

**HUBUNGAN ANTARA PROFIL ORGANISASI
PEMBELAJARAN DENGAN KESEDIAAN
TERHADAP PERUBAHAN**

ZAMRI BIN KAMARUDIN

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

2009

ZAMRIKAMARUDIN

HUBUNGAN ANTARA PROFIL ORGANISASI
PEMBELAJARAN DENGAN KESEDIAAN TERHADAP
PERUBAHAN

MSc (Mgmt) 2009

HUBUNGAN ANTARA PROFIL ORGANISASI PEMBELAJARAN DAN KESEDIAAN TERHADAP PERUBAHAN

Oleh :

ZAMRI BIN KAMARUDIN

Projek Sarjana ini diserahkan kepada
Kolej Perniagaan
Universiti Utara Malaysia
sebagai memenuhi syarat keperluan ijazah
Sarjana Sains (Pengurusan)
Universiti Utara Malaysia



KOLEJ PERNIAGAAN
(College of Business)
Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)

Saya, mengaku bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certified that)

ZAMRI BIN KAMARUDIN (803612)

Calon untuk Ijazah Sarjana **SARJANA SAINS (PENGURUSAN)**
(Candidate for the degree of) **MASTER OF SCIENCE (MANAGEMENT)**

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

**HUBUNGAN ANTARA PROFIL ORGANISASI PEMBELAJARAN DENGAN
KESEDIAAN TERHADAP PERUBAHAN**

Seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(as it appears on the title page and front cover of the 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 the form and content and that a satisfactory knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia UUM : **DR. FAIS BIN AHMAD**
(Name of Supervisor)

Tandatangan : _____
(Signature)

Nama Penyelia INTAN : **DR.ONG GUA PAK**
(Name of Supervisor)

Tandatangan : _____
(Signature)

Tarikh : **03 NOVEMBER 2009**
(Date)

KEBENARAN MERUJUK

Kertas projek penyelidikan ini dikemukakan sebagai memenuhi keperluan pengijazahan program sarjana Universiti Utara Malaysia (UUM), Sintok, Kedah Darul Aman. Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan UUM mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. 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 projek penyelidikan ini atau Dekan Kolej Perniagaan. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. **Pernyataan rujukan kepada penulis dan UUM perlulah dinyatakan bagi sebarang bentuk rujukan ke atas kertas projek ini.**

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

DEKAN
KOLEJ PERNIAGAAN
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
06010 SINTOK
KEDAH DARUL AMAN

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti sejauhmana profil organisasi pembelajaran serta hubungannya terhadap kesediaan terhadap perubahan. Kajian ini juga ingin menentukan hubungan antara dimensi profil organisasi pembelajaran iaitu dinamik pembelajaran, transformasi organisasi, penurunan kuasa, pengurusan ilmu dan aplikasi teknologi. Sebanyak 175 responden terlibat dalam soal selidik ini. Teknik analisis deskriptif dengan mengambil *mean*, digunakan untuk menilai tahap profil organisasi pembelajaran dan kesediaan terhadap perubahan manakala analisis inferensi ANOVA, Korelasi Pearson dan Regresi Linear digunakan untuk menguji hipotesis yang dibentuk. Dapatan kajian menunjukkan tahap profil organisasi pembelajaran dan tahap kesediaan terhadap perubahan berada pada tahap julat yang neutral dan tinggi. Kajian juga menunjukkan empat dimensi profil organisasi pembelajaran mempunyai perkaitan yang signifikan dengan kesediaan terhadap perubahan. Ujian analisis regresi mendapati bahawa organisasi pembelajaran mempunyai kesan mempengaruhi dan peranannya tersendiri dalam menghasilkan kesediaan terhadap perubahan warga Rejimen Artileri Diraja.

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine relationship between learning organization profile and readiness toward change. The study also aims to determine the association between dimensions of learning organization profile i.e. learning dynamics, organization transformation, people empowerment, knowledge management and technology application. A total of 175 respondents involved in this study. Descriptive analysis technique using mean being used to evaluate the level of learning organization profile while ANOVA, Pearson Correlation and regression being used to test the hypothesis. The result shows that the level of learning organization profile and readiness towards change is at neutral and high level. The result also indicates that four learning organization profile dimensions have a significant correlation with readiness toward change. Analysis using regression shows learning organization profile has its own impact towards readiness change in Rejimen Artileri Diraja.

