between independent practices: A comparative evaluation of eleven methods. **Statistics in Medicine**. 17(1):873-890.

Pauw, J.C., Woods, G., Van der Linde, G.J.A., Fourie, D. & Visser, C.B. 2002. **Managing Public Money: A system from the south**. Pretoria: Heinemann.

Peters, T. 1989. **Thriving on Chaos, Handbook for a Management Revolution**. Kent: Mackays.

Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P. & McGrath, M.R. 1996. **Becoming A Master Manager: A Competency Framework**. Second edition. New York: John Wiley & Sons.

Republiek van Suid-Afrika. Departement van Verdediging. **Gesamentlike Militêre Woordeboek**, 1983. Pretoria: 1 Militêre Drukeenheid.

Republic of South Africa. 1993. **Occupational Health and Safety Act, 1993** (Act 85 of 1993). Pretoria: Government Printer.

Republic of South Africa. 1995. Department of Defence, 1995. **Proposed Integrated Philosophy on Leadership, Command, Management and Organisational Culture, Guidelines for the New Concept in the Department of Defence**. (Unpublished document).

Republic of South Africa. 1995. **Qualifications Authority Act, 1995** (Act 58 of 1995). Pretoria: Government Printer.

Republic of South Africa. 1996. **Constitution of the Republic of South Africa, 1996 (Act 108 of 1996)**. Pretoria: Government Printer.

Republic of South Africa. 1996. **White Paper on Defence**. (As approved by Parliament on 14 May 1996). Pretoria: Government Printer.

Republic of South Africa. 1997. **White Paper on Transforming Public Service Delivery**. Pretoria: Government Printer.

Republic of South Africa. 1997. **White Paper on Human Resource Management in the Public Service**. Pretoria: Government Printer.

Republic of South Africa. 1998. Department of Defence. **Defence in Democracy, 1998**. (White Paper on National Defence and South African Defence Review). Pretoria: Military Printer.

Republic of South Africa. 1998. **Skills Development Act, 1998 (Act 97 of 1998)**. Pretoria: Government Printer.

Republic of South Africa. 1999. **Public Finance Management Act, 1999 (Act 1 of 1999)**. Pretoria: Government Printer.

Republic of South Africa. 1999. **South African National Defence Force, Code of Conduct**. 20 March 2003. http://www.mil.za/Media/Bulletins/bulletin_1_March_1999.html.

Republic of South Africa. 2001 South African National Defence Force. **SA Army College JCSD Branch. General Management**. (Unpublished document).

Republic of South Africa. 2001. Department of Defence. **GOVSA: Safety, Security and Defence, Yearbook**. March 2001. <http://www.gov.za/yearbook/2001/safety.html>.

Republic of South Africa. 2001. South Africa National Defence Force. **Annual Report SANDF**. 16 May 2001. http://www.mil.za/Articles&Papers/AnnualReport1999_2000/Report.html.

Republic of South Africa. 2002. **Defence Act, 2002 (Act 42 of 2002)**. Pretoria: Government Printer.

Republic of South African. 2002. South African National Defence Force. **Air Force College: Management**. (Unpublished document).

Republic of South Africa. 2003. South African National Defence Force. **South African Navy (SAN)**. 18 May 2004. <http://www.global/security.org/military/world/rsa/navy.htm>.

Republic of South Africa. 2004. South African National Defence Force. **South African Navy**. 19 May 2004. http://www.labour.gov.za/docs/my_career/alphabet/s/southafnvy.html.

Republic of South Africa. 2004. South African National Defence Force. **South African Medical Service (SAMS)**, 2004. 19 May 2004. <http://www.globalsecurity.org/military/world/rsa/sams.html>.

Republic of South Africa. 2004. South African National Defence Force. **JCSD Branch. SA Army College Junior Command and Staff Duties Branch**. 18 May 2004. <http://www.mil.za.CSANDF/CArmy/armycoll/jcsdbranch.html>.

Republic of South Africa. 2005. South African National Defence Force. **Post Profile Officer Commanding 10 AA Regiment.** (Unpublished document)

Robbins, S.P. 1989. **Organization Theory Structure designs and Applications.** New York: Prentice Hall.

Robbins, S.P. 1991. **Organizational behavior, concepts, controversies and applications.** New York: Prentice Hall.

Roux, N.L., Brynard, P.A., Botes, P.S. & Fourie D.J. 1997. **Critical Issues in Public Management and Administration in South Africa.** Pretoria: Kagiso.

SANDF Student in the USA. 1999. **SALUT**, 6 (9):34.

Salzmann, J.H. & Bellande, R.J. 1997. **Mastering Management.** London: Pitman Publishing.

Sarkesian, S.C. 1985. Leadership and Management Revisited. **The Bureaucrat**, 1:20.

Statistical Analysis system (SAS/STAT) User's Guide. 1989. **NC:SAS Institute**, 6(1):943.

Schwella, E. 1983. 'n **Organisasie-omgewings ontledingsmodel vir Suid-Afrikaanse Owerheidsinstellings.** Ongepubliseerde meesters dissertasie. Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch.

Schwella, E., Burger, J., Fox, W. & Muller, J.J. 1996. **Public Resource Management.** Kenwyn: Juta & Co.

Siyongwana, F. 2002. Flagship military institution of learning opens. The premier course is the joint senior command and staff programme. **South African Soldier**, 9(3):29.

Slabbert, J.A. & Swanepoel, B.J. 1998. **Inleiding tot Diensverhoudings bestuur**. Kaapstad: Butterworths.

Smit, G.J. 1985. **Navorsingsmetodes in die gedragswetenskappe**. Pretoria: HAUM.

Smit, P.J. & De J. Cronje, G.J. 1992 . **Bestuursbeginsels: 'n Eietydse Suid-Afrikaanse Uitgawe**. Kenwyn: Juta & Kie.

Smit, P.J. & De J. Cronje, G.J. 1999. **Management Principles: A Contemporary Edition for Africa**. Kenwyn: Juta & Co.

Smith, C. Menseslagting op Tempe. (1999, 5 Junie) **Volksblad**, p.4.

Sproles, N. 2001. **A System Approach to Establish Effectiveness for Command and Control**. Retrieved February 2003, from the World Wide Web: www.unisa.edu.au/scec/pubs/01papers/p10-+r6-sproles.pdf.

Steers, R.M., Porter, L.W. & Bigley, G.A. 1996. **Motivation and Leadership at Work**. New York: McGraw-Hill.

Steyn, G.M. 2000. Applying principles of total quality management to a learning process: a case study. **South African Journal of Higher Education**, 14(1):174-175.

