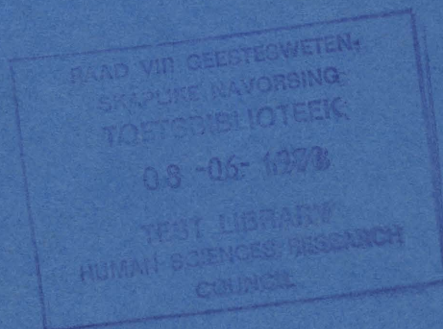


MM14

RGN

**die plek en funksie van navorsing
op die gebied van publieke
administrasie in die instituut
vir mannekragnavorsing**



raad vir geesteswetenskaplike navorsing

V&R-Pta.

001.3072068 HSRC
MM 14

BIBLIOTEEK LIBRARY

RGN

RAAD VIR
GEESTESWETENSKAPLIKE
NAVORSING

HSRC

HUMAN
SCIENCES RESEARCH
COUNCIL



RGN-HSRC

President: Dr. P. M. Robertse

Vise-presidente: Dr. A. J. van Rooy en dr. J. D. Venter

Sekretaris: Mej. K. M. Henshall

Institute en Departemente van die RGN

Instituut vir Geskiedenisnavorsing

Instituut vir Kommunikasienavorsing

Instituut vir Mannekragnavorsing

Instituut vir Navorsingsfinansiering en -koördinerings

Instituut vir Opvoedkundige Navorsing

Instituut vir Psigometriese Navorsing

Instituut vir Sosiologiese Navorsing

Instituut vir Statistiese Navorsing

Instituut vir Taal, Lettere en Kuns

Departement van Inligting en Spesiale Dienste

Administrasie

Funksie van die RGN

Die RGN onderneem, bevorder en koördineer navorsing op die gebied van die geesteswetenskappe, dien die Regering en ander instansies van advies insake die benutting van navorsingsbevindinge en versprei inligting betreffende die geesteswetenskappe.



RGN · HSRC

RGN-BIBLIOTEEK

HSRC LIBRARY

VERVALDATUM/DATE DUE

--	--	--	--

DIE PLEI
ADMII

EKE



2844363866



INSTITUUT VER MANNEKFRAGNAVORSING

DIREKTEUR : MNR. W. VERHOEF

PRETORIA

1970

VERSLAG NR. MM 14

Kopiereg voorbehou

001.3072068 HSRC MM 14



* 0 4 4 3 1 8 *

INHOUDSOPGAWE

	BLADSY
1. INLEIDING EN DOEL MET DIE VERSLAG	1
2. BEGRIPPE	1
2.1 Administrasie	1
2.2 Publieke Administrasie	2
2.3 Openbare of owerheidsinstellings	2
3. DIE VAKGEBIED	3
4. DIE ADMINISTRATIEWE PROSESSE	3
4.1 Beleidbepaling	3
4.2 Organisering	3
4.3 Finansiering	4
4.4 Personeelvoorsiening en -bestuur (Personeeladministrasie)	4
4.4.1 Personeelvoorsiening	4
4.4.2 Personeelbestuur	4
4.4.3 Personeeladministrasie	5
4.5 Bepaling van prosedure	5
4.6 Beheer en verantwoording	5
5. DOELSTELLINGS MET EN NOODSAAKLIKHEID VAN NAVORSING IN PUBLIEKE ADMINISTRASIE IN SUID-AFRIKA	5
5.1 Akademiese doeleindes	6
5.2 Beleidbepaling	7
5.2.1 Politieke ampsbekleders	7
5.2.2 Openbare administrators	7
5.3 Doeltreffendheid van openbare instellings	8
5.3.1 Die bepaling van doeltreffendheid	8
5.3.2 Organisering	9
5.3.3 Finansiering en beheer	10
5.3.4 Werkmetodes en -prosedure	10
5.3.5 Personeeladministrasie	10
5.3.6 Ontwikkelingsadministrasie	17
5.3.7 Waarom die navorser?	17
6. DIE VERBAND TUSSEN MANNEKRAAGNAVORSING (SOOS DEUR DIE INSTI- TUUT VIR MANNEKRAAGNAVORSING ONDERNEEM) EN NAVORSING OP DIE GEBIED VAN PUBLIEKE ADMINISTRASIE	18

7.	HUIDIGE NAVORSING	21
7.1	Die S.A. Instituut vir Publieke Administrasie (SAIPA)	22
7.2	Universiteite	22
7.3	Openbare instellings en professionele verenigings	22
7.4	Kommissies van ondersoek	22
8.	NAVORSINGSTERREINE	23
8.1	Blankes	23
8.1.1	Navorsingsterreine met die klem op organisatoriese reëlings	24
8.1.2	Navorsingsterreine met die klem op personeeladministrasie	24
8.2	Kleurlinge	24
8.3	Indiërs	25
8.4	Bantoes	27
8.4.1	Navorsingsterreine met die klem op organisatoriese reëlings	27
8.4.2	Navorsingsterreine met die klem op personeeladministrasie	27
9.	SAMEVATTING	27
10.	LITERATUURLYS	28

DIE PLEK EN FUNKSIE VAN NAVORSING OP DIE GEBIED VAN PUBLIEKE ADMINISTRASIE
IN DIE AFDELING VIR MANNEKRAGNAVORSING

1. INLEIDING EN DOEL MET DIE VERSLAG

Die doel met hierdie verslag is om die plek en funksie van navorsing op die gebied van Publieke Administrasie in die algemene mannekragnavorsings-terrein te bepaal en 'n navorsingsprogram op te stel. Om in hierdie doelstelling te slaag, is dit noodsaaklik om -

- (a) 'n aantal begrippe te omskryf ten einde op die eiesoortigheid van Publieke Administrasie te wys;
- (b) die prosesse waaruit dit bestaan, aan te toon;
- (c) die vakgebied te omlin;
- (d) op die doelstellings met en noodsaaklikheid van navorsing in Publieke Administrasie te wys.

Hierdie verslag is nie bedoel om 'n volledige literatuurstudie oor die onderwerp te wees nie, maar is 'n samevatting van 'n aantal begrippe wat ter sake is.

2. BEGRIPPE

2.1 ADMINISTRASIE

"Administrasie" kan omskryf word as die gesamentlike optrede van 'n aantal persone om 'n doelwit te bereik. As sodanig bestaan dit uit die dinkprosesse en handelingte nodig vir die bepaling en verwesenliking van 'n doelwit (1, 1 - 2)

"(It illustrates that) administration is basically a matter of co-operation; that it progresses from simple to more elaborate forms of co-operation; that human beings (mannekrag) are always involved; ..." (2, 6) Die bepaling- en verwesenlikingsbedrywighede waarna hierbo verwys is, geskied in stadia wat deurloop moet word om 'n doelwit te bereik. Administrasie is dus 'n samestelling van prosesse wat gegroepeer word volgens die funksies waarop hulle van toepassing is. Daar word tussen ses hoofgroeperings onderskei, te wete beleidbepaling, organisering, finansiering, personeelvoorsiening en -bestuur, bepaling van werkprosedures, en die uitoefening van beheer oor die verloop van die bedrywighede om te verseker dat die doelwit verwesenlik sal word.

2.2 PUBLIEKE ADMINISTRASIE

In die algemeen word gevind dat die mens onderworpe is of deelneem aan twee hoofkategorieë van administratiewe prosesse, te wete (a) administrasie wat gepaard gaan met die instandhouding van private instellings, en (b) administrasie wat nodig is om owerheidsinstellings in stand te hou en waarna as "publieke administrasie" verwys word. Publieke administrasie verwys dus na die administratiewe prosesse wat ten uitvoer kom en gepaard gaan met die werksaamhede van die verskillende owerheidsinstellings. Daar moet egter op gelet word dat in die gewone verloop van sake die term "publieke administrasie" slegs verwys na die administratiewe prosesse soos dit op die werksaamhede van die uitvoerende owerheidsinstellings toegepas word; en die prosesse soos van toepassing op die wetgewende en regsprekende instellings word buite rekening gelaat (1, 3).

2.3 OPENBARE OF OWERHEIDSINSTELLINGS

Openbare of owerheidsinstellings word van private instellings onderskei hoofsaaklik deur op hul onderskeie doelwitte en bestaansredes te let. Eersgenoemde se bestaansrede is uiters selde geldelike wins terwyl die winsmotief 'n kenmerkende eienskap van die private onderneming is. Openbare instellings op die uitvoerende vlak word in die reël tot stand gebring om die algemene welsyn van die gemeenskap te bevorder, dit wil sê die verskaffing van dienste ter bevordering van die algemene geestelike en materiële welsyn met die behoud van die geestelike waardes van die gemeenskap. Die werkprogramme, werkprosedures, aanwending van beskikbare mannekrag, ens., moet dus van so 'n aard wees dat dit die owerheidsdoelstellings op aanneemlike wyse sal verwesenlik.

Wat die bepaling van die algemene welsyn betref, is dit nodig om daarop te wys dat hierdie funksie deur die politieke ampsbekleders, as verteenwoordigers van die kiesers, uitgeoefen word. Hierdie ampsbekleders besluit dan watter aangeleenthede openbare werksaamhede is en dus deur openbare instellings uitgevoer sal word. Dit volg dus dat die publieke administrasie 'n uitvloeisel is van, en gepaard gaan met die politieke prosesse waar deur die gemeenskap regeer word. Dit is dan ook in hierdie opsig dat publieke administrasie van die administrasie van private ondernemings verskil en eiesoortigheid openbaar.

Verder moet in gedagte gehou word dat in Suid-Afrika drie vlakke van owerheidsinstellings aangetref word, te wete

- (i) die sentrale,
- (ii) die provinsiale of regionale, en
- (iii) die plaaslike of munisipale instellings.