PENGHARGAAN

Saya ingin memanjatkan kesyukuran ke hadrat Allah kerana dengan keizinan dan bantuanNya dapat saya menyiapkan projek ini sebagai memenuhi syarat penganugerahan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan).

Di kesempatan ini, saya ini mengucapkan jutaan terima kasih kepada Dr. Fais Ahmad selaku penyelia kertas projek ini serta Dr. Ong Gua Pak penyelia bersama daripada Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) di atas tunjuk ajar nasihat dan bimbingan yang diberikan sehingga terhasilnya kertas projek ini dengan jayanya. Jutaan terima kasih juga diucapkan kepada Prof. Madya Dr. Abu Bakar Hameed serta pensyarah-pensyarah Universiti Utara Malaysia (UUM) yang telah sudi berkongsi ilmu, kemahiran dan pengalaman serta menyumbang masa dan tenaga dalam menyediakan kertas projek ini.

Ucapan penghargaan ini juga ingin saya rakamkan buat ahli keluarga saya yang telah banyak memberikan sokongan di sepanjang saya mengikuti program ini. Istimewa buat isteri yang tercinta, Noor Haslindar Basri serta anak-anak tersayang, Muhammad Nashiruddin, Muhammad Nazmi dan Nur Zahirah, terima kasih kerana telah banyak bersabar dan berkorban sepanjang saya mengikuti program ini. Jutaan terima kasih juga kepada rakan-rakan Diploma Sains Pengurusan/Sarjana Sains Pengurusan UUM/INTAN sesi 2008/2009 yang telah banyak memberikan kerjasama, sokongan dan bantuan. Semoga anda semua sentiasa memperolehi kebahagiaan dan kesejahteraan hidup serta dilindungiNya.

Akhir kata, saya ingin merakamkan penghargaan saya kepada mereka yang telah banyak memberi bantuan dan kerjasama, yang tidak dapat saya nyatakan di sini. Hanya Allah sahaja yang dapat membalas budi dan jasa baik anda semua. Semoga kemurnian usaha kita semua mendapat keberkatan Allah S.W.T.

**ZAMRI BIN KAMARUDIN
INTAN, BUKIT KIARA
KUALA LUMPUR
2009**

KANDUNGAN

Muka Surat

KEBENARAN MERUJUK	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
PENGHARGAAN	iv
KANDUNGAN	vi -ix
SENARAI LAMPIRAN	ix
SENARAI JADUAL	x
SENARAI RAJAH	xii
SINGKATAN	xiii

BAB 1 – PENGENALAN

1.1	Pendahuluan	1
1.2	Pernyataan Masalah	5
1.3	Persoalan Kajian	11
1.4	Objektif Kajian	12
1.5	Kepentingan Kajian	13
1.6	Skop Kajian	14
1.7	Limitasi Kajian	14
1.8	Rumusan	15

BAB 2 – SOROTAN KARYA

2.1	Pengenalan	16
2.2	Definisi Organisasi Pembelajaran	17
2.3	Asas Organisasi pembelajaran	20
2.4	Dimensi Organisasi Pembelajaran	22
2.5	Kesediaan Organisasi Untuk Perubahan	24
2.6	Evolusi Konsep Kesiapan Untuk Perubahan	25
2.7	Konsep Kesiapan dalam Teori-teori terkemuka Perubahan	25
2.8	Kemunculan Bagi Kesiapan Sebagai Satu Konsep berbeza	26
2.9	Faktor Kesiapan Untuk Berubah	27
2.10	Pembelajaran Dalam Konteks Perubahan	29
2.11	Kesiapan Terhadap Perubahan	30
2.12	Profil Organisasi Pembelajaran	32
2.13	Kajian-kajian Terdahulu	35
2.14	Rumusan	36

