

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AUTONOMY, RISK, REWARDS, COM.G, OPENESS		Enter

Hypothesis 1

all requested variables entered.

Dependent Variable: SCOREA

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.997 ^a	.995	.994	.71

Predictors: (Constant), AUTONOMY, RISK, REWARDS, COM.G, OPENESS

ANOVA^b

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2273.050	5	454.610	887.987	.000 ^a
Residual	12.150	24	.506		
Total	2285.200	29			

Predictors: (Constant), AUTONOMY, RISK, REWARDS, COM.G, OPENESS

Dependent Variable: SCOREA

Coefficients^a

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-1.232	1.045		-1.179	.250
RISK	1.246	.070	.410	17.696	.000
REWARDS	.079	.100	.160	0.772	.000
OPENESS	.078	.148	.319	5.951	.000
COM.G	1.031	.264	.196	3.905	.001
AUTONOMY	1.298	.107	.302	12.142	.000

Dependent Variable: SCOREA

NEWA

Hypothesis 2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	22	73.3	73.3	73.3
2	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

NEWB

Hypothesis 4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	19	63.3	63.3	63.3
2	11	36.7	36.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

NEWRISK

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	25	83.3	83.3	83.3
2.00	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

NEWREWAR

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	26	86.7	86.7	86.7
2.00	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

OPENNEW

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	23	76.7	76.7	76.7
2.00	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

NEWCOM.G

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	23	76.7	76.7	76.7
2.00	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PFD, ATTITUDE, TYPE, PERSONAL		Enter

Hypothesis 3

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: SCOREB

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.880 ^a	.774	.738	2.86

a. Predictors: (Constant), PFD, ATTITUDE, TYPE, PERSONAL

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	699.902	4	174.998	21.413	.000 ^a
	Residual	204.308	25	8.172		
	Total	904.300	29			

a. Predictors: (Constant), PFD, ATTITUDE, TYPE, PERSONAL

b. Dependent Variable: SCOREB

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.580	5.150		3.025	.006
	ATTITUDE	.961	.219	.466	4.384	.000
	TYPE	2.027	.337	.642	6.009	.000
	PERSONAL	.108	.268	.044	.401	.691
	PFD	.331	.360	.105	.917	.368

a. Dependent Variable: SCOREB

NEWAUTO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1.00	25	83.3	83.3	83.3
	2.00	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

NEWATTIT

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1.00	18	60.0	60.0	60.0
	2.00	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

NEWTYPE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1.00	24	80.0	80.0	80.0
	2.00	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

NEWPERSO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1.00	19	63.3	63.3	63.3
	2.00	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

NEWPFD

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1.00	30	100.0	100.0	100.0

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
organisation culture * decision making	30	100.0%	0	.0%	30	100.0%

organisation culture * decision making Crosstabulation

		decision making		Total
		1	2	
organisation culture 1	Count	17	5	22
	Expected Count	13.9	8.1	22.0
	% within organisation culture	77.3%	22.7%	100.0%
	% within decision making	89.5%	45.5%	73.3%
	% of Total	56.7%	16.7%	73.3%
2	Count	2	6	8
	Expected Count	5.1	2.9	8.0
	% within organisation culture	25.0%	75.0%	100.0%
	% within decision making	10.5%	54.5%	26.7%
	% of Total	6.7%	20.0%	26.7%
Total	Count	19	11	30
	Expected Count	19.0	11.0	30.0
	% within organisation culture	63.3%	36.7%	100.0%
	% within decision making	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	63.3%	36.7%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6.903 ^b	1	.009		
Continuity Correction ^a	4.836	1	.028		
Likelihood Ratio	6.850	1	.009		
Fisher's Exact Test				.028	.015
Linear-by-Linear Association	6.673	1	.010	0.035	
N of Valid Cases	30				

Hypothesis 5

a. Computed only for a 2x2 table

b. 1 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.93.

BORANG SOAL-SELIDIK

Saudara responden yang dihormati,

Tujuan dari pengedaran borang soal-selidik ini adalah untuk mengesan serta mendapatkan data-data yang berkaitan dengan persoalan budaya organisasi serta fenomena pembuatan keputusan atau 'decision making' di kalangan golongan kakitangan eksekutif awam atau 'the public bureaucrats'.

