

**AMALAN ORGANISASI PEMBELAJARAN
DI UNIVERSITI UTARA MALAYSIA:
DARI PERSPEKTIF KAKITANGAN**

**Kertas projek ini diserahkan kepada Sekolah Siswazah
sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan
Ijazah Sarjana Pentadbiran Perniagaan
Universiti Utara Malaysia**

Oleh:

ISKANDAR BIN JASSA (81108)

Mei 2000

Iskandar b. Jassa, 2000

© Hakcipta Terpelihara



**Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia**

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

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

ISKANDAR BIN JASSA

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree of) Sarjana Pentadbiran Perniagaan (MBA)

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

AMALAN ORGANISASI PEMBELAJARAN DI UNIVERSITI UTARA MALAYSIA:

DARI PERSPEKTIF KAKITANGAN.

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): Dr. Haji Mohamad Yazam bin Sharif

Tandatangan
(Signature)

: 

Tarikh
(Date)

: 13-5-2000

KEBENARAN MERUJUK KERTAS PROJEK

Kertas projek ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan program Sarjana Pentadbiran Perniagaan. Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia mempamerkannya sebagai bahan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia kertas projek atau Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersil dan membuat keuntungan adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penulis dan Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan dibuat ke atas kertas projek ini.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan kertas projek ini sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

**DEKAN
SEKOLAH SISWAZAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
06010 UUM SINTOK
KEDAH DARUL AMAN**

ABSTRAK

Kajian ini adalah bertujuan untuk mengenalpasti ciri-ciri 'organisasi pembelajaran' (OP) yang diamalkan di Universiti Utara Malaysia (UUM). Kajian ini telah menggunakan instrumen soalselidik yang telah dicipta oleh Michael John O'Brien (1994) iaitu '*Learning Organization Practice Profile*' (LOPP). Kajian ini telah dibuat ke atas kakitangan akademik dan bukan akademik UUM. Sebanyak 111 (34.47%) daripada 322 daripada soalselidik yang diedarkan dan telah dianalisis menggunakan '*Statistical Package for Social Science*' (SPSS). Hasil kajian mendapati bahawa kesemua 12 ciri yang digariskan oleh O'Brien iaitu: '*visi dan strategi*', '*amalan eksekutif*', '*amalan pengurus*', '*suasana kerja*', '*struktur kerja dan organisasi*', '*pengaliran maklumat*', '*amalan individu dan kumpulan*', '*proses kerja*', '*matlamat dan maklumbalas*', '*latihan dan pendidikan*', '*ganjaran dan penghargaan*', '*pembangunan individu dan kumpulan*' terdapat dalam amalan UUM pada tahap perkembangan yang baik sesuai dengan persekitarannya. Bagaimanapun beberapa ciri seperti '*amalan eksekutif*', '*amalan pengurus*', '*proses kerja*' dan '*ganjaran dan penghargaan*' yang hanya mendapat skor purata kurang daripada 4.5, memerlukan perhatian yang lebih daripada pihak pengurusan UUM. Umumnya, keputusan kajian mendapati bahawa UUM telah berusaha ke arah menyiapkan landasan bagi menjadikan dirinya sebuah organisasi pembelajaran.

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify and examine the characteristics of a 'Learning Organization' (LO) practised in Universiti Utara Malaysia (UUM). The study used a questionnaire called 'Learning Organization Practice Profile' (LOPP) which was developed by Michael John O'Brien (1994). A total of 322 sets of questionnaire was distributed to the UUM's staff comprising both the academic and non-academic staff out of which 111 (34.47%) were returned, fully completed. They were then processed and analysed using the '*Statistical Package for Social Science*' (SPSS). The results of this study indicated that all of the 12 characteristics used by O'Brien namely 'vision and strategy', 'executive practice', 'management practices', 'organizational climate', 'work structure and organization', 'information flow', 'individual and group practices', 'work process', 'goals and feedback', 'training and education', 'reward and recognition', and 'individual and group development' were practiced at an acceptable level suited to its environment. However, several characteristics such as '*executive practices*', '*manager practices*', '*work process*' and '*reward and recognition*' which had obtained only a mean score of less than 4.5 each needed further attention by UUM's top management. Overall, the study found that UUM had prepared a strong foundation towards making itself a 'learning organization'.