BAB 3 – METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan	38
3.2	Kerangka Teori	38
3.3	Rekabentuk Kajian	39
3.4	Hipotesis	39
3.5	Populasi dan Sampel Kajian	40
3.6	Prosedur Pengumpulan Data	41
3.7	Soal Selidik	42
3.8	Ujian Rintis	45
3.9	Validiti	46

3.10	Ujian Normaliti	47
3.11	Ujian Lineariti	48
3.12	Ujian Realibiliti	49
3.13	Analisis Data	51
3.14	Rumusan	53

BAB 4 – ANALISIS DATA

4.1	Pengenalan	54
4.2	Latarbelakang Responden Kajian	54
4.3	Skor Pemboleh Ubah-Pemboleh ubah Kajian	57
4.3.1	Analisis Kesediaan Terhadap Perubahan	58
4.3.2	Analisis Profil Organisasi Pembelajaran	59
4.4	Analisis Statistik Inferensi	61
4.5	Ringkasan Keputusan Ujian Hipotesis Kajian	70
4.6	Rumusan	72

BAB 5– PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1	Pengenalan	74
5.2	Penemuan Kajian Utama	74
5.3	Implikasi Kajian	83
5.4	Cadangan Kajian Akan Datang	84
5.5	Rumusan	85

RUJUKAN

87 – 96

LAMPIRAN

Perkara	Lampiran
A. Soal Selidik	1
B. Surat Kebenaran dan Carta Organisasi	2
C. Keputusan Analisis SPSS	3

SENARAI JADUAL

Bil	Tajuk	Muka Surat
1.1 :	Kelayakan Akademik TD Berakhir Disember 2008	7
2.1 :	Senarai Kajian Terdahulu	25
3.1:	Instrumen dan Item Soal Selidik Kajian	42
3.2:	Nilai Positif Dan Negatif Bagi Setiap Item Pemboleh Ubah	45
3.3 :	Keputusan Nilai Cronbach Alpha Ke Atas Instrumen Kajian	46
3.4 :	Jadual Tafsiran Nilai Cronbach Alpha	49
3.5 :	Keputusan Nilai Cronbach Alpha Kajian Sebenar Dan Ujian Rintis	50
3.6 :	Jadual Intrepretasi Analisis Profil Organisasi Pembelajaran Marquadt	51
3.7 :	Ringkasan teknik Analisis Data	52
4.1 :	Taburan Responden Mengikut Umur	55
4.2 :	Taburan Responden Mengikut Tempoh pengalaman	56
4.3 :	Taburan Responden Mengikut Kategori Pangkat	56
4.4 :	Taburan Responden Mengikut Tahap pendidikan	57
4.5 :	Taburan Skor Pemboleh Ubah Kajian	58
4.6 :	Tahap Responden Terhadap Kesiediaan Terhadap Perubahan	59
4.7 :	Tahap Responden Terhadap Profil Organisasi Pembelajaran	60
4.8 :	Perkaitan Dimensi Profil Organisasi Pembelajaran Dengan Kesiediaan Terhadap Perubahan	61
4.9 :	Pengaruh Profil Organisasi Pembelajaran Ke Atas Kesiediaan Terhadap Perubahan	64
4.10 :	Ujian ANOVA Satu Hala Bagi Perbezaan Profil Organisasi Pembelajaran Berdasarkan Usia	67

4.11: Ujian ANOVA Satu Hala Bagi Perbezaan Profil Organisasi Pembelajaran Berdasarkan Pangkat	68
4.12 : Ujian ANOVA Satu Hala Bagi Perbezaan Profil Organisasi Pembelajaran Berdasarkan Pengalaman	69
4.13 : Ujian ANOVA Satu Hala Bagi Perbezaan Profil Organisasi Pembelajaran Berdasarkan Tahap Pendidikan	70
4.14: Ringkasan Keputusan Ujian Hipotesis Kajian	70
5.1 : Ringkasan Penemuan Kajian	76

SENARAI RAJAH

Bil	Tajuk	Muka Surat
1.1	Peringkat Organisasi Pembelajaran	10
3.1	Kerangka Teori Kajian	38