Semua data dan respon yang tuan/puan berikan **hanyalah untuk tujuan penelitian semata-mata**. Oleh yang demikian, sukacita kiranya pihak tuan/puan dapat meluangkan sedikit masa untuk merespon dengan sejujurnya kepada soalan-soalan yang terkandung di dalam borang soal-selidik ini. Mudah-mudahan kesahihan maklumat yang tuan/puan berikan dapat bermanfaat untuk kajian ilmiah ini.

Terima kasih.

Borang soal-selidik ini mengandungi dua bahagian iaitu A dan B. Saudara dikehendaki untuk merespon kepada kedua-dua bahagian tersebut. Pilih satu jawapan sahaja yang bersesuaian menurut anda dari lima pilihan (options) yang disediakan untuk setiap soalan. Saudara diminta untuk **melingkari (O)** jawapan yang anda pilih dengan jelas.

Sila lengkapkan data-data di bawah:

1. Telah berkhidmat sebagai pegawai awam (public bureaucrat) selama:

- A. kurang dari 3 tahun
- B. 3 hingga 5 tahun
- C. 5 hingga 7 tahun
- D. 7 tahun ke atas

2. Kelayakan akademik tertinggi:

- A. Sijil/Diploma
- B. Sarjana muda
- C. Sarjana/Phd.

3. Nama organisasi tempat bekerja sekarang:

4. Sila senaraikan mengikut keutamaan lima bidang tugas-tugas rasmi (official job specification) yang dipertanggungjawabkan kepada saudara di tempat saudara bekerja sekarang :

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____
- 4. _____
- 5. _____



Bahagian A

Pilih satu jawapan yang sesuai dari lima pilihan berikut untuk setiap soalan.

- A. Sangat setuju
- B. Setuju
- C. Tidak pasti
- D. Tidak setuju
- E. Sangat tidak setuju

1. Saya percaya bahawa sebagai ahli dalam satu organisasi kita mesti menerima dan mengamalkan nilai, norma dan cara bekerja yang dianuti dan disepakati oleh ahli-ahli lain dalam organisasi tersebut.

- A. Sangat setuju
- B. Setuju
- C. Tidak pasti
- D. Tidak setuju
- E. Sangat tidak setuju

2. Saya merasa mudah untuk mencuba sesuatu yang baru atau memberi cadangan yang baru dalam organisasi saya tanpa perlu merasa takut akan dikenakan tindakan seandainya percubaan atau cadangan itu gagal.
- A. Sangat setuju
 - B. Setuju
 - C. Tidak pasti
 - D. Tidak setuju
 - E. Sangat tidak setuju
3. Pihak atasan dalam organisasi saya sentiasa bersedia untuk mendengar dan memberi sokongan kepada kakitangan bawahannya.
- A. Sangat setuju
 - B. Setuju
 - C. Tidak pasti
 - D. Tidak setuju
 - E. Sangat tidak setuju
4. Adakah anda setuju bahawa kakitangan awam (public bureaucrats) dan organisasi awam (public organization) pada hahikatnya sangat sukar untuk menerima perubahan dan masih lagi terpaku kepada unsur-unsur kerenah birokrasi dalam cara kerja mereka. Dalam konteks ini, organisasi tempat saya bekerja pun tidak terkecuali.
- A. Sangat setuju
 - B. Setuju
 - C. Tidak pasti
 - D. Tidak setuju
 - E. Sangat tidak setuju
5. "Ganjaran" dan "kesamarataan" terhadap peluang-peluang latihan dan kursus, dan sebagainya adalah satu topik yang tidak penting dan agak mengecewakan dalam konteks organisasi saya.
- A. Sangat setuju
 - B. Setuju
 - C. Tidak pasti
 - D. Tidak setuju
 - E. Sangat tidak setuju