3. DIE VAKGEBIED

Alhoewel daar heelwat geredekawel word oor die omvang van die vakgebied, kan vir die doeleindes van hierdie verslag aanvaar word dat dit bestaan uit die eiesoortige bedrywighede (wat as publieke administrasie bekend staan kyk paragraaf 2) sowel as die funksionele bedrywighede van alle openbare instellings. Daar moet in gedagte gehou word dat alhoewel elkeen van die menigvuldigheid van die openbare uitvoerende instellings sy eie funksionele arbeidsveld het, vir die behartiging van elk van die arbeidsvelde noodwendig van 'n bepaalde benadering of manier van optrede gebruik gemaak word. Vir die behartiging van elke funksionele terrein word die administratiewe siklus met sy kenmerkende hoofgroeperings van prosesse toegepas. Hiervolgens dan vind die Publieke Administrasie sy studie- en navorsingsveld in die bedrywighede van die uitvoerende instellings in die openbare sektor.

4. DIE ADMINISTRATIEWE PROSESSE

Soos reeds genoem, is administrasie 'n omvangryke samestelling van prosesse wat gegroepeer kan word volgens die funksies waarop hulle van toepassing is. Ten einde te bepaal hoe mannekragnavorsing by die verskillende prosesse ingeskakel kan word, is dit wenslik om die prosesse kortliks te verduidelik.

4.1 BELEIDBEPALING

'n Basiese vereiste in publieke administrasie is dat alle handeling en bedrywighede wat onderneem word, doelgerig moet wees, dit wil sê daar moet 'n duidelike doelwit geformuleer en openbaar gemaak word. Wanneer 'n doelwit in die openbare sektor bekendgemaak word, word gewoonlik gesê dat die beleid gestel word, terwyl die handeling wat die openbaarmaking van die doelstelling voorafgaan, as beleidbepaling bekend staan. Beleidbepaling vind voortdurend op die verskillende vlakke van die hiërargie van ampsbekleders, amptenare, of instellings plaas. Hierdie beleidbepaling gaan oor wat gedoen sal word, hoe daar te werk gegaan sal word, wanneer en deur wie opgetree sal word.

4.2 ORGANISERING

Organisering beteken basies die rangskikking van individue as enkelinge en as groepe om organisatoriese eenhede vir gesamentlike optrede te verkry. Nadat die individue vir genoemde doelstellings saamgevoeg is, moet hulle onderlinge verhoudings met ander groepe of organisatoriese eenhede

gereël word. Omdat organisering te doen het met mense wat elkeen oor 'n wil van sy eie beskik, lewer dit probleme wat voortdurend aandag verg. Deur die omsigtige toepassing van hulpmiddele en tegnieke behoort egter steeds aanvaarbare oplossings vir die probleme gesoek te word. By die toepassing van die hulpmiddele en tegnieke moet die menslike faktor egter steeds in gedagte gehou word.

4.3 FINANSIERING

Om tot handeling oor te gaan, het 'n openbare instelling geld nodig. Die owerheidsinstellings is almal egter vir hulle inkomste afhanklik van die landsburgers en hierdie feit het meegebring dat die verkryging en besteding van geld in die openbare sektor aangeleenthede is wat met besondere wetgewende en administratiewe prosesse gepaard gaan. Omdat elke owerheidsbedrywigheid 'n geldelike aspek het en dit 'n vereiste van die demokrasie is dat van elke handeling in die openbare sektor verantwoording gedoen moet word, is dit verstaanbaar dat daar noukeurig van elke geldelike transaksie rekord gehou moet word. In elke uitvoerende instelling word daar dan individuele of groepe amptenare aangetref wat met hierdie funksie belas is.

4.4 PERSONEELVOORSIENING EN -BESTUUR (PERSONEELADMINISTRASIE)

4.4.1 Personeelvoorsiening

Net soos met ander instellings die geval is, kan owerheidsinstellings nie sonder personeel hul werkverrigting begin en voortsit nie. Vanweë die omvang van die openbare sektor is die voorsiening van personeel vir die voortsetting van die werksaamhede van die owerheidsinstellings 'n omvattende en voortdurende bedrywigheid. Met die term "personeelvoorsiening" word normaalweg verwys na die handeling wat nodig is om werknemers vir die owerheidsinstellings te verkry. Hierdie handeling sluit onder andere in die bepaling van personeelbeleid, organisatoriese reëlings, die vasstelling van poste, die werwing en keuring van kandidate, die plasing van toetreders, die uitreiking van voorskrifte oor die opleiding en ontwikkeling, verdienstelikeheidsbepaling en bevordering van personeel, vasstelling van diensvoorwaardes, en uitdienstredingreëlings.

4.4.2 Personeelbestuur

Met hierdie term word verwys na die verskillende funksies wat as "personeelbestuur" bestempel kan word en uitgeoefen moet word om die groep personeellede wat 'n organisatoriese eenheid uitmaak as span te laat saamwerk en om die groepsgees te bevorder. Hierdie funksies sluit onder andere in die bepaling van werkprogramme vir die bereiking van doelwitte, organi-

sering vir uitvoering van sodanige programme, toesighouding en leidinggewing, dissiplinering en tugtiging, inlywing, opleiding en ontwikkeling, raadgewing, beheer.

4.4.3 Personeeladministrasie

Die sambreelwoord "personeeladministrasie" kan gebruik word om na bogenoemde twee arbeidsvelde te verwys. Daar moet op gelet word dat die klassifikasie van voorgenoemde funksies in twee kategorieë in sommige opsigte kunsmatig en oorvleuelend is. In die praktyk word die funksies dikwels gedeeltelik of ten volle deur dieselfde funksionariesse behartig.

4.5 BEPALING VAN PROSEDURE

Om sy werksaamhede op 'n geordende wyse aan te pak en voort te sit, is dit vir die owerheidsinstelling nodig om 'n bepaalde prosedure te gebruik om die beleidsdoelwit te verwesenlik. In die meerderheid gevalle sal die prosedures algaande uitgedink en waar nodig op skrif gestel word. Dit is egter soms nodig dat vir sommige handelinge spesifieke prosedures op 'n formele grondslag geplaas en voorgeskryf word. Die opknapping van prosedures is ook 'n aangeleentheid wat voortdurend aandag verg aangesien stroombelynde werkprosedures saam met ander faktore daartoe kan bydra om mannekrag beter te benut, die werkvloei te versnel, die produktiwiteit te verhoog en dus die koste van dienste en produkte te verlaag.

4.6 BEHEER EN VERANTWOORDING

Voortspruitende uit die demokratiese rigsgnoer van die publieke administrasie, te wete dat die kiesers die hoogste gesag is en dat owerheidsinstellings op die uitvoerende vlak tot stand gebring word om die algemene welsyn van die gemeenskap te bevorder, is die vereiste dat beheer voortdurend oor die bedrywighede van die openbare sektor uitgeoefen word en dat in die openbaar daarvoor verantwoording gedoen word. Beheer wat uitgeoefen word, kan enersyds uit formele maatreëls bestaan, byvoorbeeld verslaggewing, ouditering en inspeksie, maar kan andersyds ook op informele wyse geskied byvoorbeeld deur toesighouding. In die laaste geval kom die menslike faktor weer sterk na vore.

5. DOELSTELLINGS MET EN NOODSAAKLIKHEID VAN NAVORSING IN PUBLIEKE ADMINISTRASIE IN SUID-AFRIKA

Net soos alle ander terreine van menslike bedrywigheid, vereis ook die proses van publieke administrasie voortdurende sistematiese navorsing vir

verdere ontwikkeling. Die doelstellings met en noodsaaklikheid van sodanige navorsing word kortliks onder die volgende omvattende hoofde behandel. In hierdie gedeelte word die ideale toestand geskets en dan aangedui hoe navorsing kan help om die ideale toestand by benadering te bereik.

5.1 AKADEMIESE DOELEINDES

'n Kenmerk van die hedendaagse tydvak is die toenemende ontwikkeling van 'n toepaslike wetenskap vir feitlik elke werkkring of werkvertakking. As gevolg van hierdie ontwikkelinge word ook die openbare amptenaar al hoe meer gedwing om sy aandag nie slegs toe te spits op die empiriese of pragmatiese verloop van die werksaamhede waarmee hy belas is nie, maar ook die akademiese leerstellings en bevindings wat op sy werksaamhede van toepassing is. Wanneer daar op die besondere plek en funksie van die openbare administrator in die owerheidsadministrasie gelet word, sal die noodsaaklikheid van akademiese opleiding, wat tred moet hou met die ontwikkelinge op die besondere gebied, duidelik blyk. Met opleiding van hierdie aard word gewoonlik beoog om persone toe te rus vir aanstelling in of bevordering tot "administratiewe" betrekkinge, dit wil sê betrekkinge, waaraan "administratiewe" funksies (soms ook bestuursfunksies genoem) verbonde is. In hierdie verband moet duidelik onderskei word tussen "administratiewe" funksies in teenstelling met "klerklike" funksies. Met eersgenoemde word verwys na daardie handeling wat in verband staan met beleidbepaling en die moeiliker of oorhoofse aspekte van die prosesse van publieke administrasie, en die gevolglike integrering deur die administrator van die bedrywighede van die verskillende funksionele spesialiste in die instelling met die oog op die bereiking van die voorafbepaalde doelwit. Daar moet egter ook in gedagte gehou word dat die hedendaagse gemeenskap 'n dinamiese verskynsel is wat in 'n voortdurende stand van verandering verkeer. Gevolglik vereis dit ook publieke administrasie wat plooibaar en aanpasbaar is sodat dit saam met die gemeenskap kan verander. Nog 'n noodsaaklike akademiese opleiding van die openbare administrator kan dus slegs aan die vereiste standaarde voldoen indien dit dieselfde dinamiese kenmerke as die moderne samelewing aan die dag lê. Om verstokking in die opleiding te voorkom en met die veranderende omstandighede tred te hou, is navorsing onontbeerlik. Die doel met navorsing in hierdie verband is dus om die kennisgrondslae van die vakgebied voortdurend uit te bou om sodoende by te dra tot die bevordering van die effektiewe administrasie.

