

**MEKANISMA PEMBELAJARAN ORGANISASI (OLM) SERTA
HUBUNGANNYA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI
JABATAN PERKHIDMATAN HAIWAN
NEGERI KEDAH DARUL AMAN**

MOHD NOOR HISHAM BIN MOHD HARON
No Matrik: 83333
Sarjana Sains (Pengurusan)



**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
SINTOK, KEDAH
2003/2004**

PENGAKUAN

Saya dengan ini mengaku bahawa kandungan kertas kajian bagi kursus PZ6996 ini adalah hasil dari kerja individu saya kecuali ke atas pernyataan-pernyataan yang telah saya nyatakan sumbernya dan nukilan yang telah saya berikan penghargaan.

Mohd Noor Hisham Bin Mohd Haron

18 hb Oktober 2004

**MEKANISMA PEMBELAJARAN ORGANISASI (OLM) SERTA
HUBUNGANNYA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI
JABATAN PERKHIDMATAN HAIWAN
NEGERI KEDAH DARUL AMAN**

Kertas Projek diserahkan kepada Dekan Fakulti Pengurusan Perniagaan bagi memenuhi sebahagian dari syarat bergraduasi Program Sarjana Sains Pengurusan.

Oleh

Mohd Noor Hisham bin Mohd Haron (83333)
Sarjana Sains Pengurusan



Fakulti Pengurusan Perniagaan
(Faculty of Business Management)
Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(*Certification of Project Paper*)

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(*I, the undersigned, certify that*)

MOHD. NOOR HISHAM B MOHD. HARON

calon untuk Ijazah
(*candidate for the degree of*)

SARJANA SAINS (PENGURUSAN)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(*has presented his/her project paper of the following title*)

**MEKANISMA PEMBELAJARAN ORGANISASI (OLM) SERTA HUBUNGANNYA DENGAN
KOMITMEN ORGANISASI JABATAN PERKHIDMATAN HAIWAN NEGERI KEDAH DARUL AMAN**

Seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(*as it appears on the title page and front cover of project paper*)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan
meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(*that the project paper acceptable in form and content and that a satisfactory
knowledge of the field is covered by the project paper*).

Nama Penyelia
(*Name of Supervisor*)

PROF. MADYA ABDUL AZIZ BIN AB. LATIFF

Tandatangan
(*Signature*)

Tarikh
(*Date*)

26/10/2004

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, bersyukur saya kehadiran Allah S.W.T kerana dengan izin dan limpah kurniaNya telah memberikan saya petunjuk dan hidayah untuk melengkapkan kajian ini. Dalam kesempatan ini juga saya ingin merakamkan ucapan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih saya khas buat Profesor Madya Abd. Aziz Bin Abd. Latif selaku penyelia atas bimbingan, semangat, tunjuk ajar, nasihat serta cabaran yang telah diberikan sehingga kajian ini dapat disiapkan.

“Terima kasih kerana mengenalkan saya apa erti kajian ilmiah yang sebenar-benarnya”

Tidak lupa kepada Pengarah Perkhidmatan Haiwan Negeri Kedah kerana kebenaran yang telah diberikannya untuk saya menjalankan kajian ke atas organisasi di bawah teraju beliau. Akhir sekali tidak lupa saya hadiahkan penghargaan saya ini untuk keluarga tersayang, terima kasih atas segala pengorbanan dan sokongan yang diberikan sepanjang tempoh kajian ini disediakan. Tanpa sokongan semua tidak mungkin kajian ini dapat disiapkan.

Saya berdoa semoga Allah S.W.T melimpahi segala rahmat dan mengasihani kalian semua. Segala jasa-jasa yang dicurahkan akan dikenang sehingga keakhir hayat saya.

Terima Kasih

Mohd Noor Hisham Bin Mohd Haron
Pusat Pembangunan Eksekutif
Universiti Utara Malaysia
Oktober 2004

Teristimewa untuk,

Intan,
Daniel, Sophia dan Aliah

“Tuntutlah ilmu sehingga ke liang lahad”

ABSTRAK

Penerokaan terhadap perhubungan di antara tahap komitmen organisasi dan pekerjaan dengan mekanisma pembelajaran organisasi masih baru dan tidak banyak dilakukan. Walaupun terdapat beberapa kajian terhadap latihan dan komitmen organisasi dilaporkan di negara barat namun terlalu sedikit dilakukan dikalangan professional tempatan di Malaysia.