PENGHARGAAN

Bismillahir-Rahmanir-Rahim. Puji-pujian hanya untuk Allah S.W.T kerana dengan Inayah-Nya saya telah dapat menyiapkan Kertas Projek ini dengan sempurna. Di sini saya mengambil peluang untuk merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan rasa terima kasih kepada mereka yang berkenaan.

Penghargaan dan ucapan terima kasih ditujukan kepada penyelia saya Dr. Haji Mohmad Yazam bin Sharif yang telah memberi pandangan dan tunjuk ajar sehingga terhasilnya Kertas Projek ini.

Terima kasih juga kepada para kakitangan Universiti Utara Malaysia yang sudi meluangkan masa untuk menjadi responden kepada kajian ini. Sesungguhnya tanpa bantuan daripada mereka kajian ini tidak mungkin dapat disiapkan sebaik mungkin.

Seterusnya ucapan terima kasih kepada rakan-rakan yang banyak memberi dorongan dan kata-kata nasihat dan doa sepanjang saya menjalankan kajian ini terutamanya En. Musharwani Mustaffa yang banyak membantu untuk analisa data menggunakan SPSS dan sebagai rakan berbincang.

Setinggi penghargaan kepada seluruh ahli keluarga saya terutamanya kedua ibu bapa saya yang sentiasa memberi peluang, dorongan dan iringan doa dengan sepenuh hati untuk melihat anaknya berjaya.

Semoga pengorbanan kalian diberkati Allah S.W.T. Amin

**ISKANDAR BIN JASSA (81108)
PETI SURAT 60729
91116 LAHAD DATU
SABAH**

JADUAL KANDUNGAN

	Halaman
PENGAKUAN	
KEBENARAN MERUJUK	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
PENGHARGAAN	iv
JADUAL KANDUNGAN	v
SENARAI JADUAL	vii
SENARAI RAJAH	viii
SENARAI SINGKATAN	ix
BAB 1 PENGENALAN	
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar belakang Organisasi Yang Dikaji	1
1.3 Pernyataan Masalah	2
1.4 Definisi Istilah	4
1.5 Objektif Kajian	9
1.6 Kepentingan Kajian	10
1.7 Batasan Kajian	11
1.8 Pelan Penulisan Bab	13
BAB 2 ULASAN KARYA	
2.1 Pengenalan	14
2.2 Kajian Asas Mengenai ‘Organisasi Pembelajaran’	14
2.3 Isu-isu Dalam Organisasi Pembelajaran	16
2.3.1 Pembelajaran	17
2.3.2 Budaya	20
2.3.3 Kepimpinan	21
2.3.4 Sistem Dan Struktur Kerja	24
2.3.5 Pembangunan Dan Prestasi	25
2.3.6 Kekangan	27
2.4 Langkah Awal Penubuhan Organisasi Pembelajaran	28
2.5 Konsep yang berkaitan dengan Organisasi Pembelajaran	31
2.6 Ciri-Ciri Organisasi Pembelajaran	33
2.7 Langkah Menjadi Organisasi Pembelajaran	34
2.8 Kajian-kajian Lain	38
2.8.1 Di Malaysia	38
2.8.2 Di Barat	38
2.9 Rumusan	41

BAB 3	KERANGKA KAJIAN	
3.1	Pengenalan	42
3.2	Kerangka Kajian	42
3.2.1	Model 'The Fifth Discipline'	43
3.2.2	Profil ' Learning Organization Practice' (Model O'Brien)	44
3.2.3	Model 'The Learning Company'	45
3.2.4	Model 'Team Learning'	47
3.3	Model Kajian Ini	48
3.4	Rumusan	50
BAB 4	KAEDAH KAJIAN	
4.1	Pengenalan	51
4.2	Sampel Kajian	51
4.3	Instrumen/Alat Kajian	51
4.4	Kandungan Alat Kajian	52
4.5	Teknik Pensampelan	53
4.6	Prosedur Kajian	53
4.7	Rumusan	54
BAB 5	ANALISIS DATA	
5.1	Pengenalan	55
5.2	Maklumat Responden	55
5.3	Analisis Kebolehpercayaan	59
5.4	Ukuran Kajian	60
5.5	Hasil Kajian	61
5.5.1	Kepimpinan	63
5.5.2	Sistem & Struktur Kerja	65
5.5.3	Prestasi & Pembangunan	68
5.6	Rumusan	70
BAB 6	KESIMPULAN	
6.1	Pengenalan	71
6.2	Perbincangan	71
6.3	Cadangan Perlaksanaan	74
6.4	Cadangan Kajian Lanjutan	76
BIBLIOGRAFI		78
LAMPIRAN		