'n Verdere doelstelling met akademiese opleiding is om wetenskaplikes te lewer wat navorsing in hierdie besondere studieveld kan onderneem en sodoende tot die verdere ontwikkeling van die vakgebied kan bydra.

5.2 BELEIDBEPALING

Vanweë die belangrike plek wat beleidbepaling in die administratiewe proses beklee, is dit wenslik om onder 'n aparte hoof kortliks te verwys na die bydrae van navorsing tot die proses van beleidbepaling. Hierdie stadium is inderdaad die beginpunt van die administratiewe proses en vereis besondere aandag indien dinamiese publieke administrasie verkry wil word. Sonder doelgerigte beleidbepaling waarmee die doelwitte steeds duidelik meer aanpasbaar op die voorgrond gestel word, sal die verdere stadia van die administrasie koersloos, verkwistend en frustrerend verloop.

Wanneer die proses van beleidbepaling van nader beskou word, sal gevind word dat alhoewel dit die verantwoordelikheid van die wetgewende instellings is om die beleid in die openbare sektor te stel, is dit die uitvoerende politieke ampsbekleders en die openbare administrators wat die grootste bydrae tot die proses van beleidbepaling lewer. Die bydrae van hierdie twee groepe van persone word vervolgens bespreek.

5.2.1 Politieke ampsbekleders

In Suid-Afrika word op al drie die regeringsvlakke verskillende uitvoerende politieke ampsbekleders aangetref. Waar hierdie funksionariese as skakels tussen die wetgewende instellings en die uitvoerende instansies dien, is hulle inderdaad gunstig geplaas om 'n daadwerklike bydrae tot die verloop van die publieke administrasie te maak. Aangesien hierdie ampsbekleders hulle aanstellings gewoonlik te danke het aan die opgang wat hulle as leiers in die politieke partye gemaak het, en dus in 'n meerdere of mindere mate van die bedrywighede van die uitvoerende instellings verwyder is, is dit nodig dat hulle voortdurend op die hoogte van die werkmodes en die objekte van die instellings gehou word, asook die mate waarin dit verander en verbeter kan word om die algemene doelstellings wat met die owerheidsbedrywighede nagestreef word, te verwesenlik. Onafhanklike navorsing kan 'n wesenlike bydrae lewer deur inligting oor bogencende aangeleenthede te versamel, dit te verwerk en aan politieke ampsbekleders beskikbaar te stel.

5.2.2 Openbare administrators

'n Ernstige aanklag teen die uitvoerende instellings van die moderne tyd is dat hulle neig om burokraties te word. Hulle sou dan 'n magsoffisie verkry waar hulle te werk gaan sonder inagneming van die daadwerklike behoeftes van die landsburgers. Hierdie ontwikkeling kan plaasvind omdat die wetgewende instellings weens gebrek aan kennis en tyd steeds meer bevoegdheid aan die uitvoerende funksionariese moet deleger. Daarom neem die uitvoerende instansies, en in besonder die openbare administrators,

deesdae in 'n groot mate die inisiatief by die opstelling van wetsontwerpe om hulle werkzaamhede by nuwe omstandighede aan te pas. Daar behoort geen beswaar teen hierdie verskynsel te wees nie indien realistiese en doelgerigte beleidbepaling en die administrators se aanbevelings op die resultate van onafhanklike en wetenskaplik gefundeerde navorsing berus.

5.3 DOELTREFFENDHEID VAN OPENBARE INSTELLINGS

5.3.1 Die bepaling van doeltreffendheid

Die werkzaamhede van die openbare instellings het gedurende die 20ste eeu voortdurend in aard en omvang uitgebrei. Soos reeds gemeld, vind die Publieke Administrasie sy studie- en navorsingsveld in hierdie bedrywighede van die owerheidsinstellings. Die taak van die navorser in Publieke Administrasie is dus om hom te verdiep in hierdie bedrywighede van die openbare instellings, om dit te ondersoek en te beskryf, en om die gegewens wat hy teëkom, te orden. Sy soektog is deurgaans na reëlmatigheid of wetmatigheid in die betrokke bedrywighede met die oog daarop om die mate van doeltreffendheid van die betrokke instellings te bepaal. Wanneer gepoog word om die doeltreffendheid van 'n owerheidsinstelling te bepaal, moet daar egter op gelet word dat weens die feit dat die hulpbronne tot beskikking van die owerheid beperk is, kan daar nooit ten volle in die behoeftes van die gemeenskap voldoen word nie. Die mate waarin die verskillende bedrywighede onderneem word, word bepaal deur aan elkeen 'n prioriteit toe te ken. Met rasionele en spaarsame gebruik van hulpbronne kan egter verseker word dat die optimum resultate met die besteding van 'n gegewe hoeveelheid energie behaal word en dat in elke behoefte volgens sy besondere dringendheid voorsien sal word. Doeltreffendheid van 'n owerheidsinstelling kan dus soos volg van twee kante gesien word:

- (a) Die mate waarin 'n behoefte bevredig moet word na aanleiding van die aanvanklike program van optrede (prioriteit). Soos reeds verduidelik kan hierdie program slegs vir gedeeltelike behoeftebevrediging, dit wil sê gedeeltelike doeltreffendheid, voorsiening maak.
- (b) Die spaarsaamheid waarmee hulpbronne aangewend word. Hierdie aspek van doeltreffendheid vereis dat die hulpbronne (o.a. mannekrag) wat beskikbaar gestel is, op die voordeligste wyse, met die minste verkwisting, aangewend word.

Deur middel van navorsing kan al die prosesse van publieke administrasie afsonderlik en die werkzaamhede van die verskillende uitvoerende instellings as geheel aan bogenoemde norme gemeet word.

5.3.2 Organisering

Oor organisering, as een van die hoof fases van die administratiewe proses, moet voortdurend besin word. Een van die ernstigste struikelblokke in die weg na dinamiese publieke administrasie is die versuim om die organisatoriese reëlings by die veranderende omstandighede aan te pas. By die skepping van en funksieverdeling tussen uitvoerende instellings in die openbare sektor is daar dikwels geskiedkundige faktore, die invloed van politieke partye, druk van belangegroepes, en ander eksterne oorwegings wat meebring dat die organisatoriese reëlings nie bloot met die oog op doeltreffendheid gerasionaliseer kan word nie. Heel dikwels is die oënskynlike ondoeltreffendheid wat aangetref word dan ook die prys wat onvermydelik vir demokrasie betaal moet word. Nogtans word daar met inagneming van bogenoemde faktore waarvoor noodwendig voorsiening gemaak moet word, na die grootste mate van doeltreffendheid gestreef. Navorsing kan baie bydra om 'n gesonde balans tussen genoemde invloed en doeltreffendheid te vind.

Wanneer 'n nuwe instelling geskep word, sal die aanvanklike organisatoriese reëlings hoofsaaklik op skattings van die aard en omvang van die werksaamhede gebaseer moet word. Hierdie skattings hoef nie arbitrêr te wees as dit op die resultate van grondige navorsing berus nie. Ook die daaropvolgende aanpassing van die organisatoriese reëlings namate die instelling sy werksaamhede voortsit, behoort aan die hand van navorsing gedoen te word. Aspekte soos arbeidsverdeling, gesagstoewysing en delegering behoort voortdurend onder die soeklig te kom met die oog daarop om hul invloed op die doeltreffendheid van die instelling te bepaal.

'n Belangrike vereiste met betrekking tot owerheidsbedrywighede is dat daar altyd spanwerk moet wees om suiwer en sonder verkwisting op die doelwit af te stuur. Al hierdie bedrywighede moet dus steeds in onderlinge verband met mekaar gebring word, dit wil sê daar moet gekoördineer word. Daar bestaan 'n wesenlike behoefte aan koördinasie in die openbare sektor omdat daar 'n menigvuldigheid van openbare instellings bestaan wat almal dieselfde basiese doelwit nastreef, te wete die bevordering van die algemene welsyn van die gemeenskap. Al die instellings is ook van dieselfde bron vir hulle hulpbronne afhanklik. Om koördinasie van die bedrywighede in 'n enkele instelling te bewerkstellig, kan van bepaalde hulpmiddele gebruik gemaak word, byvoorbeeld komitees, konferensies, handleidings, prosedures en opleiding. In die owerheidsektor is dit egter die koördinasie van die bedrywighede van die menigvuldigheid van instellings wat probleme oplewer. Bogenoemde hulpmiddele asook organisatoriese reëlings wat juis met die oog op koördinasie daargestel is, kan ook hier gebruik word. Nogtans kan navorsing 'n waardevolle bydrae lewer om die nodige koördinasie te bewerkstellig.

5.3.3 Finansiering en beheer

Oor die belangrike plek wat finansiering en die daaropvolgende beheer en verantwoordingdoening in die proses van publieke administrasie inneem, bestaan daar weinig twyfel en daar moet ook gepoog word om hierdie fases voortdurend aan die lig van ondersoek en navorsing te onderwerp om die doeltreffendheid daarvan te bepaal. Die resultate wat verkry word, kan met vrug aangewend word as 'n basis vir effektiewe toekomstige handeling.