Kajian ini cuba melihat perhubungan antara empat dimensi dalam mekanisma pembelajaran organisasi (persekitaran pembelajaran, mengenalpasti keperluan pembelajaran dan pembangunan, pencapaian keperluan pembelajaran dan pembangunan, serta mengaplikasi pembelajaran di tempat kerja). Bagi tujuan tersebut instrument OLM (*Organizational Learning Mechanism*) yang diberi nama LEQ (*Learning Environment Questionnaire*) telah digunakan. Instrumen ini mengandungi 65 soalan yang diadun menjadi 12 skala untuk mengkaji 4 dimensi tersebut.

Kedua-dua komitmen organisasi dan pekerjaan diukur dengan melihat ketiga-tiga dimensi komitmen iaitu; komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif. Beberapa skala demografi juga digunakan untuk melihat perkaitannya terhadap komitmen. Keputusan kajian menunjukkan bahawa OLM mempunyai perkaitan yang kuat dengan komitmen organisasi. Faktor pengalaman bekerja dan peringkat umur pula dalam konteks JPHNK dilihat tidak berkait dengan tahap organisasi yang ditunjukkan. Begitu juga dengan tahap pendidikan didapati telah tidak menunjukkan perbezaan terhadap tahap komitmen organisasi.

ABSTRACT

The exploration of relationship between organizational commitment and organizational learning mechanism is still new and not much work has been done. Although there have been several studies reported on training and organizational commitment in the Western, very little has been utilize in respect of the local professionals in Malaysia.

This research investigates the association between four factors in organizational learning mechanism (learning environment, identifying learning and development needs, meeting learning and development needs, and applying learning in a workplace). For that reason OLM instrument named Learning Environment Questionnaire (LEQ) were used. This instrument consist 65 items blend in twelve scales to study the four dimensions.

Both organizational and occupational commitment studied by using the three dimension of commitment (affective commitment, continuance commitment, and normative commitment). A few demographic factors were also studied to see the relationship with the commitment. Result of the study shows that OLM were strongly related with the organizational commitment. Factor of work experience and age group at least in the studied organizational shows no differences with the affective, continuance and organizational commitment. Education level also doesn't seem to have any differences towards the organizational commitment and his dimensions.

JADUAL ISI KANDUNGAN

TAJUK	MUKASURAT
PENGAKUAN	i
TAJUK	ii
PERAKUAN PENYELIA	iii
PENGHARGAAN	iv
DEDIKASI	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
JADUAL ISI KANDUNGAN	viii-x
SENARAI GAMBARAJAH	xi
SENARAI JADUAL	xii-xiii
SENARAI LAMPIRAN	xiv
DAFTAR SINGKATAN	xv
BAB 1 - PENGENALAN	1
1.1 LATARBELAKANG KAJIAN	1
1.2 LATARBELAKANG ORGANISASI KAJIAN	3
1.3 KEPENTINGAN KAJIAN	4
1.3.1 Perspektif Umum	5
1.3.2 Perspektif Organisasi	5
1.4 PENYATAAN MASALAH	6
1.5 TUJUAN DAN OBJEKTIF KAJIAN	8
1.6 PERSOALAN KAJIAN	9
1.7 KERANGKA KONSEP KAJIAN	10