SENARAI JADUAL

Jadual 2.1:	Perbandingan TQM dengan OP	32
Jadual 4.1:	Pemberian markah bagi kenyataan yang ditanya	53
Jadual 5.1:	Maklumbalas responden terhadap soalselidik	56
Jadual 5.2:	Maklumat demografi responden	57
Jadual 5.3:	Analisis kebolehpercayaan kajian	59
Jadual 5.4:	Perkembangan Amalan OP berdasarkan kepada min.	60
Jadual 5.5:	Amalan OP mengikut sistem kecil berdasarkan kepada purata	61
Jadual 5.6 :	Amalan OP mengikut kategori (Kepimpinan) berdasarkan kepada purata	63
Jadual 5.7 :	Amalan OP mengikut Kategori (Sistem & Struktur Kerja) berdasarkan kepada purata	65
Jadual 5.8 :	Amalan OP mengikut kategori (Prestasi & Pembangunan) berdasarkan kepada purata	68

SENARAI RAJAH

Rajah 2.1 :	10 langkah untuk menjadi OP	35
Rajah 2.2 :	Langkah awal menjadi Organisasi Pembelajaran ,	37
Rajah 3.1:	The Fifth Discipline	44
Rajah 3.2:	Sebelas Sifat Oganisasi Pembelajaran	46
Rajah 3.3:	The Team Learning Model	47
Rajah 3.4:	Hubungan Faktor penentu kepada sebuah OP	49

SENARAI SINGKATAN

AFTA	Asean Free Trade Area
AL	Adaptive Learning
ASTD	American Society for Training and Development
DLL	Double-loop learning
DV	Dependent Variable
EU	European Union
GL	Generative Learning
IPP	Institut Pembangunan Penyelidikan,
IPQ	Institut Pengurusan Kualiti
IPTA	Istitusi Pengajian Tinggi Awam
IPU	Institut Pembangunan Usahawan
IV	Independent Variable
LC	Learning Company
LO	Learning Organization
LOPP	Learning Organization Practice Profile
MBA	Master of Business Administration
MDC	Multimedia Development Corporation
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MSC	Multimedia Super Coridor
NAFTA	North American Free Trade Area
OB	Organizational Behaviour
OP	Organisasi Pembelajaran
PACE	Pusat Pendidikan Profesional dan Lanjutan
PhD	Doctorate Philosophy
PIP	Pusat Inovasi Pendidikan
SLL	Single Loop Learning
SOL	The Society for Learning Organization
SPM	Sijil Pelajaran Malaysia
SPSS	Statistical Packages for the Social Sciences
SRP	Sijil Rendah Pelajaran
STPM	Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia
TML	Team Learning Model
TQM	Total Quality Management
US	United States of America
UTM	Universiti Teknologi Malaysia
UUM	Unviversiti Utara Malaysia
WCO	World Class Organization

BAB 1

PENGENALAN

1.1 PENGENALAN

Bab ini akan menggariskan latar belakang organisasi di mana kajian dibuat. Bab ini juga akan memperkenalkan konsep 'organisasi pembelajaran', objektif kajian, permasalahan yang dihadapi dan batasan yang terpaksa ditempuh semasa menjalankan kajian ini.