5.3.4 Werkmetodes en -prosedure

Werkmetodes en -prosedure moet ook voortdurend aandag geniet indien verseker wil word dat met die werkverrigting die grootste mate van doeltreffendheid - in die besonder in die sin van spaarsaamheid - verkry word. Die algemene verskynsel is tans dat die opknapping van werkmetodes en -prosedure aan funksionariese (O.- en M.-beamptes of werkstudiebeamptes) wat spesiaal in daardie rigting opgelei is, opgedra word. Hoewel die navorser hom dus nie met die opknappingsfunksie as sulks sal besig hou nie, is daar 'n veelvoud van oorhoofse aspekte wat sy aandag vereis, byvoorbeeld die organisering en inpassing van die opknappingsfunksionariese in die hiërargie van instellings (bv. die wenslikheid al dan nie om dit aan 'n sentrale instelling op te dra), of alle owerheidsinstellings nie verplig moet word om hulle werksaamhede op 'n gereelde basis deur die funksionariese te laat ondersoek nie (soortgelyk aan ouditering), en die wisselwerking tussen werkprosedures en die ander prosesse van publieke administrasie.

5.3.5 Personeeladministrasie

Aangesien personeel dikwels die duurste hulpbron van enige openbare instelling is en die produktiwiteit van die instelling in die grootste mate deur die gehalte en werklus van sy personeel bepaal word, is dit vanselfsprekend dat voortreflike personeelvoorsiening en -bestuur tot op groot hoogte die doeltreffendheid van die instelling sal verseker. Op die gebied van personeeladministrasie vind die navorser in Publieke Administrasie 'n vrugbare terrein, en kan hy in verskillende rigtings 'n bydrae lewer. 'n Aantal van die belangrikste aspekte van personeeladministrasie word vervolgens kortliks aangestip.

Personeeladministrasie kan beskryf word as 'n kode van handeling wat daarop gerig is om individue in hulle werksituasie so te hanteer dat elkeen die grootste moontlike geleentheid sal kry om sy inherente bekwaamhede tot 'n optimum te laat ontplooi wat dan so benut word dat langs dié weg die maksimum doeltreffendheid van homself, van sy groep en van die instelling wat hy verteenwoordig, bereik sal word. In ooreenstemming hiermee, berus die ontwikkeling en instandhouding van 'n gesonde program

van personeeladministrasie op die volgende algemene beginsels:

(a) Personeelbeleid

Na die waarde van navorsing as hulpmiddel by beleidbepaling is reeds verwys. Dieselfde geld vir personeelbeleid. Aangesien personeeladministrasie 'n hulpdiens is, word somtyds vergeet dat daarvoor ook 'n beleid moet bestaan om die rigsgoere van optrede te verskaf. Omdat in die personeeladministrasie steeds met mense, elkeen met regte, vryhede en behoeftes, gehandel word, is dit 'n vereiste dat daar steeds rasioneel en met inagneming van die basiese waardegrondslae van die openbare administrasie in die demokratiese gemeenskap opgetree moet word. Net soos met beleidbepaling in die algemeen (kyk par. 5.2) is dit ook by die bepaling van personeelbeleid noodsaaklik dat daar soveel moontlik feitlike inligting versamel moet word voordat beleidsbesluite geneem word. Daar moet doelbewus inligting ingesamel word en die gewenste manier om dit te doen is deur middel van onafhanklike navorsing.

(b) Organisatoriese struktuur

Die ontwikkeling van 'n organisatoriese struktuur om die personeelprogram uit te voer, en wat so glad funksioneer dat die bepaalde doelwitte op die mees doeltreffende manier bereik sal word is een van die hoekstene van die program van personeeladministrasie. Personeeladministrasie word dikwels deur instellings as 'n aanhangsel van hulle funksionele verpligtinge behartig. Ten einde personeeladministrasie egter op 'n behoorlike grondslag te plaas, het dit gebruiklik geword om spesiale sentrale personeelinstellings te skep om saam met die uitvoerende instellings die personeeladministrasie te behartig (Vgl. byvoorbeeld die S.A. Staatsdienskommissie op die sentrale owerheidsvlak.) Die bestaansreg van sodanige instellings en die wenslikheid al dan nie om soortgelyke reëlings vir byvoorbeeld plaaslike owerhede, landbouproduktebeheerrade, statutêre instellings, ens., te tref, is aangeleenthede wat van tyd tot tyd onder bespreking kom en reëlings in die verband behoort getref te word nadat alle aspekte daarvan deur navorsing ontleed is.

(c) Diensvoorwaardes

Die diensvoorwaardes van werknemers in die openbare sektor is 'n veelsydige en belangrike aangeleenthede. Benewens besoldiging sluit dit ook ander voordele in soos vakansie- en siekverlof, mediese en behuisingskemas, en uitdienstredingsvoordele. Salarisse is waarskynlik die belangrikste van alle diensvoorwaardes. Die werkgewer wat nie bereid is om toereikende besoldiging aan te bied nie, sal veral in tye van ekonomiese welvaart of volle indiensneming nie kan staat maak op 'n gelukkige en tevrede werkerskorps nie.

Om die besoldigingsprobleme op te los, is dit nodig dat daar 'n omvattende, eenvoudige, en ordelike besoldigingstelsel in die openbare sektor bestaan. Byvoordele kan ook in 'n groot mate bydrae tot die geestelike en materiële welsyn van werknemers. Die aanvaarbaarheid van die diensvoorwaardes vir die personeel en die bydra daarvan om 'n tevrede en gelukkige werkerskorps te verkry, behoort voortdurend aan die lig van navorsing onderwerp te word.

(d) Posteklassifikasie

'n Stelsel van posteklassifikasie en die daarstelling van 'n regverdigde salarispatroon is ook 'n belangrike vereiste in die program van personeeladministrasie. Wanneer poste geklassifiseer word, word hulle in verskillende kategorieë en klasse ingedeel. Elkeen kry sy onderskeidende benaming en dieselfde minimum opvoedkundige kwalifikasies en ondervinding word van kandidate vereis vir aanstelling. Daarbenewens is daar 'n enkele salarisskaal op almal van toepassing wat tot die klas toetree. Die noodsaaklikheid vir en voordele van so 'n stelsel is duidelik. Wanneer poste nie saam gegroepeer word nie, kan dit gebeur dat uiteenlopende kwalifikasies en opleiding vir dieselfde soort pos vereis word. Net so sal dit onmoontlik wees om 'n bevorderingstelsel uit te werk in 'n instelling waar daar nie duidelikheid bestaan oor die verhoudings van een pos tot 'n ander nie. As personeel wat dieselfde werk verrig, se poste nie dieselfde benamings het nie, kan dit verder ook uitloop op ongerymdhede wat salarisse betref. Onder sulke omstandighede kan daar nie sprake wees van basiese sleutelskale wat op almal van toepassing is wat dieselfde soort werk verrig en dieselfde kwalifikasies het nie. Die klassifikasie van poste is normaalweg die funksie van die personeelgesag in samewerking met die lynfunksionarisse. Dit is 'n taak wat met eie prosedures en die gebruikmaking van paslike tegnieke gepaard gaan en dus 'n eiesoortige geskooldheid van die postebepaler vereis. Die navorser sal hom dus nie met die postebepalingsfunksie as sodanig bemoei nie. Wanneer navorsing oor personeeladministrasie en organisatoriese reëlings egter gedoen word, sal bepaal moet word in watter mate 'n behoorlike stelsel van posteklassifikasie deur die instelling(s) toegepas word, aangesien 'n gebrek daaraan, 'n besondere invloed op personeelvoorsiening en die werkverrigting van die instelling(s) kan hê. 'n Verdere aspek in hierdie verband, wat ook in 'n groot mate met organisering saamhang, is om deur middel van navorsing te bepaal of die hiërargiese struktuur van poste in 'n instelling of afdeling aan die behoeftes van daardie instelling of afdeling voldoen wanneer die aard van die werksaamhede wat daar verrig word, in aanmerking geneem word.

(e) Werwingsprogram

'n Werwingsprogram wat deur middel van verbeeldingryke werwingsmetodes die regte kandidate sal werf is 'n verdere hoeksteen in 'n gesonde program van personeeladministrasie. Die metodes wat aangewend word, is van belang, maar allereers sal besin moet word oor watter werwingstelsel gevolg gaan word. Die twee hoofrigtings wat in hierdie verband bestaan, kom duidelik na vore in die Engelse en in die Amerikaanse stelsel onderskeidelik. In Engeland word kandidate hoofsaaklik vir die intreerange gewerf en die hoër poste word dan gevul deur die bevordering van personeellede wat reeds in diens is. Hierdie stelsel word in 'n groot mate ook in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens toegepas. In die V.S.A. daarenteen kan kandidate van buite die owerheidsdiens op alle vlakke in die hiërargie aangestel word. Albei hierdie stelsels het ooglopende voor- en nadele en slegs deur grondige navorsing, met inagneming van al die betrokke faktore, kan 'n toepaslike stelsel vir 'n bepaalde gedeelte van die owerheidsektor of vir die openbare sektor as geheel voorgeskryf word. Die resultate wat behaal word deur van 'n bepaalde werwingstelsel gebruik te maak, op 'n besondere werwingsveld te konsentreer en van bepaalde werwingstegnieke gebruik te maak, moet voortdurend deur navorsing bepaal word.

(f) Keuring en plasing

'n Stelsel van keuring en plasing wat sal verseker dat slegs diegene aangestel word wie se kwalifikasies en persoonlike hoedanighede aanpas by die vereistes van die onderskeie poste, en dat hulle so doende geplaas word in die betrekking waarvoor hulle die geskikste is, is ook 'n vereiste vir 'n gesonde program van personeeladministrasie. Of 'n owerheidsinstelling doeltreffend funksioneer en of dit die respek van die gemeenskap afdwing, hang in 'n groot mate af van die gehalte van die kandidaat wat hy tot sy diens toelaat. Voorziening behoort ook gemaak te word vir die herplasing van werkers wat nie gelukkig in hulle betrekking is nie. Deur navorsing moet vasgestel word of 'n instelling(s) inderdaad 'n omvattende stelsel van keuring toepas, die doeltreffendheid van die keuringmetodes bepaal word, vasgestel word of werkers vir hul poste geskik is, en of voorziening gemaak word vir die herplasing van werkers wat nie in hulle betrekking gelukkig is nie. Op hierdie wyse kan die optimale benutting van die werkers bereik word.