Swanepoel, H. & De Beer, F. 1997. **Introduction to development studies**. Johannesburg: Thompson Publishing.

Swanepoel, B.J., Erasmus, B.J., Van Wyk, M.W., & Schenk, H.W. 1998. **South African Human Resource Management: Theory and Practice**. Kenwyn: Juta & Co.

Swanepoel, B.J. Erasmus, B.J. Van Wyk, M.W. & Schenk, H.W. 2000. **South African Human Resource Management: Theory and Practice**. Second Edition. Kenwyn: Juta & Co.

Thornhill, C. & Hanekom, S.X. 1987. **Taak van die Leidinggewende Beampte**. Durban: Butterwoths.

United Kingdom. **Defence Academy Joint Service Command and Staff College of the United Kingdom**, 2003. JSCSC, 26 March 2003. <http://da.mod.uk/JSCSC/Home/Courses/Rafjd/rafjd4.html>.

United Kingdom. **Defence Academy of the United Kingdom**, 2004. 15 April 2004. <http://www.defenceacademy.mod.uk/DefenceAcademy/html>.

United States of America. Department of Defence. Army War College, 1996. **Army Command, Leadership and Management, Theory and Practice**. Pennsylvania.

United States of America. **Command & Control Staff Officers Course, USA**, 2000. (CGSOC). 15 April 2004. <http://www.detrick.army.mil/dctee/training/military/cgsoc.ctm/html>.

United States of America, **Department of Joint and Combined Operations**, 2000. Command and General Staff Course, United States of America. (CGSOC). 24 March 2004. <http://www.carlisle.army.mil/usamh1/usarsa/CATALOG/ENGLISH/Eng2000.htm>.

United States of America. **Department of the Army U.S.**, 2002. Army Command and General Staff College. (CGSOC). Non Resident Program of Instruction. 15 April 2004. <http://www.home.austin.rr.com/cgsc19/files/03-4polcgsc.pdf>.

Uys, F.M. 1996. Skool vir Openbare Bestuur. **Oriëntering tot Openbare Bestuur**. Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch.

Van der Waldt, G. & Helmbold, R. 1995. **Die Grondwet en 'n Nuwe Publieke Administrasie**. Kenwyn: Juta & Kie.

Van der Waldt, G. & Du Toit, D.F.P. 1999. **Managing For Excellence in The Public Sector**. Kenwyn: Juta & Co.

Van Niekerk, W.P. 1987. **Eietydse Bestuur**. Durban: Butterworth.

Van Rensburg, W., Erasmus, W. & Muller, K. 2000. 'n Waardestelsel vir die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag, **Administratio Publica**, 10(2):24-48.

Van Straaten, F.P. 1979. **Organisering in die Openbare Sektor**. Bloemfontein: De Villiers Uitgewers.

Van Straaten, F.P. 1984. **Administratiewe hulpmiddels vir die programmering van Owerheidsbedrywighede**. Pretoria: HAUM.

Vermeulen, L.M. & Shaw, F.B. 1996. **Navorsingsoriëntering: 'n Praktiese gids vir studente en navorsers**. Magalieskruin: Vermeulen Uitgewers.

Viljoen, C.S. & Van der Merwe, L. 2000. **Toegepaste Elementêre Statistiek vir die Sakebedryf en Ekonomie**. Kaapstad: Pearson Education South Africa.

Voster, B. (SA Lugmag, Onderhoud). Pretoria: Februarie 2002.

Wheatley, M.J. 1995. **Leadership and the New Science**. San Fransisco:
Berret-Koehler Publishers.

BYLAAG 1

RESTRICTED

DI/R/202/3/7

**Telephone: (012) 315-0459
Internal: 2059
Enquiries: Lt Col P. de Waal**

**Defence Intelligence
(Directorate Departmental
Security)
Private Bag X367
Pretoria
0001**

11 September 2000

**Ms T. Edwards
Free State Technikon
Private Bag X20539
Bloemfontein
9300**

Dear Ms T. Edwards

APPLICATION FOR APPROVAL OF RESEARCH PROJECT: MS T. EDWARDS

1. Your letter dated 29 June 2000 refers.
2. Authorisation is hereby granted to you to conduct research within the SANDF concerning "A META management Model for application by Commanding Officers in the Department of Defence".
3. The provisions for this research are as follows:
 - a. The questionnaires as presented in the application can be distributed for use within the DoD.
 - b. Authorisation is granted to conduct interviews with the senior training personnel of each of the four courses as well as the Commanding Officers of the training institutions.
 - c. If any classified DoD sources or documents are to be utilised in the research, the researcher would be required beforehand to obtain authority to do so and a security classification will then be allocated to the final product. This would then necessitate that all the role players; i.e. supervisors, typist, etc would be required to possess a security classification in line with the level of the classified information.

RESTRICTED

RESTRICTED

2

- d. A preliminary classification of confidential is attached to the research product. The final manuscript must first be submitted to Defence Intelligence (CDCI/DDS) for authorisation, before it is submitted to the supervisor for evaluation purposes, or before being published. No alterations may be made after authorisation was given, without the approval of Defence Intelligence (CDCI/DDS). A final security classification will then, if necessary, be given to the product. The publication must then be handled according to the classification and SANDFO/R/2/97 dated 12 Feb 97 covering restrictions on classified documentation.
- e. All members completing the questionnaires must remain anonymous and they must participate on a voluntarily basis.
- f. A fully annotated copy of the final product must be provided to the Directorate Documentation Services, not later than one month after the product is completed.

4 For your action.


(MAJ GEN G.L. PITSO)
CHIEF OF DEFENCE INTELLIGENCE: LT GEN

DISTR

For Info

Chief Joint Training

(Attention: Lt Col P.J. Cronje)

Internal

File: DI/R/202/3/7

RESTRICTED



BYLAAG 2



Technikon

Vrystaat • Free State • Foreistata

Telephone: (051) 5073338
Fax: (051) 5073320
Enquiries: Mrs T. Edwards

Private Bag X20539
Bloemfontein
9300
June 2001

**RESEARCH SURVEY
D. TECH PUBLIC MANAGEMENT
DEPARTMENT OF GOVERNMENT MANAGEMENT
FACULTY OF MANAGEMENT**

Dear respondent

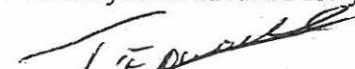
Because of transformation in the Public Sector, the integration process and specific budget constraints, the work environment of the South African National Defence Force have changed. These changes result in the need to evaluate military management and leadership functions scientifically to be able to address the applicable challenges in this regard and to consider possible improvements.