1.2 LATAR BELAKANG ORGANISASI YANG DIKAJI

Fokus kajian ini ialah di Universiti Utara Malaysia (UUM), iaitu sebuah institusi pengajian awam (IPTA) yang terletak di pekan Sintok, Kedah Darulaman. UUM adalah unik berbanding lain-lain universiti yang terdapat di Malaysia kerana ia merupakan satu-satunya universiti spesialis bidang pengurusan dan yang pertama di rantau Asia Tenggara. Ia bermula dengan kampus sementara di Bandar Darulaman Jitra pada tahun 1984 dan kemudian berpindah ke kampus tetapnya di Sintok, UUM pada akhir 1990. Semenjak itu UUM telah melalui banyak perubahan baik dari segi kemajuan fizikal mahupun dari segi pengurusan pelajar dan pentadbiran akademiknya.

The contents of
the thesis is for
internal user
only

BIBLIOGRAFI

- Abernathy, William B. (1999) . Evaluating organization scorecards and incentive-pay systems. **Employment Relations Today**. Vol: 25. Iss: 4. Date: Winter. pp: 83-96.
- Abu Bakar Haji Hashim, Asarudin Ashari dan Shahrin Hashim. (1999). **The Usefulness of doing a Learning Organization Practice Profile**. Project Paper. Universiti Teknologi Malaysia.
- Argyris, Chris dan Schon, Donald A. (1978). **Organization Learning : Theory, Method and Practice**. Addison-Wesley Publishing. Massachusetts.
- Argyris, C. dan Schon, D. A. (1996). **Organization Learning II, Theory, Method and Practice**. Addison-Wesley Publishing. Massachusetts.
- Argyris, C. dan Schon, D.A. (1978). **Organization Learning: A Theory Of Action Pespective**. Addison- Wesley. Harlow.
- B. Dumaine. (1994). Mr. Learning Organization. **Fortune**. Oktober 17. pp.148.
- Bahlmann, Tineke. (1990).The Learning Organization in a Turbulent Environment. **Human Systems Management [HSM]**. Vol: 9. Iss: 4. pp: 249-256.
- Barach, J.A. dan Eckhardt D. R. (1996). **Leadership And The Job Of The Leadership**. Quorum Books. Westport.
- Barker, R.T. dan Camarata, M.R. (1998) . The Role of Communication in Creating and Maintaining a Learning Organization: Preconditions, Indicators and Discipline . **Journal of Business Communication** . Vol: 35 . Iss: 4 . pp: 443-467.
- Blake, R.B., Mouton, J. S. (1973). **Executive Achievement: Making it at the Top**. McGraw-Hill Book Company. New York.
- Brandon, L. G. (1993). Learning Organizations Hold the Key to Success. **National Underwriter [Property/ Casualty/ Employee Benefits] [NUN]**. Vol: 97. Iss: 43. Date: Oct 25. pp: 22, 43.
- Byrnes, J.L. dan Copacino, W.C. (1990). Develop a Powerful Learning Organization. **Transportation dan Distribution [HLS]**. Vol: 31 . Iss: 11. Date: Oct pp: 22-25
- Cook, A. J. , Staniforth, D., Stewart, J. (1997). **The Learning Organization in the Public Service**. Gower Publishing. Hampshire. England.