(g) Indiensopleiding

Aanvullend tot akademiese opleiding deur middel waarvan die openbare amptenaar vir die bekleding van hoër poste voorberei word, word indiensopleiding gewoonlik aangebied vir die inlywing en oriëntering van nuwelinge in die werksituasie, die verskaffing van vaardighede

wat vir die verrigting van die pligte verbonde aan spesifieke betrekkinge nodig is, die ontwikkeling van amptenare om met nuwe werkmodes en tegnieke vertrouwd te raak, en die voorbereiding van amptenare vir toesighoudende betrekkinge. 'n Program van indiensopleiding moet aan bepaalde vereistes voldoen, waarvan 'n aantal vervolgens genoem word. Opleiding moet steeds 'n middel tot 'n doel bly en nie in 'n doel in sigself ontaard nie. Wanneer met die opleidingstaak 'n aanvang gemaak word, sal dit raadsaam wees om met 'n opname van die opleidingsbehoefte te begin. Sodoende kan bepaal word wat die omvang van die opleiding moet wees, watter vorm dit moet aanneem, watter fasiliteite benodig word, en deur wie die opleiding behartig sal word. Sentralisering en standaardisering van die opleiding van amptenare in instellings waarvan die werksaamhede en opleidingsbehoefte grootliks ooreenstem, moet in gedagte gehou word om sodoende oorvleueling uit te skakel. Daar moet teen gewaak word om opleiding fragmentaries aan te pak en dit is dus duidelik dat navorsing in hierdie opsig uiters noodsaaklik is. 'n Aspek wat ook nie uit die oog verloor moet word nie, is om die resultate wat met die opleiding behaal word, na waarde te skat. Die indiensopleidingsprogramme van owerheidsinstellings of van bepaalde gedeeltes van die openbare sektor moet voortdurend deur navorsing ontleed word om te bepaal of bogenoemde basiese vereistes waaraan sodanige programme moet voldoen, nagekom word. Navorsing is ook die beste wyse om die nodige opvolgwerk te doen en die resultate van die opleiding aan die doelwitte daarvan te meet.

(h) Evaluering van die doeltreffendheid van werknemers

'n Stelsel vir die periodieke evaluering van die doeltreffendheid van die werknemers is ewensens 'n noodsaaklike faset van 'n program van personeeladministrasie. Die beginsel van verdienstelikheid moet deurgaans toegepas word, wat nuwe aanstellings sowel as bevorderings betref. Dié aangeleentheid behoort dus benader te word as 'n hulpmiddel om die voordeligste benutting van personeel te verkry. Die doel met navorsing in hierdie verband moet wees om te bepaal of hierdie beginsel deurgaans toegepas word en of die stelsel dus doeltreffend is.

(i) Bevorderingstelsel

Dit is ook noodsaaklik om voorsiening te maak vir 'n bevorderingstelsel wat hoofsaaklik op die verdienstelikheid van werkers gebaseer is. Die ontwikkeling van bevorderingsbane met inagneming van die gewenste organisatoriese reëlins en postestruktuur, is 'n aangeleentheid wat doelbewuste aandag vereis. Waar daar nie voorsiening vir bevorderingsgeleenthede bestaan nie, sal die personeel noodwendig in frustrasie

verval. Die bevorderingsaangeleentheid behoort inderdaad as 'n kwessie van personeelontwikkeling benader te word. Om te verseker dat daar kandidate vir vakatures in die hoër range sal wees, behoort beramings van toekomstige behoeftes gemaak te word sodat kandidate doelbewus vir bevordering ontwikkel kan word. Dit is die taak van die navorser om te bepaal of bevorderingsgeleenthede vir elke werker bestaan en hoe die stelsel aangepas kan word, indien nodig, om tot die tevredenheid van die werker by te dra.

(j) Toesighouers

'n Gesonde program van personeeladministrasie moet ook voorsiening maak vir volgehoue pogings om toesighouers se vaardigheid met betrekking tot die hantering van personeel te verhoog. Die instandhouding van goeie menslike verhoudings in 'n instelling het as onmiddellike doelstelling verhoogde doeltreffendheid deur die verbetering van morale¹⁾, die oorkoming van weerstand teen verandering en die uitskakeling van spanning en konflik in die werksituasie. Tot so 'n toestand kan die toesighouer veel bydra deur 'n dinamiese en positiewe rol as leier te vervul. Dit is noodsaaklik dat hy op die hoogte moet wees van daardie faktore wat bevorderlik of afbrekend is vir goeie menseverhoudings. Die mate waarin toesighouers aan hul roeping beantwoord, is 'n aangeleentheid wat voortdurend deur navorsing bepaal moet word. Deur middel van hierdie inligting kan bepaal word hoe die toesighouer se vaardigheid in die hantering van sy personeel deur byvoorbeeld opleiding en ontwikkeling verhoog kan word. Deur navorsing kan ook bepaal word aan watter vereistes ten opsigte van leierskap toesighouers moet voldoen en hoe verdienstelikebepaling en selektiewe bevordering as hulpmiddels aangewend kan word om die mees geskikte persone vir die vulling van toesighoudende betrekkinge te kry.

(k) Morale en dissipline

'n Program vir die instandhouding van morale en dissipline van die werkers is 'n verdere vereiste vir 'n program van personeeladministrasie. Die belangrikste vereiste vir gesonde morale is 'n identifisering van 'n persoon met die strewe van 'n onderneming. Dit veronderstel onder meer trots in die instelling waarvan 'n persoon 'n lid is en die vermoë van 'n groep mense om volhardend saam te werk in die nastrewing van 'n gemeenskaplike doelstelling. Hierdie strewe vereis weer gedissiplineerde optrede van sowel die individu as die groep. Morale en dissipline gaan dus hand aan hand. Beide verteenwoordig

¹⁾Die Franse woord "morale" met die betekenis "groepplymoedigheid" word gebruik om die verwarrende woorde "moraal" en "moreel" te vermy (1, 52)

positiewe waardes. Die bevordering van gesonde morale draai basies om die bevrediging van die sogenaamde menslike behoeftes, te wete ekonomiese behoeftes, behoefte aan erkenning en behoefte aan veiligheid of sekerheid. Dat die bevrediging van sodanige behoeftes tot die verhoging van doeltreffendheid bydra, is 'n erkende feit. Met die welbekende Hawthorne eksperiment (3, 204) is bewys dat die werker se emosionele reaksies die belangrikste faktor in die verhoging van produksie was.

Daar is vasgestel dat faktore soos of 'n werker persoonlike bevrediging in sy werk vind en trots is daarop, of hy van sy toesighouer hou en hom vertrou, en of hy die daaglikse kontak met sy medewerkers aangenaam vind al dan nie, 'n groot invloed op sy doeltreffendheid uitoefen. In die positiewe betekenis dra al die faktore saam by tot wat "gesonde morale" genoem word wat, alhoewel in sigself suiwer emosioneel van aard, fisiese en geestesreaksies so kondisioneer dat dit die werker in staat stel om meer en beter werk te lewer sonder merkbare toename in vermoeidheid, hom daartoe bring om mee te ding met die groep, en om hom met hul doelstellings te vereenselwig. Gesonde morale kan egter verkry word deur bepaalde omstandighede in die werksituasie in te voer. Soos aangedui, gaan dit basies om die bevrediging van die sogenaamde menslike behoeftes. Om hierdie behoeftes sovermoontlik te bevredig, behoort die wenslikheid van die volgende faktore in aansluiting by die aspekte genoem in die voorafgaande paragrawe (a) tot (j) in 'n program van personeeladministrasie in gedagte gehou te word:

- (i) Benutting van die hele mens, dit wil sê daar moet 'n redelike verhouding tussen die werker se totale bevoegdheid en die vereistes van die werk wees.
- (ii) Inlywing in die werk moet op 'n vriendelike en bedrewe wyse geskied.
- (iii) Waardering vir die pogings van elke werker.
- (iv) Versigtige oorweging van die uitwerking van regulasies, prosedure en gebruike op die personeel.
- (v) Die wenslikheid van deelname deur die personeel in die bepaling van die dinge wat hulle werksituasie beïnvloed.
- (vi) Redelike finansiële sekerheid en vryheid van kommer.
- (vii) Voortdurende pogings deur die toesighouers tot absolute regverdigheid.
- (viii) Gunstige werksomstandighede.

Die belangrikheid van die werker as persoon en hoe genoemde faktore kan bydra tot sy aanspooring (motivation) en gevolglike verhoogde doeltreffendheid blyk uit die volgende aanhaling:

"It is people, rather than organisations, machines, methods and things, who are the ultimate source of efficiency ... The chief incentive to human efficiency is a high level of motivation ... Accordingly, if large scale administration is to become both human and efficient there is a great need for research by ..., public administrators, and others, in the whole area of motivation and incentives." (2, 195)

In navorsing op hierdie gebied sal die klem dus eensyds val op die omstandighede in die werksituasie binne 'n instelling of groep van instellings wat tot swak morale en tot botsings lei, en andersyds aan die positiewe kant sal die klem op daardie omstandighede val wat die werker aanspoor en samewerking tussen werkgewer en werknemer bevorder.