The purpose of this study is to:

- a) Evaluate the current operational tasks for middle level commanding officers.
- b) Make a comparative analysis between similar management and leadership programs in the Army of the USA.
- c) Have in-depth interviews with senior military commanding officers to ensure appropriate analysis of the current management and leadership programs for middle level commanding officers.
- d) Develop a meta management module for middle level commanding officers in the South African National Defence Force.

The envisaged title of the study is: "A meta management model for middle level military managers in the South African National Defence Force". With this in mind, the following are kindly requested from you. Please complete the attached questionnaire as accurately as possible and return it to your course leader as soon as possible. It should take you between 30-45 minutes to complete the questionnaire. Your feedback will be treated as highly confidential. The information from the questionnaires will only be used in a summary format.

Thank you in advance for your contribution to the research.


(T. Edwards)



**TECHNIKON FREE STATE
RESEARCH SURVEY**

Department of Government Management

INSTRUCTIONS

- **Rate the following operational tasks of middle level military commanders in the SANDF in terms of their importance to achieve service excellence.**
- **Mark the response that you agree with, with a circle. Use a black or blue pen only.**

Rating Scale

0= Definitely not a part of the position, does not apply, or is not true.

1= Under unusual circumstances may be a minor part of the position.

2= A small part of the position.

3= A somewhat substantial part of the position

4= A major part of the position.

5= Definitely a major part of the position

(0 – 1 negative, 2 – 3 neutral and 4 – 5 positive)

To indicate choice:

Circle the relevant rating

EXAMPLE

Involvement of subordinates in the formulation of the units vision and mission statements to create a shared vision and mission	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
---	------------------------------------

1	Involvement of subordinates in the formulation of the units vision and mission statements to create a shared vision and mission.	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
2	Assist subordinates during work sessions to develop departmental vision and mission statements.	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
3	Support the initiatives and innovation of subordinates to improve their operational activities	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
4	Give recognition to subordinates for the attainment of objectives.	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
5	Identify suitable on-the-job training methods to improve subordinates skills	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
6	Recognise individual differences in their approach to achieve objectives	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
7	Inform subordinates of high performance expectations	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
8	Use of teamwork to achieve operational objectives.	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
9	Improve the ability of work teams in solving work related	EXPECTED IMPORTANCE

	problems	0 1 2 3 4 5
10	Facilitate staff meetings with ordinates and subordinates in order to solve work related problems	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
11	Provide formal feedback to confirm effective performance	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
12	Orientation of new personnel in work standards, core values and the code of conduct	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
13	Evaluate requests, complaints, and grievances from subordinates and process it according to the policy laid down by the DOD in order to effectively solve work related requests and problems	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
14	Establish and maintain trust to ensure effective working relations.	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
15	Manage work related conflict between subordinates to maintain a productive working environment	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
16	Conduct individual appraisal interviews with subordinates to establish career development opportunities	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
17	Formulate long term and medium term goals for the department/unit	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
18	Participation of ordinates and subordinates in the formulation of operational goals	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
19	Allocate resources to achieve operational objectives effectively	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
20	Delegate tasks to subordinates to achieve operational goals effectively	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
21	Allow employees to participate in decisions that affect them	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
22	Give direction and influence subordinates to achieve operational goals effectively	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
23	Communicate the units vision, mission, long term and operational goals with ordinates and subordinates	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
24	Evaluate the successful achievement of operational goals	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
25	Evaluate individual performance against achievement of operational objectives	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
26	Link rewards to performance	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
27	Measure performance against standards	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5

28	Take corrective action to correct deviations from planned activities	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
29	Determination of client satisfaction with the service provided by your department/unit	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
30	Establish methods to gain feedback from clients (other departments/units) on service delivery	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
31	Initiate and establish ways to improve service delivery.	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
32	Establish and maintain an excellent work environment to improve productivity	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
33	Provide feedback to personnel on their work performance in order to improve service delivery	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
34	Make subordinates aware of the inter-relations between the goals in your department and the goals of other departments	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
35	Stimulate subordinates critical thinking skills to solve work related problems creatively	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
36	Evaluate possible solutions to work problems critically	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
37	Assist subordinates to overcome resistance to change with the transformation process	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
38	Identify the driving forces of quality assurance in your department/unit	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
39	Identify the restraining forces of quality assurance in your department/unit	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
40	Identify types and causes of waste of resources in your unit/department	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5
41	Revise work activities and procedures to strive to improve work activities	EXPECTED IMPORTANCE 0 1 2 3 4 5

42. a. What is your highest level of formal education: _____

b. If you have obtained post-school education, please indicate:

Institution e.g. Technikon SA	Qualification e.g. MTech	Year obtained e.g. 1999

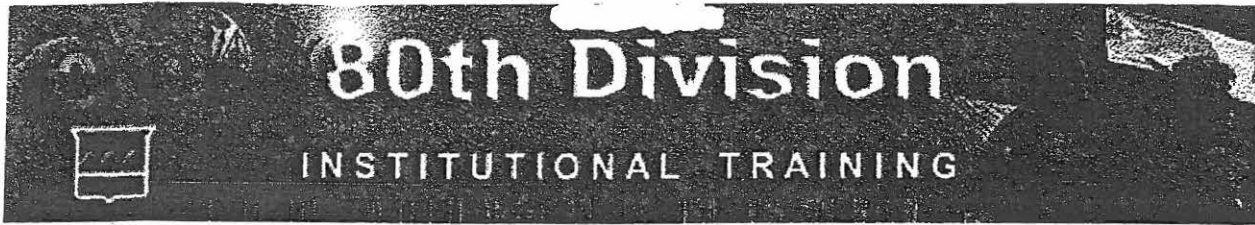
43. Have you received any management education /training previously and what level : ____

(a) Informal training eg 1 day seminar or lecture	Formal training eg course

44. Indicate if you received any management education/training previously in the following:

a	Management functions (Planning, Organising, Leading, Coordination and control)	Yes	If yes Indicate where:	No
b	Policy-making and policy analysis	Yes		No
c	Strategic management	Yes		No
d	Total quality management	Yes		No
e	Decision-making	Yes		No
f	Communication and negotiation	Yes		No
g	Interpersonal and Labour relations	Yes		No
h	Management of conflict	Yes		No
i	Management of change	Yes		No
j	Management of diversity	Yes		No
k	Management by objectives	Yes		No
l	Organisation development	Yes		No

BYLAAG 3



10th Battalion / 80th Regiment Command & General Staff Officer Course

12100 Greenspring Ave
Owings Mills, MD 21117
1.800.311.2001

Email: 1080THSCH@USARC-EMH2.ARMY.MIL

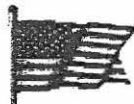


Commander
LTC David M. McVey

Command Sergeant Major
CSM Charles E. Jones



Commanders Welcome
[CGSOC Course Overview](#) | [Student Enrollment](#) | [Student Course Information](#)
[Instructor Qualifications](#) | [Career Opportunities](#)
[Army Knowledge Online](#) | [2xCitizen](#)



Welcome to the 10th Battalion, 80th Regiment (CGSOC) of the 80th Division (IT). The 10/80th (CGSOC) is an Army School System (TASS) professional development battalion that was organized on November 16, 1996. Your enrollment into the Command and General Staff Officers Course is an important phase of your continuing professional development as an Army officer.