SINGKATAN

ATM	Angkatan Tentera Malaysia
TD	Tentera Darat Malaysia
PTT Kanan	Pegawai Tidak Tauliah Kanan
LLP	Lain-Lain Pangkat
RAMD	Rejimen Askar Melayu Diraja
RRD	Rejimen Renjer Diraja
KAD	Kor Armor Diraja
RSD	Rejimen Semboyan Diraja
RAJD	Rejimen Askar Jurutera Diraja
RAD	Rejimen Artileri Diraja
KPA	Kor Perkhidmatan Am
KKD	Kor Kesihatan Diraja
KPTD	Kor Polis Tentera Diraja
KRD	Kor Risik DiRaja
KPD	Kor Perkhidmatan Diraja
KOD	Kor Ordnans Diraja
KJLJD	Kor Jurutera Letrik dan Jentera Diraja
KAGAT	Kor Agama Angkatan Tentera
RS	Rejimen Sempadan
RAW	Rejimen Askar Wataniah
RGK	Rejimen Gerak Khas
PUTD	Pasukan Udara Tentera Darat
TQM	Total Quality Management

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Peredaran masa bersesuaian dengan peningkatan teknologi menjadikan Tentera Darat (TD) perlu diuruskan secara profesional dan sistematik dan mempunyai kesinambungan bagi melahirkan warga yang berinformasi, berteknologi dan kompeten. Bagi mencapai hasrat ini, tumpuan harus diberikan kepada usaha yang berterusan dalam pembentukan keperibadian melalui peningkatan tahap pengetahuan dan profesionalisma.

Bagi menguasai daya tempur, daya gerak dan kuasa tembakan, tidak kira sama ada di peringkat pegawai mahupun anggota lain-lain pangkat (LLP), kerjaya ketenteraan merupakan satu kerjaya yang mencabar kerana kerjaya ini memerlukan kemahiran, pengetahuan, sikap, kecekapan, daya ketahanan fizikal dan mental yang tinggi di samping perlu menguasai pelbagai teknologi ketenteraan yang terkini. Keupayaan Tentera Darat kini telah ditingkatkan dengan inventori terkini seperti helikopter, kenderaan perisai tempur, peralatan komunikasi dan elektronik yang berteknologi tinggi dan sebagainya. Kemahiran dan kecekapan tinggi dalam mengendalikan peralatan ketenteraan yang moden ini memerlukan komitmen yang tinggi kerana kegagalan mengendalikannya boleh menjejaskan keselamatan serta melumpuhkan kekuatan Tentera Darat. Komitmen ini tidak mudah dicapai dengan

The contents of
the thesis is for
internal user
only

RUJUKAN

- Abu Bakar Haji Hashim, Asarudin Ashari & Shahrin Hashim (1999). The usefulness of doing a learning organization practice profile. Project Paper. Universiti Teknologi Malaysia.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183.
- Antonacopoulou, E. P., & Gabriel, Y. (2001). Emotion, learning and organizational change: Towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. *Journal of Organizational Change Management*, 14(5), 435–451.
- Baldwin, T. T., Danielson, C., & Wiggernhorn, W. (1997). The evolution of learning strategies in organizations: From employee development to business redefinition. *Academy of Management Executive*, 11(4), 47–58.
- Berrio, A. (2003). “An organizational culture assessment using the competing value framework: a profile of Ohio State University Extension”. *Journal Editorial Office (online)* (<http://www.joe.org/joe/2003april/a3.shtml>)
- Bridges, W. (1980). *Transitions: Making sense of life's changes*. Reading, MA: Addison- Wesley.

- Bridges, W. (1986). Managing organizational transitions. *Organizational Dynamics*, 15(1), 24–34.
- Bullock, R. J., & Batten, D. (1985). It's just a phase we're going through: A review and synthesis of OD phase analysis. *Group & Organization Studies*, 10(4), 383–412.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., et al. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 75(4), 377–392.
- Chonko, L. B., Dubinsky, A. J., Jones, E., & Roberts, J. A. (2003). Organizational and individual learning in the sales force: An agenda for sales research. *Journal of Business Research*, 56(12), 935–946.
- Chonko, L. B., Jones, E., Roberts, J. A., & Dubinsky, A. J. (2002). The role of environmental turbulence, readiness for change, and salesperson learning in the success of sales force change. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(4), 227–245.
- Coakes, S.J., Steed, L., & Dzidic, P. (2006). SPSS version 13.0 for windows: Analysis without anguish. Australia: John Wiley and Sons Australia Ltd.
- Cook, J. A., Staniforth, D., & Stewart, J. (1997). The learning organization in the public services. England, Hampshire: Gower Publishing Limited
- David, A. (1993). Building a learning organisation. *Harvard Business Review*, July-August.