5.3.6 Ontwikkelingsadministrasie

In ooreenstemming met die regeringsbeleid word die jongste tye gekenmerk deur die toenemende mate waarin selfbestuur en -ontwikkeling aan verskillende nie-Blanke bevolkingsgroepe toegesê word. In hierdie ontwikkelingsbedrywighede is nie slegs die fisiese en ekonomiese aspekte van belang nie, maar moet 'n veel meer omvattende stelsel van "ontwikkelingsadministrasie" toegepas word. Hierdie ontwikkelings vereis dinamiese en positiewe publieke administrasie om, met inagneming van die ander wetenskappe wat die proses beïnvloed, in hierdie toekomstige behoeftes te voorsien. In hierdie verband wys Richard W. Gable daarop dat: "The striking aspect of the entire development process and of development assistance, is the all-pervasive and all-important role of public administration. Effective public administration is essential in the development process, and it is also essential in the conduct of development assistance." (4, 1)

Die vraag wat hier beantwoord moet word, is: Watter aanpassings moet in die administratiewe proses bewerkstellig word om die uitdagings van ontwikkelingsadministrasie die hoof te bied? Dit is onnodig om daarop te wys dat, wat hierdie relatief nuwe terrein in publieke administrasie betref, die navorsingsveld nog braak lê.

5.3.7 Waarom die navorser?

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat daar voortdurend ondersoek na die handelinge van owerheidsinstellings ingestel moet word om die doeltreffendheid daarvan te bepaal en om aanbevelings oor die wyse waarop dit verbeter kan word, te maak. Die vraag ontstaan waarom persone en/of instansies

van buite die betrokke funksionele terreine sodanige oncersoeke moet uitvoer en aanbevelings moet maak en of dit nie deur die funksionaries self behartig kan word nie. Caiden beantwoord hierdie vraag soos volg: "The first stage in administrative reform concerns differences in perception of what needs improving whereas the second occurs when those who agree over the need cannot agree over the best methods for achieving their main objective. Maladministration is not obvious to those who know nothing beyond the administrative culture into which they were born for they can conceive of nothing different. People see only what they want to see, which is largely governed by self-enforcing stereotypes with the stress on reassurance and well-being. An outsider would instantly perceive the symptoms of maladministration and he might also detect some of the underlying causes. Insiders fail to discern these things because they cannot get outside themselves or their situation or they are too committed to reveal the truth. To keep any system going, however bad, they may have to hide their inner beliefs and defend the indefensible" (5, 350).

Met hierdie redenasie kan daar min fout gevind word, en is dit duidelik waarom die onafhanklike navorser in Publieke Administrasie die aangewese persoon is om hierdie besondere taak te verrig.

6. DIE VERBAND TUSSEN MANNEKRAGNAVORSING (SOOS DEUR DIE INSTITUUT VIR MANNEKRAGNAVORSING ONDERNEEM) EN NAVORSING OP DIE GEBIED VAN PUBLIEKE ADMINISTRASIE

Daar moet in gedagte gehou word dat die administratiewe proses deur mense voortgesit word en dat openbare instellings inderdaad samestellings van mense is. Die sukses of mislukking van die openbare instellings word in die grootste mate bepaal deur die optrede van die personeel waaruit hulle bestaan. Met inagneming van die gegewe definisie van mannekrag as die "menslike inset in die produksieproses van goedere en dienste", (11, 3 - 4) is dit moontlik om mannekragnavorsing op al die prosesse van publieke administrasie van toepassing te maak. Om enigiens van die ses hoofgroeperings van prosesse (wat in par. 3 beskryf is) aan te pak en deur te voer, is personeel (mannekrag) nodig, moet hulle oor bepaalde kwalifikasies en ondervinding beskik, bepaalde basiese en indiensopleiding ontvang, en moet hulle so hantoor word en hulle optrede van so 'n aard wees dat die optimum doeltreffendheid van die werkverrigting daardeur bereik kan word. Dit is egter belangrik om daarop te let dat genoemde prosesse nie prakties van mekaar geskei kan word nie en gewoonlik ook gelyktydig oorweeg en aangepak word. Feitlik alle handeling in die openbare sektor kan dan ook in genoemde prosesse onderverdeel word. Enige vorm van navorsing op die gebied van Publieke Administrasie sal dus indirek op manne-

kragnavorsing neerkom aangesien dit uiteindelik die benutting van personeel op een of ander wyse sal beïnvloed.

Om mannekragnavorsing en navorsing in Publieke Administrasie egter nouer bymekaar in te skakel, kan die owerheidsaktiwiteite met betrekking tot organisering en personeeladministrasie uitgesonder word as toekomstige navorsingsgebiede. Dit moet egter weer eens beklemtoon word dat wanneer hierdie twee hoofgroeperings van prosesse ondersoek word, die ander prosesse ook in 'n meerdere of mindere mate betrek sal word vanweë hulle onderlinge verband. Die enigste rede waarom hierdie twee hoofgroeperings as primêre navorsingsvelde uitgesonder word, is omdat die owerheidsaktiwiteite wat daaronder sorteer, die benutting van mannekrag waarskynlik die meeste beïnvloed.

Die primêre doelstelling met navorsing in Publieke Administrasie is, net soos met mannekragnavorsing, "om inligting in te samel, dit te ontleed en te verwerk en dan só beskikbaar te stel dat (ook mannekrag) beplanning moontlik sal wees." (11, 4) Uit die resultate wat met navorsing in Publieke Administrasie verkry word, sal regstreekse beplanning van mannekrag miskien nie moontlik wees nie en veral waar organisatoriese reëlings, asook van die ander administratiewe prosesse, nagevors word, sal die beplanning moontlik by implikasie moet geskied. Die algemene doelstelling sal egter dieselfde bly.

Die klem in hierdie navorsing sal op die werker in sy organisatoriese verband val, dit wil sê as lid van die openbare sektor of van 'n bepaalde instelling of groep binne daardie sektor. Wanneer 'n bepaalde aspek van personeelvoorsiening of -bestuur byvoorbeeld nagevoers word, sal dit dus wees met die oog op 'n besondere gedeelte van of funksie in die openbare sektor, met inagneming van die bestaande of gewenste organisatoriese reëlings. Wanneer bepaalde organisatoriese reëlings daarenteen nagevors word, sal dit (ook) wees om die mate waarin sodanige reëlings tot die beste benutting van mannekrag bydra, al dan nie, te ondersoek. Om hierdie voorgestelde benadering met navorsing in Publieke Administrasie te illustreer, kan die volgende stelling van nader beskou word: "... is dit duidelik dat die Staatsdiens van die toekoms met relatief minder staatsamptenare sy toenemende en meer ingewikkelde funksie sal moet vervul" (6, 85) Indien hierdie aangeleentheid byvoorbeeld as navorsingsprojek aangepak word, sal die navorser in Publieke Administrasie waarskynlik begin deur die "Staatsdiens" in verskillende organisatoriese eenhede in te deel en dan te bepaal hoe die organisatoriese reëlings asook die personeeladministrasie (tesame met die ander administratiewe prosesse) in elkeen van daardie eenhede, en tussen die eenhede onderling, daartoe kan

bydra dat die owerheidsektor met relatief minder amptenare sy funksie kan vervul.

Om die verband tussen mannekragnavorsing en organisering verder toe te lig, kan onder andere op die volgende aanhaling gelet word: "Geen gemeenskap kan bekostig dat daar binne sy grense op groot skaal in arbeid 'handel gedryf' word, sonder om roofbou en ook inflasie te bevorder nie ...

Met elke nuwe instelling wat tot stand gebring word, word nie slegs nuwe eise aan arbeid en ander kapitaalgoedere gestel nie, maar word nuwe kontak en wrywingspunte geskep - wat uit 'n nasionale oogpunt gesien, verkwisting kan meebring, en word 'n nuwe eenheid daargestel wat as middelpuntvliedende entiteit daarna sal streef om homself te handhaaf en uit te bou - ongeag personeel-, geld- en ander tekorte en probleme." (7, 71-72) Die vraag wat hieruit ontstaan is of die bestaan van al die menigvuldige openbare instellings nodig is. Het dit nie tyd geword om 'n deurtastende en omvangryke ondersoek na die bestaansreg van elk van die talryke owerheidsinstellings in te stel nie? Moet die uitgangspunt nie wees om 'n integrerende in plaas van 'n konkurierende benadering tot personeelaangeleenthede te volg nie? Kan ons in Suid-Afrika dit bekostig dat staatsdepartemente, munisipale owerhede, staatskorporasies, navorsingsinstellings, die S.A. Spoorweë, en ander owerheidsinstellings sonder sentrale leiding met mekaar vir personeel konkureer? Die saak word verder vertroebel deur die toenemende aantal instellings se strewe na selfgenoegsaamheid. Voorbeelde hiervan is die feit dat selfs die kleinste dorpie se besture probeer om selfgenoegsaam te wees en nie bereid is tot samewerking met buurdorpe nie, byvoorbeeld deur die gesamentlike gebruik van gespesialiseerde personeel. (8, 42) Die vraag wat dus beantwoord moet word, is of die bestaande organisatoriese reëlings in die owerheidsektor aan die vereistes voldoen om die optimum benutting van mannekrag te verseker, en of daar nie miskien 'n behoefte bestaan aan die opknapping, omskepping, of desnoods die daarstelling van ander organisatoriese reëlings om genoemde doelwit te bereik nie. Voeg by bogenoemde die probleme in verband met die interne reëlings van organisatoriese eenhede en dit is duidelik dat navorsing op hierdie gebied veel kon bydra tot die bereiking van die doelstellings wat met mannekragnavorsing nagestreef word.

Oor die verband tussen mannekragnavorsing en navorsing op die gebied van personeeladministrasie hoef nie veel gesê te word nie aangesien doeltreffende personeelvoorsiening en -bestuur die optimum benutting van beskikbare mannekrag as onderliggende doelstelling het.