<http://www.usarc.army.mil/80thDiv/61HBDE/1080th/>

04/04/15

The battalion headquarters is located in Owings Mills, MD with an area of operations that encompasses the states of Pennsylvania, Maryland, Delaware, Virginia, West Virginia and the District of Columbia. The mission of the battalion is to administer the nonresident distance learning program of instruction of the Command and General Staff Officers Course (CGSOC). The purpose of the course is to educate field grade officers in the values and practice of the profession of arms, with emphasis on tactical and operational skills required for warfighting at the division and corps levels.

The purpose of this Website is to enhance the services provided to our students, potential students as well as seek out those qualified and interested officers who may desire to become instructors. With that in mind, please feel free to forward questions, ideas, comments and suggestions to improve our service to me.

The staff members and faculty of 10/80th (CGSOC) are committed to serving your needs. Please do not hesitate to contact me or my staff should the need arise.

Best of luck in your field grade educational journey and continued success in your career.

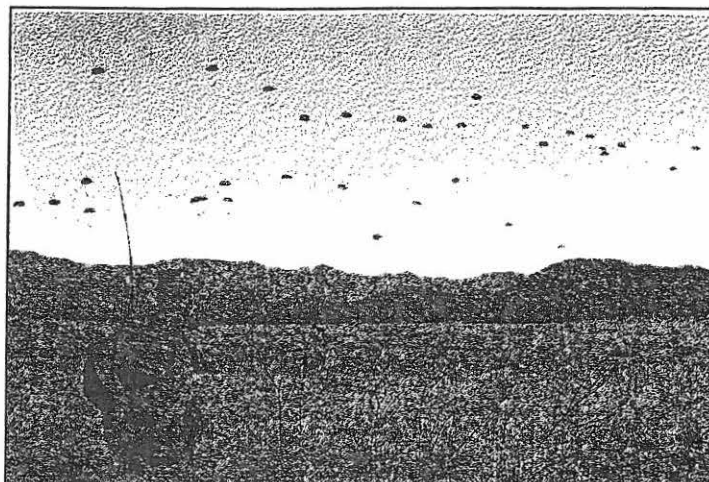
DAVID M. MCVEY
LTC, AV, USAR
Commanding



CGSOC Course Overview



The Command and General Staff Officer Course is designed to develop leaders who will train and fight at the tactical and operational levels. This prepares officers for duty as field grade commanders and staff officers at principally division and corps levels. USAR School Option CGSOC consists of four phases in an IDT, AT, IDT, AT sequence.



"There are no school solutions, the only solution is the one that works."

PHASE I INACTIVE DUTY TRAINING (IDT)

RESOURCE PLANNING AND FORCE MANAGEMENT

This course is designed to develop confident general staff officers and leaders who understand the principles and techniques of resource planning and force management. The course is a study of the processes used to determine force requirements and alternative means of resourcing requirements. It concentrates on how the Army builds a capable force by structuring, manning, equipping, training, sustaining. Stationing, deploying, and funding organizations.

THE EVOLUTION OF MODERN WARFARE

This course depicts the evolution of modern warfare in terms of theory, art, and practice of war from the age of limited warfare in the eighteenth century to the present day. The student will be introduced to military theory and its relationship to military history, principles, and doctrine. Critical analysis is employed to demonstrate and test historical trends in military thought and practice and to illuminate current operational issues. The American experience receives emphasis but is portrayed and analyzed in its broader historical context

LEADERSHIP

Throughout M/S700, students will develop an understanding of leadership concepts and skills for application at the organizational level. The course challenges leaders to think critically and creatively as they explore what it means to do the right thing, build disciplined and cohesive units, develop future leaders, develop a battle-focused training strategy, explains the role of public affairs in military operations, and apply the principles of military law.

PHASE II ACTIVE DUTY TRAINING (ADT)

FUNDAMENTALS OF WARFIGHTING, PART I

This course is the foundation for all combined arms instruction in the Command and General Staff Officer Course (CGSOC). In general, the student will be exposed to US Army warfighting doctrine and given the opportunity to analyze how corps and divisions fight and sustain themselves on the battlefield. This course is designed to introduce the student to standard US Army techniques and procedures for tactical decisionmaking. The student will begin to understand how commanders and their staffs plan and conduct combat operations at corps, division, and brigade within the context of the operational level. In the context of joint operations, M300 is the foundation for all combined arms instruction.

PHASE III INACTIVE DUTY TRAINING (IDT)

FUNDAMENTALS OF OPERATIONAL WARFIGHTING

This course focuses on joint operational warfighting from a joint perspective and begins with an introduction to the National and Theater Strategic levels of war, concentrating on strategic concepts and DOD systems, planning processes, and structures that lay the foundation for military operations. Students will study the complexity of the international security environment, U.S. national interests and objectives, national and combatant command strategies, the defense planning systems, nation-and theater-level command and control (C2) systems, strategic logistics, force mobilization and deployment, multinational operations, the range of military operations, and operational planning concepts.

The course next concentrates on the Theater Strategic and Operational levels of war, examining how operational-level commanders and staffs refine and translate broad strategic national objectives into clear, integrated, and synchronized operational tasks. The intent of this portion of the course is to better prepare officers to participate fully in joint operational war planning efforts and to challenge officers to think at the operational level of war

Finally, the course will also examine the broad range of military activities that fall within the MOOTW category. These include Theater engagement, Military Support to Civil Authorities, including Support to Law Enforcement and Domestic Support Operations, Peacekeeping Operations, Foreign Humanitarian Assistance Operations, Combating Terrorism, and the emerging concept of Homeland Defense.

PHASE IV ACTIVE DUTY TRAINING (ADT)

FUNDAMENTALS OF WARFIGHTING – PART II

Fundamentals of Warfighting are the foundation for all combined arms instruction in the Command and General Staff Officer Course (CGSOC). In Part I, the student was exposed to US Army Warfighting doctrine and given an opportunity to analyze how corps and divisions fight and sustain themselves on the battlefield. In Part II, the lessons comprise the military decision making process and division movement. During this portion of the course, the staff group will take what you have learned in Part I and generate combat plans using the fundamentals of Army Warfighting doctrine.