1.8	HIPOTESIS KAJIAN	11
1.9	LIMITASI SERTA KEKANGAN DALAM KAJIAN	12
1.10	ORGANISASI DAN SUSUNAN KAJIAN	12
1.10.1	Bab 1	13
1.10.2	Bab 2	13
1.10.3	Bab 3	13
1.10.4	Bab 4	13
1.10.5	Bab 5	14
BAB 2	- SOROTAN DAN ULASAN KARYA	15
2.1	KOMITMEN SECARA UMUM	15
2.1.1	Objek Komitmen	16
2.1.2	Jenis-Jenis Komitmen	17
2.1.3	Komitmen Terhadap Pekerjaan	23
2.1.4	Komitmen Terhadap Organisasi	24
2.2	PEMBELAJARAN DAN PEMBANGUNAN ORGANISASI	25
2.2.1	Memudahcara Pembelajaran Kumpulan	27
2.2.2	Penambahbaikan Berterusan	28
2.2.3	Mekanisma Pembelajaran Organisasi	29
2.2.4	Mekanisma Pembelajaran Organisasi Dan Penambahbaikan Berterusan	30
BAB 3	- METODOLOGI KAJIAN	32
3.1	KAEDAH SERTA PENDEKATAN KAJIAN	32
3.2	POPULASI DAN LOKASI KAJIAN	32
3.3	SUMBER DATA DAN PERSAMPELAN	33
3.4	TEKNIK-TEKNIK PENGUMPULAN DATA	35
3.4.1	Instrumen Pengukuran Tahap Komitmen	35
3.4.2	Instrumen OLM	35
3.4.3	Kesahihan (Validity) Dan Kebolehpercayaan (Realibility) Pengukuran	36
3.5	KAEDAH PENGANALISAAN DATA YANG DIGUNAKAN	37
3.5.1	Ujian Kebolehpercayaan (Realibility Test)	37
BAB 4	- KEPUTUSAN PENEMUAN	40
4.0	PENDAHULUAN	40

4.1	PROFIL RESPONDEN	40
4.2	REALIBILITI KAJIAN	42
4.4	ANALISA PERHUBUNGAN ANTARA DIMENSI DALAM KOMITMEN ORGANISASI	47
4.5	ANALISA PERHUBUNGAN ANTARA DIMENSI DALAM MEKANISMA PEMBELAJARAN ORGANISASI	48
4.6.3	Perbezaan Tahap Pendidikan Terhadap Komitmen Yang Ditunjukkan.	52
4.6.4	Perbezaan Jantina Terhadap Komitmen Yang Ditunjukkan	54
4.7	PERKAITAN ANTARA MEKANISMA PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN TAHAP KOMITMEN.	54
4.7.1	Persekitaran Pembelajaran dan Tahap Komitmen	55
4.7.2	Pengenalpastian Keperluan Pembelajaran dan Tahap Komitmen.	56
4.7.3	Memenuhi Keperluan Pembelajaran dan Pembangunan	57
4.7.4	Mengaplikasi Pembelajaran Di Tempat Kerja	58
4.8	PENGARUH KESEMUA PEMBOLEHUBAH OLM TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI.	60
BAB 5 – PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN		62
5.1	PENGARUHI OLM TERHADAP KOMITMEN	62
5.2	PERBEZAAN FAKTOR DEMOGRAFI TERHADAP KOMITMEN	65
5.3	KESIMPULAN DAN CADANGAN	66
RUJUKAN		68

SENARAI GAMBARAJAH

RAJAH		MUKASURAT
Rajah 1.7-1	: Kerangka Konsep Model Kajian	11
Rajah 2.2.1-1	: Tiga Langkah Dalam Memudahcara Kumpulan	28
Rajah 4.5 – 2	: Kerangka Konsep Kajian dan Hubungan Antara Dimensinya	49
Graf 5.2-1	: Frekuensi Umur Kakitangan	65
Graf 5.2-2	: Frekuensi Tahap Pendidikan Kakitangan	65

SENARAI JADUAL

Perkara	Mukasurat
Jadual 3.2-1 : Kategori Perjawatan	33
Jadual 3.3-1 : Populasi Mengikut Kumpulan Jawatan	34
Jadual 3.5.1-1 : Realibiliti Instrumen Komitmen	38
Jadual 3.5.1-2 : Realibiliti Instrumen OLM	39
Jadual 4.1-1 : Profil Responden	41
Jadual 4.2-1 : Perbezaan Nilai Alpha Instrumen Komitmen Ujian Pilot Dan Kajian	43
Jadual 4.2 – 2 : Perbezaan Nilai Alpha Instrumen OLM Ujian Pilot dan Kajian	43
Jadual 4.3-1 : Analisa Deskriptif Soalan Komitmen Organisasi	44
Jadual 4.3-2 : Analisa Frekuensi Soalan Komitmen Organisasi	45
Jadual 4.3-3 : Ujian T Satu Sampel (<i>One Sample T-Test</i>) Terhadap Tahap Komitmen	45
Jadual 4.3-4 : Analisa Frekuensi Soalan Mekanisma Pembelajaran Organisasi	46
Jadual 4.3-5 : Ujian T Satu Sampel (<i>One Sample T-Test</i>) Mekanisma Pembelajaran Organisasi	47
Jadual 4.4-1 : Ujian Korelasi Pearson Dimensi Komitmen Organisasi	48
Jadual 4.5-1 : Ujian Korelasi Pearson OLM	48
Jadual 4.6.1-1 : Ujian ANOVA Sehala Antara Peringkat Umur dan Komitmen	50
Jadual 4.6.2-1 : Ujian ANOVA Sehala Antara Tahap Pengalaman dan Komitmen	51