Dit is miskien nodig om by herhaling daarop te wys dat wanneer navorsing oor organisering en personeeladministrasie gedoen word, een of meer van die ander hoofgroeperings van administratiewe prosesse noodwendig ook onder die soeklig sal kom. Verder moet daarop gelet word dat wanneer ondersoek ingestel word na die bydrae van genoemde prosesse tot die optimum benutting van mannekrag, sal die doeltreffendheid van die betrokke groep of instelling wat ondersoek word ook aan die lig kom, want doeltreffendheid beteken eerstens die grootste moontlike bevrediging van 'n behoefte en tweedens die voordeligste aanwending van hulpbronne (waarvan mannekrag een van die belangrikste in die openbare sektor is), terwyl die optimum benutting van mannekrag hierdie selfde doelwitte as grondslag het.

Ten slotte is dit belangrik om op die verwantskap en wisselwerking tussen navorsing in Publieke Administrasie en die ander navorsingsrigtings in die Instituut vir Mannekragnavorsing te wys. Daar is reeds op gewys dat die administratiewe proses deur mense voortgesit word en dat openbare instellings inderdaad samestellings van mense is. Dit is daarom verstaanbaar dat benewens die navorser in Publieke Administrasie, geniet die owerheidsinstellings deesdae die aandag van staatkundiges, sosioloë, volkekundiges en sielkundiges om maar 'n aantal van die belangstellende wetenskaplike groepe te noem. Dit is dus duidelik dat die werksaamhede van die owerheidsektor (en in die besonder mannekragvraagstukke op daardie gebied) nie vir die navorser in Publieke Administrasie gereserveer word nie. Die benadering is dat elke deskundige van die verskillende wetenskappe na 'n bepaalde aspek deur sy eie bril kyk, maar dat die bevindings van almal gesamentlik bydra tot die breë algemene doelstellings van die Instituut vir Mannekragnavorsing.

7. HUIDIGE NAVORSING

Die navorser in Publieke Administrasie in die Instituut vir Mannekragnavorsing moet sover moontlik kennis neem van die navorsing op hierdie gebied wat deur ander instansies gedoen word. Met die oog hierop beplan die Instituut om mettertyd 'n advieskomitee te benoem ten einde oorfleueling van navorsing op die gebied van Publieke Administrasie sover moontlik uit te skakel.

Navorsing op die gebied van Publieke Administrasie word tans hoofsaaklik deur die volgende persone en instansies in Suid-Afrika onderneem:

7.1 DIE S.A. INSTITUUT VIR PUBLIEKE ADMINISTRASIE (SAIPA)

SAIPA het onlangs sy amptelike en affiliaatlede asook ander owerheidsinstansies versoek om die onderwerpe aan te stip waarcor navorsing noodsaaklik geag word. Hoofde van staatsdepartemente, provinsiale sekretarisse, 'n groot aantal stadsklerke, en die hoofde van ander openbare instellings het in antwoord op die voornoemde versoek menigvuldige onderwerpe vir navorsing voorgestel. Hierdie voorstelle is deur SAIPA in 'n dokument saamgevat.

Die Instituut het ook in 'n rondskrywe aan sy lede verneem of van hulle bereid is om kleiner navorsingsprojekte aan te pak. 'n Resultaat hiervan is dat ongeveer 30 projekte van beperkte omvang aan persone wat hulself bereid verklaar het om navorsing te doen, toegaken is.

Die Direkteur van die Instituut en een of meer navorsingsassistente hou hulle ook voortdurend met navorsing besig.

7.2 UNIVERSITEITE

Dosente en nagraadse studente aan universiteite hou hulle ook van tyd tot tyd besig met navorsing in hierdie vakgebied.

7.3 OPENBARE INSTELLINGS EN PROFESSIONELE VERENIGINGS

Die meeste van die bogenoemde instellings en verenigings versamel in die loop van hul werksaamhede gegewens wat ook vir navorsingsdoeleindes gebruik kan word. Somtyds word die inligting doelbewus versamel en die betrokke instellings is dan inderdaad besig met navorsing. Die Suid-Afrikaanse Verpleegstersvereniging is byvoorbeeld besig met 'n studie oor die beskikbaarheid van opgeleide verpleegsters vir die nuwe hospitale in die beoogde Garankuwa-dorpsgebied. Die werk van die verskillende Staatsdiensinspekteurs kan ook as navorsing beskou word.

7.4 KOMMISSIES VAN ONDERSOEK

Daar word van tyd tot tyd vanaf owerheidsweë kommissies van ondersoek aangestel om op 'n ad hoc-grondslag algemene terreine of spesifieke aspekte van groter aangeleenthede te ondersoek. Die kommissies moet uit die aard van die saak navorsing doen om hulle opdragte uit te voer.

8. NAVORSINGSTERREINE

Soos dit uit die voorafgaande gedeelte van hierdie verslag blyk, is daar op die gebied van Publieke Administrasie 'n breë veld waarin navorsing gedoen kan word. As op die menigvuldigheid van instellings op die drie owerheidsvlakke gelet word, die omvang en verskeidenheid van hulle werksaamhede, die feit dat hierdie instellings en bedrywighede steeds toeneem, en die verskillende bevolkingsgroepe wat by hierdie bedrywighede betrokke is, word die omvang van hierdie navorsingsgebied beseft. Met die oog op die formulering van 'n navorsingsprogram kan die navorsingsveld ingedeel word in die owerheidsinstellings en -bedrywighede waarby die verskillende bevolkingsgroepe betrokke is.

Die ontwikkelingsstadia waarin die verskillende bevolkingsgroepe hulle bevind, verskil in 'n groot mate. Die administratiewe proses in die Blanke owerheidssektor is reeds in so 'n mate ontwikkel dat navorsing as 'n hulpmiddel gebruik kan word eerder vir "aanpassing" as vir "ontwikkeling". In die nie-Blanke owerheidssektor, daarenteen, bestaan daar 'n behoefte aan die toepassing van "ontwikkelingsadministrasie" met die nodige aanpassings in die administratiewe prosesse om hierdie ontwikkelingstaak uit te voer. Vanweë die politieke, maatskaplike, ekonomiese en kulturele verskille tussen die bevolkingsgroepe sal die administratiewe prosesse by elk van die groepe eiesoortige kenmerke openbaar. Die navorsingsterreine word daarom, volgens die doelstelling met navorsing in Publieke Administrasie in die Afdeling vir Mannekragnavorsing soos in paragraaf 6 beskryf ten opsigte van die verskillende bevolkingsgroepe verdeel. Soos uit paragraaf 7 blyk, word navorsing op die terrein van Publieke Administrasie deur verskillende instellings onderneem. Die navorsing op dié gebied by die RCN moet dus as aanvullend beskou word. Die keuse van navorsingsprojekte sal hoofsaaklik deur die volgende bepaal word:

- (a) Navorsing sal onderneem word indien dit blyk dat sodanige navorsing beter deur 'n onafhanklike nie-belanghebbende instelling onderneem kan word.
- (b) Indien die navorsing van so 'n omvang of aard is dat dit slegs deur 'n instelling wat navorsingsgerig en die fasiliteite daarvoor het, doeltreffend uitgevoer kan word. Die voorbeelde wat volg is met die twee aspekte in gedagte, gekies.

8.1 BLANKES

In die Blanke owerheidssektor, met sy menigvuldigheid van instellings en bedrywighede, bestaan daar 'n groot verskeidenheid van aangeleenthede waarin daar navorsing gedoen kan word. Die volgende voorbeelde wat in

hierdie verband genoem word, kan elkeen weer in 'n aantal hanteerbare projekte verdeel word:

8.1.1 Navorsingsterreine met die klem op organisatoriese reëlings

- (a) Koördinasie tussen staatsdepartemente, byvoorbeeld die sentralisasie van klerklike dienste vir kleiner streekkantore, met die oog op die besparing van mannekrag.
- (b) Koördinasie van die werksaamhede van nie-departementele owerheidsinstellings.
- (c) Die wenslikheid, al dan nie van sentrale personeelinstellings (soortgelyk aan die Staatsdienskommissie) vir plaaslike owerhede en nie-departementele owerheidsinstellings.

8.1.2 Navorsingsterreine met die klem op personeeladministrasie

- (a) Die moontlikheid van die gesamentlike benutting van bepaalde groepe van personeel deur plaaslike owerhede.
- (b) Die opleiding van werkers in die openbare sektor (insluitende opleidingsmetodes, behoefte aan opleiding, organisatoriese reëlings, en evaluering van die opleiding)
- (c) Die rol en funksie van verskillende funksionele en professionele groepe in die owerheidssektor.
- (d) Die wenslikheid, al dan nie, van die standaardisasie van diensvoorwaardes van alle owerheidsinstellings, met die oog op die beter benutting van beskikbare mannekrag.
- (e) Die benutting van immigrante in die owerheidsdiens.

8.2 KLEURLINGE

Gedurende Oktober 1969 is 'n onderhoud met beamptes van die Departement van Kleurlingbetrekkinge gevoer met die doel om te bepaal of daar 'n behoefte bestaan aan navorsing oor die opleiding en ontwikkeling van Kleurlingmannekrag om die administrasie van hul eie instellings en gebiede te behartig en selfdiens aan hulle gemeenskappe te lewer in ooreenstemming met die Regering se beleid van selfbestuur. Gedurende die onderhoud het die volgende feite aan die lig gekom:

- (a) Die huidige organisatoriese reëlings wat deur wetgewing oorgestel is vir Kleurlinge om tot uiteindelijke selfbestuur te vorder, voldoen waarskynlik aan die onmiddellike behoeftes en bied geleentheid vir die nodige ontwikkeling. In hierdie verband kan gewys word op:
 - (i) Die Verteenwoordigende Kleurlingraad en die Administrasie van Kleurlingsake met sy administratiewe afdelings.
 - (ii) Advies- en bestuursrade vir landelike gebiede.