Student Enrollment Procedures

Application for enrollment in CGSOC Phase I in the CGSOC battalion is a two-step process.

STEP 1. ATRRS Registration. To obtain an ATRRS quota for any phase of CGSOC, the eligible TPU and IMA officer submits a “Request for Training” form to his unit ATRRS

<http://www.usarc.army.mil/80thDiv/61HBDE/1080th/>

04/04/15

operator. It is the student's responsibility to enroll into ATRRS. The battalion does not register students. Eligible students request through their unit, TAPA, AR-PERSCOM, or NGB or their state headquarters a reservation on ATRRS.

- TPU officers enroll through their unit ATRRS operator.
- IRR officers works directly with their ARPERCEN PMO or ATRRS section (314-592-0672).
- ARNG officers obtains an ATRRS quota through his state HQs and the NGB at (703-607-7349).
- AC officers who need an ATRRS quota contacts PERSCOM ATRRS at (703-325-3159).

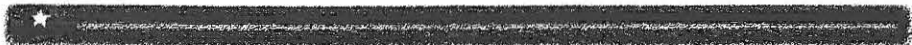
STEP 2. Once enrolled in ATRRS, the student completes an electronic CGSOC Enrollment Form 59 and forwards to the CGSOC Battalion for distribution to the CGSOC instructors. *Enrollment Form 59 can also be downloaded from the following link:*
<https://cgsc2.leavenworth.army.mil/nrs/cgsoc/forms.asp>.

When students are approved, a Notice of Enrollment is forwarded to the student's mailing address. Disapproved students are notified by letter and a copy of the letter is sent to the instructor and the Battalion Commander.

Until a student application or ATRRS application has been approved by CGSC and the student receives an enrollment notice from DNRS, the student is not officially enrolled in the course. **STUDENTS WILL ENSURE THAT THEY MEET ALL ELIGIBILITY CRITERIA BEFORE ATTENDING A CGSOC BATTALION CLASS.** If a student desires to have constructive credit granted for an OAC, the credit will be approved IAW AR 350-1 prior to 1 October. **NO CREDIT IS GIVEN FOR COURSE WORK ATTEMPTED WHILE ATTENDING IN AN INELIGIBLE STATUS.** Enrollments for a Training Year end on 15 November. If an eligibility problem has not been resolved or a class has not been approved by 15 November, the student will have to wait until the next Training Year.

701-1-250-C3 (NEW-IDT) (F), ATRRS Number Phase I or Phase III (Bn Option)

701-1-250-C3 (NEW-ADT) (F), ATRRS Number Phase II or IV (Bn Option)



Student Course Information

Course Code 701-1-250-C3 (NEW-IDT) (F)		
Maryland Region	Regional Coordinator	LTC Gay
IDT Phase 1 Class #	Location	

BYLAAG 4



REPLY TO
ATTENTION OF

DEPARTMENT OF THE ARMY
U.S. ARMY COMMAND AND GENERAL STAFF COLLEGE
1 REYNOLDS AVENUE, BUILDING 111
FORT LEAVENWORTH, KANSAS 66027-1352

28 SEP 01

ATZL-SWE (351)

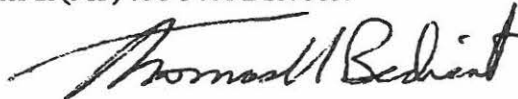
MEMORANDUM FOR:

USARC, ATTN: AFRC-OPT-1 (MR. VOORHIES) 1401 DESHLER STREET EW, FORT
MCPHERSON, GA 30330-2000

TRADOC – DCS TOMA, ATTN: (ATOM-P) (MR. PARKER) FORT MONROE, VIRGINIA
23651-5000

**SUBJECT: Consolidated Command and General Staff Officers Course (CGSOC) Nonresident Program
of Instruction (POI)**

1. Attached is the AY03 POI for the nonresident CGSOC, course number 1-250-C3, for your review and action IAW TRADOC Regulation 351-1, TRADOC Regulation 350-70 and the TRADOC Interim Policy for Total Army Training System (TATS) Course Redesign, Development, and Management. This single document includes the Course Administrative Data (CAD), Program of Instruction (POI), and the Course Management Plan (CMP).
2. The nonresident CGSOC POI reflects a four-phase program of approximately 516 classroom hours, 16 hours of Distance Learning (DL) instruction, and approximately 429 correspondence and 16 hours Distance Learning (DL) for the correspondence student. This POI also reflects necessary automated equipment for AY03 and AY04, forecasts course design changes for AY03 as well as increased training requirements for instructors.
3. Point of Contact for this action is Mr. Turner at (913) 758-3401 DSN 585.



THOMAS N. BEDIANT
COL, CA
Director, Nonresident Studies

(<http://www.home.austin.r.r.com/cgsc19/files/03-4polcgsc.pdf>/15 April 2004)



**PROGRAM OF INSTRUCTION (POI)
(RCS-ATTC-29 (R1))**

No. 1-250-C3

TITLE: Nonresident CGSOC Academic Year 03/04

COURSE LENGTH:

	<u>PEACETIME</u>	<u>MOBILIZATION</u>
CGSOC BN Classroom Option		
Classroom Hours	516	460
DL Hours	16	
Correspondence Option (Hours)	429	None
DL Hours	16	

APPROVAL DATE:

APPROVING AUTHORITY: Commandant, U.S. Army Command and General Staff College (USACGSC).

SUPERSESSION INFORMATION: This POI supercedes POI dated 20 DEC 99.

PROPONENT SCHOOL: USACGSC, Fort Leavenworth, Kansas 66027-1352

Program of Instruction for Nonresident Command and General Staff Officer Course, AY03 and AY04, 1-250-C3

TABLE OF CONTENTS

SECTION	PAGE
Preface page for 1-250-C3, Nonresident CGSOC, Classroom Option (M)	4
Preface page for 1-250-C3, Nonresident CGSOC, Correspondence Option (S)	5
Course Description	6
Course Summary:	11
Annex A: Phase I	11
Annex B: Phase II	12
Annex C: Phase III	13
Annex D: Phase IV	14
Training Annex:	15
Annex A: Phase I	15
Annex B: Phase II	17
Annex C: Phase III	18
Annex D: Phase IV	20
Examination and Evaluation Annex	21
Task and Subject Summary	23
Equipment Summary	27
Facilities Summary	29
Course Lesson Sequence Summary	30
CGSOC BN Classroom Option	31
Phase I	31
Phase II	34
Phase III	38
Phase IV	40
Correspondence Option	41
Course Management Plan for CONUSA, CGSOC School Battalions and Instructors	42
Course Management Plan for CGSC Departments and Authors	45



Program of Instruction for Nonresident Command and General Staff Officer Course, AY03 and AY04, 1-250-C3

PREFACE
(Preparation Date: 010126)
Effective Date: 021001

COURSE NUMBER: 1-250-3C

TITLE: Nonresident CGSOC: CGSOC Battalion Classroom Option (M)
ATRRS #: 701-1-250-C3 (F) and 701-1-250-C3 (F)
References: DA Pamphlet 351-4

TRAINING LOCATION: CGSOC Bn Classroom Option; location directed by unit commanders.