Jadual 4.6.3-1	: Ujian ANOVA Sehalah Antara Tahap Pendidikan dan Komitmen	53
Jadual 4.7.1-1	: Analisa Korelasi Antara Persekitaran Pembelajaran dan Komitmen	55
Jadual 4.7.2-1	: Analisa Korelasi Antara Mengenalpasti Keperluan Pembelajaran dan Komitmen	56
Jadual 4.7.3 – 1	: Analisa Korelasi Antara Memenuhi Keperluan Pembelajaran dan Komitmen	58
Jadual 4.7.4-1	: Analisa Korelasi Antara Mengaplikasi Pembelajaran di Tempat Kerja dan Komitmen	59
Jadual 4.8-1	: Analisa Regrasi Komitmen Organisasi dan OLM	60
Jadual 4.8-2	: Analisa Nilai Koefisien Komitmen Organisasi dan OLM	61
Jadual 5.1-1	: Keputusan Analisa Korelasi Mekanisma Pembelajaran Organisasi dan Komitmen	62

SENARAI LAMPIRAN

- A Instrumen Asal
 - A1 Instrumen OLM
 - A2 Instrumen Pengukuran Komitmen
- B Soalan Soalselidik
- C Keputusan Ujian Realibiliti
- D Keputusan Analisa Frekuensi Demografi
- E Keputusan Ujian T
- F Keputusan Analisa Korelasi
- G Keputusan Analisa ANOVA
- H Keputusan Analisa Regrasi.
- I Senarai Nama dan Lokasi Pembantu Veterinar JPHNK

DAFTAR SINGKATAN

JPHNK	:	Jabatan Perkhidmatan Haiwan Negeri Kedah
OLM	:	Mekanisma Pembelajaran Organisasi (<i>Organizational Learning Mechanism</i>).
KPSL	:	Kenaikan Pangkat Secara Lantikan
AFTA	:	Kawasan Perdagangan Bebas Asia (<i>Asia Free Trade Area</i>)
WTO	:	Pertubuhan Perdagangan Dunia (<i>World Trade Organization</i>)
EPKL	:	Enakmen Penternakan Kerbau/Lembu
OL	:	Pembelajaran Organisasi (<i>Organizational Learning</i>)
PPIT	:	Pusat Pembangunan Industri Tenusu

BAB 1 - PENGENALAN

1.1 LATARBELAKANG KAJIAN

Komitmen organisasi telah mendapat pelbagai perhatian dari penulisan tentang organisasi. Antara alasan mengapa komitmen organisasi mendapat perhatian yang jelas dalam penulisan akademik adalah kerana secara berulang kali ianya dikenalpasti sebagai pembolehubah penting dalam memahami gelagat kerja kakitangan dalam organisasi (Mowday, Porter dan Steer, 1979). Ini juga selaras dengan aspirasi bekas Perdana Menteri Malaysia Tun Dr Mahathir Bin Mohamad yang menganggap sumber manusia merupakan aset terpenting dalam sesebuah organisasi, ini jelas disebut dalam ucapannya yang berbunyi;

“Daripada pengalaman ekonomi yang menakjubkan selama dua dasawarsa yang lalu di kalangan semua negara yang dulunya terbatas sumber alamnya, maka amatlah jelas bahawa sumber yang paling utama bagi sesebuah negara adalah bakat, kemahiran, daya cipta dan daya usaha rakyatnya. Tenaga otak kita adalah sumber yang jauh lebih berharga daripada sumber alam. Rakyat adalah sumber kita yang utama. Tanpa ragu-ragu lagi, pada tahun 1990-an dan seterusnya Malaysia mestilah memberikan perhatian sepenuhnya terhadap **pembangunan sumber yang amat penting ini**”.