- David, F. R. (1997). **Strategy Management: Sixth Edition**. Prentice Hall. New Jersey.
- D.H. Kim. (1993). The Link Between Individual and Learning Organization. **Sloan Management Review**. Fall. pp.37.
- Drew, S. A. dan Smith, P. A. (1995). The Learning Organization: Change Proofing and Strategy. **The Learning Organization**. Vol: 2. no. 1. pp. 4-14 .
- Kronqvist, E. dan Soini, H. (1996). / Department of Behavioral Sciences / University of Oulu / FIN-90571 Oulu Finland, **Developing a Learning Organization at the University Level**.
- Easterby-Smith, M. (1990). Creating a Learning Organisation. **Personnel Review**. Vol: 19. Iss:5. pp: 24-28.
- Eskildsen, Jacob K., Dahlgaard, Jens dan Norgaard, Anders. (1999). The Impact of Creativity and Learning on Business Excellence. **Total Quality Management (TQM)**. Vol: 10. Iss:4 /5 . July . pp: 523-530.
- Garrat, Bob. (1995). An Old Idea that has Come of Age. **People Management**. Vol: 1. Iss: 19 .Date: Sep. 21 pp. 25-28.
- Garvin, David A. (1993). Building a learning organization. **Harvard Business Review [HBR]**. Vol: 71. Iss: 4. Date: Jul/Aug. pp: 78-91.
- Gephart, Martha A. dan Marsick, Victoria J. (1996). Learning organizations come Alive. **Training dan Development**, Vol. 50 . Issue 12. Dec. pp34.
- Goh, Swee C. (1998). Toward a Learning Organization: The Strategic Building Blocks. **SAM Advanced Management Journal (AMJ)**. Vol: 63. Iss: 2. Spring. pp: 15-22.
- Grates, Gary F. (1998). Building a world-class organization. **Communication World [CMW]**. Vol: 15. Iss: 6. Date: Jun/Jul. pp: 41-43.
- Greenberg, J. dan Baron, Robert A. (1997). **Behavior In Organization: Understanding And Managing Human At Work**. sixth edition. Prentice Hall. New Jersey.
- Guns, Bob dan Anundsen, Kristin . (1996). **The Faster Learning Organization: Gain and Sustain the Competitive Edge**. Pfeiffer dan Company. San Diego.
- Handy, Charles. (1992). The Birth of the Conceptual College. **Journal of Director [DRT]**. Vol: 46. Iss: 3. Date: Oct. pp: 23.

- Hofrichter, David A. (1999). Secrets of the Rich and Famous. **Journal of Business Strategy [JST]**. Vol: 20. Iss: 4. Date: Jul/Aug. pp: 22-26.
- Honold, Linda . (1991). The Power of Learning at Johnsonville Foods. **Training [TBI]** . vol: 28 . Iss: 4 Date: Apr. pp: 54-58.
- Hopewell, Barry . (1995). Book Review : Ten Steps to a Learning Organization. **Long Range Planning**. Vol. 28. No. 6. pp: 9-121.
- Horton, Thomas R. dan Reid, Peter C. (1991). What Fate for Middle Managers?. **Management Review [MRV]**. Vol: 80 . Iss: 1. Date: Jan . pp: 22-23.
- Huber, G. (1991). Organizational learning: The contributing processes and literatures. **Organizational Science**. 2(1). pp. 88-115.
- Hyden, Howard E.(1991). Winning Organizations. **Executive Excellence [EEX]**. Vol: 8 , Iss: 7 . Date: Jul . p: 20.
- Kapp, K.M. (1999) . Transforming your Manufacturing Organization into a Learning Organization . **Hospital Material Management Quarterly [HMM]** . vol: 20 . Iss: 4 . Date: May . pp: 46-54.
- Kiechel, Walter III. (1990). The Organization That Learns. **Fortune [FOR]**, Vol: 121 . Iss: 6 . Date: Mar 12. pp: 133-136.
- Kofman, Fred dan Senge, Peter M. (1993). Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations. **Organizational Dynamics [ORD]**. Vol: 22. Iss: 2. Date: Autumn p: 5-23.
- Malhotra, Yogesh. (1996). **Organizational Learning and Learning Organizations: An Overview**. <http://www.brint.com/papers/orglrng.htm>.
- Marquardt, Michael J. (1996). **Building the Learning Organization: A system Approach to Quantum Improvement and Global Success**. McGraw-Hill. New York.
- McDonough, Stephen G. (1999). Treasury performance measurement. **TMA Journal [JCG]**. Vol: 19. Iss: 3. Date: May/Jun . p: 40-42.
- Mills, Daniel Quinn dan Friesen, Bruce .(1998). The Learning Organization, **European Management Journal [EMJ]**. Vol: 10. Iss: 2. Date: Jun . pp: 146-156
- Mohd Noor Salleh . (1999) . **Kertas Kerja: Arah Tuju UUM** . Pejabat Perhubungan Awan UUM . Sintok