FUNCTIONAL AREA: NA

PURPOSE: To prepare officers to think, decide, communicate, plan and act as general staff officers and field grade commanders knowledgeable in Joint Forces Operations.

SCOPE: Combines roles functions and the capabilities of land limitations of U.S. Military Forces with doctrine and principles of combat, combat support, and combat service support. The student will know doctrine and tactics, apply techniques, know staff procedures, and be capable of serving as a member of, or leading, a high performing staff organization.

PREREQUISITES: Commissioned officers, majors (or an officer on a promotion list to Major) or higher, of the Active Component, U.S. Army Reserve, Army National Guard (AC/USAR/ARNG), and commissioned officers of equivalent rank of other U.S. services. Officers must meet the body composition standards IAW AR 600-9 and have completed the Captain's Career Course. For specific prerequisite requirements, contact the Command and General Staff College's Directorate of Non-Resident Studies (NRS), Fort Leavenworth, Kansas 66027-2314 through the NRS Homepage or DSN 758-3342.

SPECIAL INFORMATION: Specific information concerning course standards are listed in CGSC Circular 351-3 (CGSC Nonresident Catalog) found on the WEB: WWW.CGSC.army.mil/NRS. Contact Directorate of Nonresident Studies, 280 Gibbon Ave., Fort Leavenworth, Kansas 66027-2314 for further information.

SECURITY CLEARANCE: None.

DATA:

Course Length: Phases I – IV	<u>PEACETIME</u>	<u>MOBILIZATION</u>
	516 Classroom Hours	N/A
	16 DL Hours	

Class Size:

Maximum:	16	Optimum:	16	Minimum:	10 (8 for Ph III)
----------	----	----------	----	----------	-------------------

Academic Hours: 428

TRAINING START DATE: 021001

TRAINING DEVELOPMENT PROPONENT: USACGSC, Fort Leavenworth, Kansas 66027-1352



Program of Instruction for Nonresident Command and General Staff Officer Course, AY03 and AY04, 1-250-C3

PREFACE
(Preparation Date: 010126)
Effective Date: 021001

COURSE NUMBER: 1-250-C3

TITLE: Nonresident Command and General Staff Officer Course: Correspondence Option (S)
Reference: DA Pamphlet 351-20-Army Correspondence Course Program Catalog

TRAINING LOCATION: Not applicable.

FUNCTIONAL AREA: NA

PURPOSE: To prepare officers to think, decide, communicate, plan and act as general staff officers and field grade commanders knowledgeable in Joint Forces Operations.

SCOPE: The sequencing of the course allows the students, in a logical and sequential manner, to progress from one phase to the next. Combines roles, functions, capabilities and limitations of U.S. Military Forces with Doctrine and principles of doctrine and principles of combat, combat support, and combat service support. The student will know doctrine and tactics, apply techniques, know staff procedures, and be capable of serving as a member of, or leading, a high performing staff organization.

PREREQUISITES: Commissioned officers, majors (or an officer on a promotion list to major) or higher, of the AC/ARNG/USAR, and commissioned officers of equivalent rank of other U.S. services. Officers must meet the body composition standards IAW AR 600-9, completed a Captain's Career Course, and be a Major prior to enrollment. For specific prerequisite requirements, contact the Command and General Staff College's Directorate of Non-Resident Studies (NRS), Fort Leavenworth, Kansas 66027-2314 through the NRS Homepage or DSN 758-3342.

SPECIAL INFORMATION: Specific information concerning course standards are listed in CGSC Circular 351-3 (CGSC's Nonresident Catalog) found on the WEB: WWW.CGSC.army.mil/nrs. Contact Directorate of Nonresident Studies, 280 Gibbon Ave., Fort Leavenworth, Kansas 66027-2314 for specific information.

SECURITY CLEARANCE: None

DATA:

Course Length:	<u>PEACETIME</u>	<u>MOBILIZATION</u>
Phases I - IV	429	None
Class Size: N/A		
Academic Hours:	429	

TRAINING START DATE: 021001

TRAINING DEVELOPMENT PROPONENT: USACGSC, Fort Leavenworth, Kansas 66027-1352

Program of Instruction for Nonresident Command and General Staff Officer Course, AY03 and AY04, 1-250-C3

COURSE DESCRIPTION

1. Introduction.

a. There are some aspects of the nonresident CGSOC, which may not be readily apparent from a review of other portions of the POI. Therefore, this narrative portion has been added to the POI to supply information necessary to better understand the purpose, structure, and methodology of the course as well as some of the arcane codes used.

b. This POI reflects the entire curriculum (Phases I, II, III, and IV) for a Training Year. The CGSOC Bn Classroom option is two training years and the correspondence option varies from one to three training years. The curriculum track that the student takes depends on how long the student has been in the program and which requirements he/she has already completed.

c. Changes to the curriculum in succeeding years are projected to assist resource managers and curriculum planners in forecasting for available resources when curriculum changes are implemented.

2. Course Mission and Goals. The CGSOC educates officers in the values and attitudes of the profession of arms and in the conduct of military operations during peace, conflict, and war with emphasis at corps and division level. The goals of the course are to develop students who:

a. Demonstrate tactical and technical combined arms proficiency.

b. Understand joint and multinational operations.

c. Can plan operations that enable forces to prepare, fight, and sustain forces across the spectrum of conflict.

d. Can apply the insight and perspectives of military history.

e. Embody the principles of intellectual honesty, integrity and professional values and standards. Can solve complex problems systematically and under pressure of time constrained operations.

f. Understand the role of the military in a free society.

g. Communicate effectively in a variety of media.

h. Confidently accept higher levels of responsibility.

3. Joint Professional Military Education (JPME).

a. The Army has long recognized that its forces would not undertake any major operation without the other services. Accordingly, the CGSOC nonresident curriculum has been enhanced to include an increased emphasis on joint operations. In the revised curriculum students receive a thorough joint education that provides a fundamental understanding of both joint and multinational operations.