Petikan dari ucapan Tun Dr Mahathir Mohamad (1990)

Pengenalpastian, perlekatan (*attachment*), perasaan kesetiaan (*loyalty*) dan perasaan dipunyai (*sense of belonging*) adalah telah dilihat menerangkan sikap komitmen organisasi iaitu satu perasaan menghubungkan perasaan kakitangan kepada organisasi. Kajian-kajian lepas telah menunjukkan paras komitmen seseorang pada kerja adalah merupakan jenis sikap atau atitud penting yang perlu diterapkan dikalangan pekerja. Tambahan pula, ianya berkait rapat bukan sahaja kepada gelagat mengelak diri pekerja, seperti ponteng, dan

The contents of
the thesis is for
internal user
only

Rujukan

- Abdullah, A. (1992), 'The Influence of Ethnic Values on Managerial Practices in Malaysia', *Malaysian Management Review*, 27,1,3-18.
- Anona, A. and Foley, P. (2003), 'Foundation for a Learning Organization: Organization Learning Mechanism', *The Learning Organization*, 10, 2, 74-82.
- Allen, N.J and Meyer, J.P. (1990), 'The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization', *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N.J and Meyer, J.P (1996), 'Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity', *Journal of Organizational Behavior*, 49, 252-272.
- Arnold, J., Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (1998), *Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace*, 3rd edition (London: Financial Times).
- Argyris, C., and Schon, D.A. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Harlow.
- Becker, H.S. (1960), 'Notes on the Concept of Commitment'. *American Journal of Sociology*, 63, 1-18.
- Brown, R.B. (1996), 'Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying Existing Construct Typology', *Journal of Vocational Behavior*, 49, 5-230.
- Bushe, G.R. and Shani A.B. (1991), *Parallel Learning Structures: Increasing Innovation in Bureaucracies*, Addison-Wesley, Reading MA.
- Casey, D., Roberts, P. and Salaman, G. (1992), 'Facilitating Learning in Groups', *Leadership and Organization Development Journal*, 13, 4, 8-13.
- DeCotiis, T. A. and Summers, T. P. (1987), 'A Path Analysis of The Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment', *Human Relations*, 40, 70-445.

- Donovan, J.J. and Radosevich, D.J. (1998), 'The Moderating Role of Goal Commitment on the Goal Difficulty - Performance Relationship: A Meta-analytic Review and Critical Reanalysis', *Journal of Applied Psychology*, 83, 2, 308-315.
- Gellatly, I.R. (1995), 'Individual and Group Determinants of Employee Absenteeism: Test of a Causal Model', *Journal of Organizational Behavior*, 16, 469-485.
- Gephart, M. and Marsick, V. (1996), 'Learning Organizations Come Alive', *Training and Development*, 50, 12, December.
- Hamid, A.A., Salleh, A.H., Muhamad, J. and Ismail, J.Z. (1987), 'Management Education in Malaysia' in Tan Jing Hee and You Poh Seng (eds), *Developing Managers in Asia* (Singapore: Addison Wesley).
- Hamil, G. and Prahalat, C. (1994), *Competing for the Future - Breakthrough Strategies For Seizing Control of your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Imai, M. (1986), *Kaizen*, Random House, New York, NY.
- Irving, P.G., Coleman, D.F. and Cooper, C.L. (1997), 'Further Assessment of a Three-component Model of Occupational Commitment: Generalizability and Differences across Occupations', *Journal of Applied Psychology*, 82, 52-444.
- Jaros, Stephan J. (1997), 'An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intention', *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319 - 337.
- Jarvi, P.(1997), 'Commitment and Occupational Image', *The Occupational Image as a Part of the Vocational Oriented Process*, Series A-10 (Turku: The Turku School of Economics and Business Administration).
- Kamarul, Z.A. dan Rohaida, A.B. (2003), 'The Association Between Training and Organizational Commitment Among White Collar Workers in Malaysia', *International Journal of Training and Development*, 7:3, 166-184.
- Larsen, K., McInerney, C., Nyquist, C., Santos, A. and Silsbee, D., <http://www-bus.colorado.edu/faculty/larsen/lernorg>.