- (iii) Raadplegende - of bestuurskomitees vir die Kleurlinggroepsgebiede wat binne die regsgebiede van bestaande plaaslike regeringsliggame (dit wil sê vir die stedelike blanke gebiede) geleë is, en die geleentheid wat sodanige komitees het om tot volwaardige plaaslike regeringsliggame te ontwikkel.
- (b) Blanke mannekrag speel nog 'n belangrike rol in die administrasie van bogenoemde instellings veral wat "bestuursfunksies" betref. Die vraag is in watter mate en teen watter tempo die Blanke onttrek moet word. Die ideale toestand is natuurlik dat die Blanke geheel en al onttrek word.
- (c) Om hierdie ideaal te verwesenlik, is dit nodig om die Kleurling op te lei en voor te berei om sy eie owerheidsinstellings te beman.
- (d) Die ontwikkeling van die raadplegende- of bestuurskomitees vir Kleurlinggroepsgebiede tot volwaardige plaaslike regeringsliggame is 'n aktuele vraagstuk wat daadwerklike aandag vereis. Alvorens hierdie liggame tot stand gebring kan word, is dit nodig om 'n nukleus van personeel te verkry om die leiding in hierdie nuwe liggame te neem.
- (e) Met die oog op bogenoemde, moet 'n opname gemaak word van en ondersoek ingestel word na die toekomstige behoefte aan opgeleide personeel, die aspekte waarin opleiding moet geskied, die tempo waarteen opgeleide personeel benodig sal word, die bydrae van Blanke plaaslike owerhede tot die huidige opleiding en voorbereiding van die Kleurling vir sy toekomstige taak, en of die opleiding en voorbereiding na wense verloop en die fasiliteite wat daarvoor beskikbaar is voldoende is, al dan nie.
- (f) Die behoefte aan en beskikbaarheid van vaakkundig gespesialiseerde personeel in die betrokke instellings, moet vasgestel word.
- (g) Die rol en funksie van die Administrasie van Kleurlingsake, plaaslike owerhede, en ander openbare instellings in die opleiding en ontwikkeling van Kleurlingmannekrag, moet bepaal word.

Alhoewel die klem by navorsing in die Kleurlingowerheidsektor op personeeladministrasie sal val, sal navorsing ook 'n bydrae kan lewer tot die daarstelling en ontwikkeling van organisatoriese reëlings vir die vordering van die Kleurlingbevolking tot selfbestuur.

8.3 INDIËRS

In antwoord op SAIPA se versoek aan verskillende instellings om onderwerpe waarvoor navorsing noodsaaklik geag word, aan te stip, het die Departement van Indiërsake die volgende onderwerp voorgestel:

"Die opleiding, voorbereiding en vordering van Indiërs om selfdiens aan hulle gemeenskappe in ooreenstemming met die patroon van self-ontwikkeling of afsonderlike ontwikkeling te lewer, insluitende -

- (a) wat die behoeftes is en hoe vinnig op alle terreine gevorder moet word om in daardie behoeftes te voorsien;
- (b) of die bestaande masjinerie en fasiliteite genoegsaam is en, indien nie, waar die leemtes, oorvloedigheid, ens., is;
- (c) watter stappe nodig is om enige leemtes aan te vul of haakplekke uit die weg te ruim."

Gedurende Oktober 1969 is 'n onderhoud met die Departement van Indiërsake gevoer om te bepaal of die behoefte aan navorsing in bogenoemde verband nog bestaan. Uit die onderhoud het geblyk dat, met die oog op beplanning vir die toekoms, daar beslis 'n behoefte aan sodanige navorsing bestaan. Die huidige aanduidings is dat vanweë die Indiër se algemene lae ekonomiese peil, die vordering tot selfbestuur relatief stadig is. Daar bestaan byvoorbeeld tans slegs een afsonderlike plaaslike owerheid, te wete Verulan. In ooreenstemming met die Regering se beleid en namate die Indiër se ekonomiese toestand verbeter, kan die ontwikkeling van nog meer afsonderlike plaaslike regeringsliggame egter verwag word.

Die Nasionale Indiërraad beskik tans ook slegs oor adviserende bevoegdhede terwyl alle administratiewe aangeleenthede deur die Departement van Indiërsake behartig word. Die beleid in hierdie verband is egter ook, soos in die geval van Kleurlinge, om al hoe meer van hierdie funksies aan die Indiërbevolking self oor te dra, namate hulle ontwikkeling dit regverdig. Met die oog hierop moet 'n nukleus van personeel voorberei word. In dié verband sal dit nodig wees om 'n opname te maak van die toekomstige behoefte aan geskikte personeel en om vas te stel hoe dit met die aanbod vergelyk. Die aard, omvang en tempo van die opleiding sal ook bepaal moet word. Dit wil egter voorkom asof die gevaar tans bestaan dat aanbod van opgeleide Indiërs, veral wat sommige vakkundig gespesialiseerde rigtings betref, die vraag oorskry. So 'n toestand kan tot frustrasie en politieke implikasies lei. Ondersoek moet dus ook ingestel word in watter mate die owerheidsektor as geheel (veral ander staatsdepartemente en plaaslike owerhede in Blanke gebiede) opgeleide Indiërmannekrag kan absorbeer en hoe dit kan bydra tot die ontwikkeling van die Indiër vir die uiteindelijke bemanning van sy eie owerheidsinstellings. By navorsing oor die Indiër in die openbare sektor, sal die klem dus op personeeladministrasie val, met inagneming van die organisatoriese reëlings in die owerheidsektor as geheel, wat tot die ontwikkeling van Indiërmannekrag, vir die behartiging van owerheidsadministrasie, bydra.

Uit genoemde opname deur SAIPA blyk dit dat daar op die gebied van Bantoe-administrasie en die benutting van Bantoe-mannekrag, 'n groot aantal instellings onderwerpe vir navorsing voorgestel het, wat dan ook die behoefte in hierdie verband weerspieël. Die volgende is voorbeelde van voorgestelde onderwerpe:

8.4.1 Navorsingsterreine met die klem op organisatoriese reëlings

- (a) Die ontwikkeling van plaaslike bestuur vir Bantoe-dorpe.
- (b) Beheer oor en gebruik van Bantoe-arbeid deur plaaslike owerhede.
- (c) "The administration of services in Bantu townships."
- (d) Administratiewe vraagstukke in verband met Bantoe-administrasie met verwysing na die skakeling van stedelike Bantoe-administrasie met Bantoe-tuisland-administrasie.

8.4.2 Navorsingsterreine met die klem op personeeladministrasie

- (a) "Means of developing the potential of the vast untapped reserves of non-White labour for other than unskilled functions."
- (b) "Training of non-Whites in all aspects of Public Administration so as to fit them for the responsibility of administering their own areas; and the potential ability of the non-White groups for these roles."
- (c) Voorstelle is ook ingedien wat neerkom op 'n ondersoek na metodes waarvolgens en die mate waarin Bantoe-arbeiders in Blanke gebiede verminder kan word, met die gevolglike vermindering van nie-Blanke stedelike gebiede en die eventuele stimulering van die terugvloei van Bantoes na hul tuislande.

9. SAMEVATTING

Die doelstelling met navorsing in Publieke Administrasie in die Instituut vir Mannekragnavorsing is dus om organisatoriese reëlings en personeelvoorsiening met inagneming van die ander wisselwerkende hoofgroeperings van administratiewe prosesse, sons dit in die openbare sektor aangetref word, te beskryf, te ontleed, en aanbevelings te maak met die oog op die optimale benutting van mannekrag. Al vier die hoof bevolkingsgroepe, elk met sy eie behoeftes en omstandighede, sal by hierdie navorsing betrek word. Oor die keuse van spesifieke navorsingsprojekte en die bepaling van prioriteite vir die afhandeling daarvan, sal van tyd tot tyd besluit word in die lig van heersende omstandighede.

10. LITERATUURLYS

1. CLOETE, J.J.N. Inleiding tot die Publieke Administrasie, Pretoria, J.L. van Schaik Beperk, 1967.
2. DIMOCK, Marshall Edward and DIMOCK, Gladys Gorden. Public Administration 3rd ed. New York, Holt, Rinehart and Winston, INC. 1964.
3. STAHL, O. Glenn. Public Personnel Administration, 5th ed., New York, Harper & Row, 1962.
4. GABLE, Richard W. Plan for Research and Publications in Public Administration, Washington, Agency for International Development, 1961.
5. CAIDEN, Gerald. "Administrative Reform", International Review of Administrative Sciences, XXXIV (4), 1968.
6. ROBERTSE, P.M. "Die Eienskappe van die Staatsamptenaar van die Toekoms", SAIPA, 4(2), Maart 1968.
7. RIVE, L.F. "n Oorsigtelike beskouing van referate gelewer deur paneel-leiers oor organisatoriese reëlings." SAIPA, 3(2), Oktober 1967.
8. CLOETE, J.J.N. "Die huidige en die toekomstige personeelbehoefte van openbare instellings." SAIPA, 4(1) Desember 1968.
9. GLADDEN, E.N. Approach to Public Administration, London, Staples Press, 1966.
10. PFIFFNER, John M. and PRESTHUS, Robert. Public Administration, 5th ed., New York, The Ronald Press. Co. 1967.
11. TERBLANCHE, S.S. "Mennekragnavorsing in die Nasionale Buro vir Opvoedkundige en Maatskaplike Navorsing," Nasionale Buro vir Opvoedkundige en Maatskaplike Navorsing, Pretoria, 1967 (ongepubliseerde verslag).