Program of Instruction for Nonresident Command and General Staff Officer Course, AY03 and AY04, 1-250-C3

b. On January 30, 1989, the Chairman, Joint Chiefs of Staff (CJCS) established a two-phased program to educate and train Joint Specialty Officers named the Program for Joint Professional Military Education (PJE). PJE Phase I takes place at intermediate and senior service schools, followed by Phase II at the Joint Forces Staff College on a temporary-duty basis. As a Phase I program, the nonresident CGSOC course must meet certain directed standards to include those subjects and objectives outlined by the Chairman's Instructional, CJCSI 1800.01A, Officer Professional Military Education Policy, 1 December 2000. The nonresident programs were accredited in 1997 by the CJCS.

c. All twenty-three mandated PJE Phase I learning objectives are addressed in the current nonresident course. Course tasks designed to meet the current 23 mandated PJE requirements are listed in the task and subject summary of this POI.

4. Course Organizations. The CGSC nonresident program builds student's skills, knowledge, and attitudes by phases. The distribution of the sequential phases are based on whether the student has satisfactorily completed the prerequisite material in the previous phase. The development of the course by phases allows more flexibility for the nonresident student to complete the total program, because the program is offered in three options:

a. The "S" option is conducted by the individual student through correspondence study. Approximately 45% of the nonresident students select this option.

b. The "M" option is presented under the Total Army School System (TASS) concept; through eight regional CONUS (A, B, C, D, E, F, G and Puerto Rico) and two OCONUS (Europe and Hawaii/Korea) CGSC battalions. Approximately 18% of the nonresident students select this option. Phases I and III are taught from October through May during Inactive Duty Training (IDT) assemblies. Phase II and IV are taught from May through August during periods of Active Duty Training (ADT).

c. Students may also complete the nonresident CGSOC by participating in a combination of both "S" and "M" options. Approximately 37% of the nonresident students select this option. Students failing a phase in either option have failed CGSOC and cannot transition to another option. Further, 'S' or 'M' course students who complete Phase II in the 'S' course cannot enroll in the 'M' course Phase IV.

5. Relationship to CGSOC at Fort Leavenworth. The nonresident CGSOC focuses on the same mission and goals as the course presented in residence at Fort Leavenworth. The phases are designed to equal the common curriculum and include the critical skills and knowledge that would be taught at CGSOC during mobilization. The learning objectives and the standards are near equal to the resident course with the conditions of the instruction modified to meet the method of presentation—Classroom or Correspondence option. Therefore, the officers unable to attend the resident course at Fort Leavenworth can acquire the essential and common field grade foundation of knowledge/experience achieved by graduates of the resident course.

6. Small Group Instruction (SGI).

a. The nonresident classroom lessons are designed for a group of 16 students per instructor, with a minimum instructor to student ratio of 2:16 during ADT. Instructors will satisfactorily complete the Faculty Development Course (FDC1) taught at Fort Leavenworth and complete the instructor training program (Phase II) of the CGSC Bn to which they are assigned.

Program of Instruction for Nonresident Command and General Staff Officer Course, AY03 and AY04, 1-250-C3

b. Phase I and III classes are conducted with a minimum ratio of 1:16 (2:16 is highly recommended). The CGSOC requires that instructors assigned teaching responsibilities for Phases I and III receive a minimum of one hour of proponent school training (directly or as a result of Train the Trainer instruction) for every 8 hours of Instructor Contact Hours (ICH).

c. Phase II and IV classes are conducted with a minimum ratio of 2:16 (one tactics instructor and one logistics instructor) to successfully execute intended learning at the assigned cognitive level. CGSOC requires instructors assigned teaching responsibilities for phases II and IV, for the first time, receive a minimum of one hour of proponent school training (prior to the start of each ADT phase of training) for every 2.5 hours of ICH. Small Group Instruction is the only approved learning environment for ADT classes. Small Group Instruction uses the varied backgrounds and experiences of the members of the group (instructors equally divide CA, CS, CSS, AC, Reserve and NG officers between the ADT classes). ADT course structure and content requires small groups to function as various designated staffs (division or corps) to effectively achieve learning at the assigned cognitive level.

d. During ADT (Phase II and IV), instructors must perform 17-day tours; this recommendation is based on substantively increased preparation time and demands on the instructors. Student loading must not exceed an instructor to student ratio of 2:16 in The Army Training Requirements and Resources System (ATTRS). Failure to maintain these ratios will degrade training. This will be reemphasized in the Course Management Plan portion of this POI.

e. Academic Year AY03 will require an additional proponent school training at the ratio of one hours of proponent school training for every 2.5 hours of ICH. The increase in SME train-up hours is necessitated by the new M300 course material. The redesign of the M300 course to include detailed IPB and a computer simulation exercise (Decisive Action, Phase IV, M300 for AY02 and beyond) requires this additional train-up time. This is especially critical training until the TASS battalions can develop certified SMP instructors within their respective units.

7. Evaluation. Students in the nonresident CGSOC are evaluated using several criteria to include: group participation assessments, examinations and evaluations of written requirements.

8. Using the Lesson Sequence Summary.

a. One issue often raised is the use of the lesson sequence summary/model training schedules included in the POI for the CGSOC Bn Classroom Option. These summaries are developed from the best available information when the POI is assembled; as the authors put the lessons in final form the actual materials may differ from the model training schedules. Every attempt is made to keep the schedule and the materials equal but the actual presentation should be guided by the materials. The model provides the CGSC recommendation on the best sequence based on the information available at the time the POI is prepared and staffed.

b. School Battalions may choose to teach either one (1) assembly per week or four (4) assemblies over one weekend a month, or a combination of both of these. During a weekend training, two or more different courses may be taught so long as those subcourses are presented in the same numerical flow designed by the author. The M610B/M600 course should be presented throughout the year. A normal weekend should only have 4 hours devoted to M610B/M600. Due to the length of the IDT period, two weekends may have 8 hours of M610B/M600 at the discretion of the instructor/phase director.

Program of Instruction for Nonresident Command and General Staff Officer Course, AY03 and AY04, 1-250-C3

9. Codes.

a. Course numbering.

(1) Prefix Alpha characters. All courses in the nonresident versions are common core curriculum. The letter M is used for the CGSOC Bn Classroom Option and S for the Correspondence Option.

(2) The numerical digits designate discipline and proponent departments and does not change from the resident system.

<u>Number Series</u>	<u>Discipline</u>	<u>Proponent</u>
300	Army Operations	CTAC
400	Resource Planning and Force Management	DLRO
500	Joint and Multinational Operations	DJMO
600	Military History	CSI
700	Leadership	LID

(3) A suffix alpha character (A,B,C) identifies the sequence of a subcourse.

b. Type of instruction codes.