- Mohmad Yazam Sharif . (2000) . **Learning in Collaborative Ventures: A Comparative Case Study of Malaysia and UK Auto Firm**. Tesis PHD Yang Belum Di terbitkan . Universiti Bradford . United Kingdom.
- Neilson, Robert. (1997). **Collaborative Technologies dan Organizational Learning Idea**. Group Publishing. London.
- Pedler, Mike . (1995) . A Guide to the Learning Organization . **Industrial & Commercial Training [ICT]** . Vol: 27 . Iss: 4 . pp: 21-25.
- Pedler, M., Burgoyne, J. dan Boydell, T. (1991). **The Learning Company: Strategy for Sustainable Development**. McGraw-Hill Book Company. London.
- Probst, Gilbert dan Buchel, Bettina. (1997). **Organization Learning: The Competitive Advantage of the Future**. Prentice Hall. London.
- Pumpin, Cuno . (1989). **How World Class Companies Became World Class**. Gower Publishing Co. England.
- Rheem, Helen . (1995) . The learning organization . **Harvard Business Review** . Vol: 73 . Issue 2 . Mar/Apr . pp:10 .
- Richardson, Helen L. (1995) . Break Barriers to Change . **Transportation and Distribution (HLS)** . Vol: 36 . Iss: 2 . Date: Feb . pp: 68-69.
- Robbins, Stephen P. (1998) . **Organizational Behaviour : Concept, Controversies and Applications** . Prentice Hall . New Jersey.
- Salner, Marcia . (1999) . Preparing for the Learning Organization . **Journal of Management Education** . Vol: 23 . Iss: 5 . Oct . pp: 489.
- Scott, Thomas W. dan Tiessen, P. (1999) . Recognition plus performance measurement equals happy workers . **HR Focus** . Vol: 76 , Iss: 4 . Date: Apr . pp: 5.
- Sekaran, Uma . (1992) . **Research Method for Business: A Skill Building Approach 2nd edition** . John Wiley . New York.
- Senge, Peter M. (1990) . **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, Doubleday.
- Senge, Peter M., Ross, R., Smith, B., Roberts, C. dan Kleiner, A. (1994) . **The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools For Building a Learning Organization** . Nicholas Brealey Publishing . London.

- Senge, Peter M. (1998) . Sharing Knowledge . **Executive Excellence** . vol: 15 . Jun . pp.11-12.
- Senge, Peter M. (1991). Learning Organizations. **Executive Excellence [EEX]** . Vol: 8 . Iss: 9 . Date: Sep . pp: 7-8.
- Simon, N. J. (1999) . The Learning Organization . **Competitive Intelligence Magazines** . vol: 2 . Iss: 2 . pp: 40-42.
- Slater, Stanley F. (1995). Learning To Change . **Business Horizons** . vol: 38 . no. 6 . Nov-Dis . pp.13-18.
- Starkey, Ken . (1996) . **How Organization Learn** . Thompson Business Press . London.
- Sullivan, Kevin . (1992) . Inventing the Future: New Approaches to Management, Compensation, and Learning at Apple Computer . **Employment Relations Today** . Vol: 18 . Iss: 4 . Date: Winter .pp: 417-424.
- Swieringa, Joop dan Wierdsma, Andre . (1992) . **Becoming A Learning Organization: Beyond the Learning Curve** . Addison Wesley . Wokingham . England.
- Timothy Nolan , Leonard Goodstein dan J. William Pfeiffer . (1996) . **'Plan Or Die!'** . Pfeiffer dan Company . San Diego . CA.
- Thomson, Trish . (1999) . The Dynamics of Introducing Performance Metrics into an Organization . **National Productivity Review [NLP]** . Vol: 18 . Iss: 3 . Date: Summer . p: 51-55.
- Thompson, A dan Strickland A.J. (1999) . **Strategic Management: Concept and Cases** . McGraw-Hill . Boston.
- Weick, K. E. dan Westley, F. (1996) . **Organizational Learning: Affirming Oxymoron**. pp: 440-458 . in S.R Clegg, C. Hardy dan W.R. Nord (eds) . Handbooks of Organization Studies. London . Sage.
- Wynn, Richard dan Guditus, Charles W. (1984) . **Team Management: Leadership By Consensus** . Charles E. Merrill Publishing Co. Ohio.
- Yeoh, Michael . (1995) . **Vision and leadership: Values and Strategies Towards Vision 2020** . Pelanduk Publications (M) Sdn Bhd . Petaling Jaya.