- Dawson, P. (2005). Changing manufacturing practices: An appraisal of the processual approach. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 15(4), 385–402.
- DiBella, A. J., Nevis, E. C., & Gould, J. M. (1996). Understanding organizational learning capability. *The Journal of Management Studies*, 33(3), 361–379.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1989). *The development of an attitude toward change instrument*. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Washington, DC.
- Dymock, D., & Carthy, C.M. (2006). Towards a learning organization? Employee perceptions. *The Learning Organization*, 13(5), 525-537.
- Earl, L. & Monique, T. (2000). A framework for developing a culture of learning in organizations: A 360-degree feedback model for diagnosis and intervention. Published PhD Thesis, UMI Proquest Digital Dissertation. California School of Professional Psychology, Los Angeles, California.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factor related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419–428.
- Garratt, B. (1995). An old idea that has come of age People Management. 1(19), 25-28.
- Garratt, B. (2001). *The learning organization: Developing democracy at work*. Great Britain, Glasgow: Harper Collins Publisher.
- Guns, B. (1996). *The faster learning organization: gain and sustain the competitive edge*. New York: Jossey-Bass Inc.

- Giesecke, J., & McNeil, B. (2004). Transitioning to the learning organization. *Library Trends*, 53(1), 54–67.
- Glover, J. (1993). Achieving the organizational change necessary for successful TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 10(6), 47–64.
- Hair, J.F., Money, A.H., Samouel, P., & Page, M. (2007). *Research Methods for business*. England, West Sussex: John Wiley and Sons.
- Haque, M. M. (2008). A study of the relationship between the learning organization and organizational readiness for change. Retrieved from Proquest Dissertations and Theses.
- Heginbotham, E. (1996). The British and American Armies in World War II: Explaining Variations in Organizational Learning Patterns. MIT Security Studies Program. Retrieved from Proquest Dissertations and Theses.
- Hoogendoorn, M., Jonker, C. M., Schut, M. C., & Treur, J. (2007). Modeling centralized organization of organizational change. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 13(2), 147–184.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.
- Healey, J. (2005). *Statistic – A tool for Social research*. 7th Ed, Thomson Wadsworth, USA.
- Iskandar Jassa (2000). Amalan organisasi pembelajaran di kalangan staff UUM. MBA Thesis.

- Jansen, K. J. (2000). The emerging dynamics of change: Resistance, readiness, and momentum. *Human Resource Planning, 23*(2), 53–55.
- Jones, J. E., & Bearley, W. L. (1986). *Organizational change readiness survey*. King of Prussia, PA: Organization Design and Development.
- Kumar, N., & Idris, K. (2006). An Examination of educational institutions' knowledge performance: analysis, implications and outlines for future research. *The Learning Organization, 13*(1).
- Kiedrowski, P.J. (2006). Quantitative assessment of a senge learning organization intervention. *The Learning Organization, 13*(4).
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational & Psychological Measurement, 30*, 607-610.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations, 1*, 5–41.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science—Selected theoretical papers*. New York: Harper & Row.
- Lewin, K. (1997). *Resolving social conflicts: And, field theory in social science*. Washington, DC: American Psychological Association.
- McCaffrey, J (2008). The extent to which clubs are perceived as learning organizations. Published PhD Thesis, UMI Proquest Digital Dissertation. The University of Canberra, Australia
- Madsen, S. R., John, C. R., & Miller, D. (2006). Influential factors in individual readiness for change. *Journal of Business and Management, 12*(2), 93.

- Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization*. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Davies-Black Publishers.
- Madsen, S. R. (2003). Wellness in the workplace: Preparing employees for change. *Organization Development Journal*, 21(1), 46–55.115
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A system approach to quantum improvement and global success*, New York: McGraw-Hill Co.
- Marsick, V. J., & Watkins, K.E. (1999). *Facilitating learning organizations: making learning count*. Gower Publishing Company.
- Maurer, R. (1996). Using resistance to build support for change. *The Journal for Quality & Participation*, 19(3), 56–63.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59–80.
- Moilanen, R. (2005). Diagnosing and measuring learning organization. *The Learning Organization*, 12(1).
- Mohd Majid Konting (1990). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W., & Barret, K. C. (2004). SPSS for Introductory Statistics – Use and Interpretation (2nd ed). London: Lawrence Erlbaum Associate.
- Neuman, W.L. (2003). Social Research theory methods: qualitative and quantitative (5th Ed). New York: Pearson Education Inc.
- O'Brien, M. J. (1994). Learning organization practices profile. San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). The learning company: a strategy for sustainable development. New York: McGraw Hill.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1997). *The learning company: A strategy for sustainable development* (2nd ed.). London: McGraw-Hill.
- Pfeiffer & Jones (1978). The 1978 Annual handbook for group facilitators. Sandiego, CA.
- Prashanth, N. B., Amin, A.M., & Thomas W. F. (2003). Developing a Learning Organization: Training in a Public Sector Organization. *Scientific Journal of Administrative Development*, 1(1).
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M., & Rahman, A. A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(1/2), 161–179.
- Rebecca Fatima Sta Maria (2003). Innovation and organizational learning culture in the Malaysian Public Sector. *Human Resource Development International*, 6(4), 205-215.
- Robbins, S.P., Bergman, R. & Stagg, I. (1998). *Management*, Prentice Hall, Australia Pty Ltd.

- Salkind, N. (2006). *Exploring Research*. (6th ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes towards a model of managed learning. *Systems Practice*, 9(1), 27–47.
- Sekaran, U. (2003). *Research method for business: a skill building approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Senge, P. M. (1990a). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. M. (1990b). The leader's new work: Building learning organizations. *Sloan Management Review*, 32(1), 7–23.
- Senge, P. M. (1993). Transforming the practice of management. *Human Resource Development Quarterly*, 4(1), 4.
- Senge, P. M. (1999). *The dance of change: The challenges of sustaining momentum in learning organizations*. New York: Currency/Doubleday.
- Self, D. R. (2007). Organizational change—Overcoming resistance by creating readiness. *Development and Learning in Organizations*, 21(5), 11–13.
- Simons, P. R. J., Germans, J., & Ruijters, M. (2003). Forum for organizational learning: Combining learning at work, organizational learning and training in new ways. *Journal of European Industrial Training*, 27(1), 41–48.
- Sudharatna, Y., & Li, L (2004). Learning organization characteristics contributed to its readiness to change. A study of the Thai Mobile Phone Service Industry. *Managing Global Transitions*, 2(2), 163-178.

- Smith, I. (2005). Achieving readiness for organizational change. *Library Management, 26*(6/7), 408–412.
- Swieringa, J. & Wierdsma, A. (1992). *Becoming a Learning Organization. Beyond the Learning Curve*. Addison-Wesley Publishing Company, Workingham.
- Tanudjojo, J.S. (2006). Measuring readiness to implement systems that create, mobilize and diffuse knowledge. Retrieved from Proquest Dissertations and Theses.
- Ulrich, D., & Wiersema, M. F. (1989). Gaining strategic and organizational capability in a turbulent business environment. *The Academy of Management Executive, 3*(2), 115–122.
- Watkins, K., & Marsick, V. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Watkins, K., & Marsick, V. (1996). *In action: Creating a learning organization*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1999). Sculpting the learning community: New forms of working and organizing. *National Association of Secondary School Principals: NASSP Bulletin, 83*(604), 78–87.
- Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal, 22*(6), 291–300.
- White, M. (1994). Creativity and the learning culture. *The Learning Organization, 1*(1), 4–5.

Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change. *Human Relations*, 53(4), 513–537.

Zajac, G., & Bruhn, J. G. (1999). The moral context of participation in planned organizational change and learning. *Administration & Society*, 30(6), 706.