Conference/Lecture	C
Case Study	CS
Practical Exercise	
Hardware Oriented	PE1
Non-hardware	
Outside classroom	PE2
Classroom	PE3
Examination	
Hardware Oriented	E1
Non-hardware	E2
Written	E3
Small Group Instruction	SGI
Independent Student Effort	ISE

c. ATRRS Codes.

(1) Nonresident students who select to take the program through CGSOC Battalion Classroom Option must get a reservation (Quota) for that phase from their unit, component or quota manager, not the CGSOC battalion. Students must be academically eligible and properly resourced prior to attendance. Director, NRS determines academic eligibility and resourcing is determined by the unit. ATRRS Quota Managers are located at OCAR, ARPERCEN, PERSCOM, NGB, ARCOMS, AND USARC.

(2) The nonresident course number for CGSOC is 1-250-C3. This number is the same whether the student is enrolled in the BN Classroom Option (M), Correspondence (S) or a combination of the two.

Program of Instruction for Nonresident Command and General Staff Officer Course, AY03 and AY04, 1-250-C3

(3) Quota Managers must indicate which phase the student is planning to attend.

(4) Classes are listed under the host CGSOC School Battalion (based on geographical regions within the U.S. and three overseas regions). Battalion numbers are A701, B701, C701, D701, E701, F701, G701, 0265 (PR) 3747(Europe), 4960(HI, Korea).

(<http://www.da.moduk/JSCS/Home/Course/RAFJD/ratjd4.htm/> 26 March 2004)



Defence
Academy

Joint Services Command and Staff College

[About JSCSC](#) [Courses](#) [News](#) [DSD](#) [Cormorant Club](#) [International](#) [Contacts & Links](#) [Site](#)

You are here: [Home](#)>[Courses](#)>[JCSC](#)

- [Introduction](#)
- [JCSC](#)

The Junior Command and Staff Course (JCSC)

The principal course of the AJD is Junior Command and Staff Course (JCSC), the aim of which is: *"To develop and assess the professional knowledge and understanding of junior officers in order to prepare them for appointments in command and on the staff, and for promotion to major"*

All Regular Army officers are required to attend JCSC when they are about 28 years old. The course consists of 5 phases:

Phase 1 requires students to conduct background reading and to submit a written paper on a relevant modern military campaign.

Phase 2, lasting 4 weeks, covers Management and Technology at the Royal Military College of Science, Shrivenham.

Phase 3, for phase 3 students move to the Joint Services Command at Staff College, in Shrivenham, where they study Military Operations and Administration for 10 weeks. The aim of the Operations and Administration phase of the

Aim:

" To develop and assess the professional knowledge and understanding of junior officers in order to prepare them for appointments in command and on the staff, and for promotion to major"

JCSC is to provide Army student officers with the level of knowledge of operations and staff duties required by captains in future command and staff appointments. AJD conducts three JCSC Phase 3 courses per year, each of approximately 140 students; not all of whom will undertake the other phases.

Phase 4 This is immediately followed by Phase 4 of 4 weeks of Defence Studies at The Royal Military Academy Sandhurst.

Phase 5 The course culminates in Phase 5 with 3 days of examinations. An examination pass qualifies students for promotion to major. A higher level pass enables students to be considered for selection to attend the Advanced Command and Staff Course at the JSCSC. Phase 3 of the JCSC, the Operations and Logistics phase, is divided into two 5 week terms. During the first term, foundation studies are taught, in particular:

- Military doctrine
- The organisation and Capability of the Arms and Services
- Operational and Non-Operational Staff Work
- Non-Operational Military Law

Subjects taught during the second term include:

- Operations of War
- Operations Other Than War

- Operational Military Law

Many lectures are given by acknowledged experts in these fields, who may be senior military officers from the Ministry of Defence or civilian experts from universities and other teaching establishments. The method of instruction follows the traditional Staff College format of pre-reading, central presentation, syndicate discussion and confirmatory exercise. The course involves considerable out of hours work.

Students are assessed on a continuous basis during the course. Whilst everyone who completes the course is deemed to have passed, the individual student report, written by the Directing Staff, influences immediate and near-future appointments within the Army.

BYLAAG 6

Welcome to the Junior Command and Staff Duties Branch.



Col J.J. Wessels - Chief Instructor Junior Command and Staff Duties Branch

Tel: +27 (012) 6744043

OBJECTIVES

- On completion of the Junior Command and Staff Duties course, the successful officers will have gained experience in doctrine, tactics, operational concepts, tactical problem-solving, staff work, research techniques, general military studies and unit management. Training is conducted within the cognitive and affective domains.
- Emphasis is placed on developing the military learner's intellectual and analytical capability and the capacity to formulate sound decisions within the parameters of current doctrine and establishment of staff procedures. Responsible intellectual freedom within the inherent elements of research and debate are strongly encouraged. All learners are therefore educated on how to think rather than what to think.

INTRODUCTION

- The Junior Command and Staff Duties Course at the SA Army College comprises two of the five modules of the SA Army's Junior Command and Staff Duties training. The course structure consists of the following three modules:
- Preparation Development (PD) module which is 6 months of distance education;
- Foundation Studies (FS) module which is 15 weeks;
- Tactical Planning (TP) module which is 12 weeks.

COURSE AIM

- The aim of the Unique Junior Command and Staff Duties Course is to qualify selected officers as non-operational staff officers grade 1 (SO1's).

TARGET GROUP

http://www.mil.za/CSANDF/CArmy/armycol/jcsd_branch.htm

2004/12/01

- This course is designed for selected officers, in the rank group of major, who are earmarked for SO1 posts and middle management empowerment.

ENTRANCE REQUIREMENTS

- To be allowed on the course the officer must already have
 - successfully completed the Integrated Sub Unit Commander's Course;
 - completed Corps training up to unit level;
 - completed the PD Module; and
 - be selected for attendance by his/her Formation.
- To be allowed to proceed to the TP module, the officers under instruction (OUI) must have successfully completed the Unique Course or the FS module and be nominated by their Formations.

FOREIGN ATTENDANCE

- Currently the course can accommodate 5 foreign learners. Contact details are as follows: Chief Defence Foreign Relations - Brig Gen D. de Lange.

COURSE CONTENT

- The course consists of the following units:
 - General Military studies
 - General Management
 - Military Management
 - Command and Control
 - Operational Concepts
 - Phases of Warfare
 - Lesson appreciation
 - Mobile Orientation
 - Area Defence operations
 - Peace Support operations
 - Formation operations
 - CSW, writing skills and research skills