- Lee, K., Carswell, J. and Allen, N. (2000), 'A Meta-analytic Review of Occupational Commitment: Relation with Person and Work-related Variables', *Journal of Applied Psychology*, 85, 799-811.
- Levinson, D.J., Darrow, C.N., Klein, E.B., Levinson, M.H. and McKee, B. (1978), *The Season of Man's Life* (New York: Ballantine).
- Lilrank, P. and Kano, N. (1989), *Continous Improvement*, The University of Michigan Press, Ann Arbor, MI.
- Mathieu, J.E. and Zajac, D.M. (1990), 'A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment', *Psychology Bulletin*, 108, 94-171.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991), 'A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment', *Human Resource Management Review*, 1, 1, 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. and Smith, C. (1993), 'Commitment to Organizations and Occupations: Extension and test of s Three-component Conceptualization', *Journal of Applied Psychology*, 78, 551-538.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1997), *Commitment in the Workplace - Theory, Research and Application* (Thousand Oaks, CA: Sage).
- Meyer, J.P., Irving Gregory P., Allen, N.J. (1998), 'Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment', *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29-52.
- Meyer, R.C. and Schoorman, F.D. (1998), 'Differentiating antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model', *Journal of Organizational Behavior*, 19, 15-28.
- Ngo, H.Y. and Tsang, W.N. (1998), 'Employment Practices and Organizational Commitment: Differential Effects for Men and Women?', *International Journal of Organizational Analysis*, 6, 3, 251-66.
- Nordhaug, O. (1989), 'Rewad Functions of Personnel Training', *Human Relations*, 42, 5, 88-373.

- O'Reilly, C.A. and Chatman, J. (1986), 'Organizational Commitment and Psychological Attachment: the Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Pro-social Behavior', *Journal of Applied Psychology*, 71, 9-492.
- Penley, Larry E. and Gould, S. (1988), 'Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations', *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Poole, M. and McPhee, R. (1983), 'A Structural Analysis of Organizational Climate', *Communication and Organizations* (Beverly Hills CA.: Sage).
- Popper, M. and Lipshitz, R. (1995), *Organizational Learning Mechanisms: A Structural/Cultural Approach to Organizational Learning*, University of Haifa, Haifa.
- Quah, P.S.E., (1976), 'Management Training Needs in Peninsular Malaysia', Unpublished MBA Thesis (Manila: Asi Institute of Management Library).
- Reichers, A.E. (1986), 'A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment', *Academy of Management Review*, 10, 3, 465-476.
- Reichers, A.E. (1986), 'Conflict and Organizational Commitment', *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 508-514.
- Saiyadain, M.S. and Juhary, A. (1995), *Management Training and Development in Malaysia* (Kuala Lumpur: Malaysia Institute of Management).
- Schein, E.H. (1993), 'On Dialog, Culture, and Organizational Learning', *Organizational Dynamics*, 22, 2, 40-51.
- Sekaran, U. (2003), *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, John Wiley and Sons, Singapore.
- Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline-The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York, NY.
- Senge, P. (1992), *The Fifth Discipline*, Random House, Sydney.
- Shani, A.B. and Rogberg, M. (1994), 'Quality, Strategy, and Structural Configuration', *Journal of Change Management*, 7, 2, 15-30.

- Sheridan, J.C. and Lyndall, G.S. (2003), *SPSS: Analysis without Anguish*, John Wiley and Sons, Milton, Australia.
- Somers, M.J. (1993), 'A Test of Relationship Between Affective and Continuance Commitment Using Non-recursive Models', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 185-192.
- Tam, Y. and Mui, M. (2002), 'Organizational and Occupational Commitment: Knowledge Workers in Large Corporation', *Journal of Management Studies*, 39, 775-801.
- Tubbs, M.E. and Dahl, J.G. (1991), 'An Empirical Comparison of Self-report and Discrepancy Measures of Goal Commitment', *Journal of Applied Psychology*, 76, 708-716.
- Ulrich, D., Jick, T. and Von Glinow, M. (1993), 'High Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability', *Organizational Dynamics*, 22, 2, 52-66.
- Wasti, S.A. (2003), 'Organizational Commitment, Turnover Intentions and the Influence of Cultural Values', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-321.
- Weiner, Y. (1982), 'Commitment in Organizations: A Normative View', *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Webster (1992), *New Webster's Dictionary and Thesaurus of the English language* (Danbury: Lexicon Publication).