6. Saya merasakan bahawa cara saya bekerja dan cara saya berhadapan dengan suatu permasalahan di tempat kerja, banyak dipengaruhi oleh apa yang saya lihat, dengar dan pelajari dalam organisasi itu sendiri.
- A. Sangat setuju
 - B. Setuju
 - C. Tidak pasti
 - D. Tidak setuju
 - E. Sangat tidak setuju
7. Walaupun saya hanya pegawai eksekutif, tetapi saya sentiasa diberi peluang untuk membuat keputusan yang berkaitan bidang tugas saya.
- A. Sangat setuju
 - B. Setuju
 - C. Tidak pasti
 - D. Tidak setuju
 - E. Sangat tidak setuju
8. Unsur rasa kurang percaya dan rasa tidak hormat menghormati di kalangan ahli organisasi ini dapat saya rasakan.
- A. Sangat setuju
 - B. Setuju
 - C. Tidak pasti
 - D. Tidak setuju
 - E. Sangat tidak setuju
9. Adakah anda setuju sekiranya dikatakan bahawa pihak atasan di organisasi tempat anda bekerja mengamalkan dasar authoritative dalam banyak hal sehingga tidak memberi ruang untuk pegawai bawahan bersuara, berkreaitif dan menyumbang ke arah pembuatan keputusan.
- A. Sangat setuju
 - B. Setuju
 - C. Tidak pasti
 - D. Tidak setuju
 - E. Sangat tidak setuju

10. Saya berpendapat bahwa pendedahan dalam pembuatan keputusan yang lebih mencabar masih kurang diberikan kepada para pegawai eksekutif di dalam organisasi tempat saya bekerja.
- A. Sangat setuju
 - B. Setuju
 - C. Tidak pasti
 - D. Tidak setuju
 - E. Sangat tidak setuju
11. Adakah anda setuju jika dikatakan bahawa pengurusan dalam organisasi tempat anda bekerja telah mengamalkan sikap terbuka dan sentiasa bersedia menerima kritikan dan teguran dari ahli-ahlinya.
- A. Sangat setuju
 - B. Setuju
 - C. Tidak pasti
 - D. Tidak setuju
 - E. Sangat tidak setuju
12. Adakalanya saya merasa kabur dan keliru tentang arah tuju, visi dan misi organisasi ini.
- A. Sangat setuju
 - B. Setuju
 - C. Tidak pasti
 - D. Tidak setuju
 - E. Sangat tidak setuju
13. Pihak atasan sentiasa menghargai ide-ide baru dan memberikan galakan agar para kakitangan dalam organisasi ini lebih proaktif, kreatif dan cekap.
- A. Sangat setuju
 - B. Setuju
 - C. Tidak pasti
 - D. Tidak setuju
 - E. Sangat tidak setuju

14. Secara umumnya, ahli-ahli dalam organisasi ini sentiasa bersedia untuk bekerjasama, berkongsi pengalaman dan kejayaan tanpa menghiraukan kepentingan pribadi.

A. Sangat setuju
B. Setuju
C. Tidak pasti
D. Tidak setuju
E. Sangat tidak setuju

15. Budaya 'continuous training and learning' sentiasa digalakan oleh pihak atasan dalam organisasi ini dan mereka telah menunjukkan komitmen dalam merealisasikan budaya sedemikian.

A. Sangat setuju
B. Setuju
C. Tidak pasti
D. Tidak setuju
E. Sangat tidak setuju

16. Adakah anda setuju jika dikatakan bahawa organisasi tempat anda bekerja telah berjaya mengurangkan kerenah birokrasi dalam pentadbirannya, serta fleksibel dan cepat dalam pembuatan keputusan yang berkaitan dengan perkhidmatan yang ditawarkan kepada pelanggan.

A. Sangat setuju
B. Setuju
C. Tidak pasti
D. Tidak setuju
E. Sangat tidak setuju

Bahagian B

1. Saya berpendapat bahawa lebih banyak pendedahan dan peluang harus diberi kepada golongan pegawai eksekutif seperti saya untuk membuat keputusan-keputusan penting oleh pihak atasan.
 - A. Sangat setuju
 - B. Setuju
 - C. Tidak pasti
 - D. Tidak Setuju
 - E. Sangat tidak setuju

2. Kebanyakan tugas-tugas pembuatan keputusan yang diberikan kepada saya adalah yang mudah dan diperlukan mengikut arahan dan prosedur yang telah ditetapkan terdahulu.
 - A. Sangat setuju
 - B. Setuju
 - C. Tidak pasti
 - D. Tidak setuju
 - E. Sangat tidak setuju

3. Jika boleh, saya lebih suka untuk menghindari keadaan di mana saya diperlukan untuk membuat keputusan.
 - A. Sangat setuju
 - B. Setuju
 - C. Tidak pasti
 - D. Tidak setuju
 - E. Sangat tidak setuju

4. Sebelum membuat keputusan, saya akan lebih selesa sekiranya saya mendapat maklumat yang lengkap, alternatif-alternatif yang jelas sebagai kemungkinan jalan keluarnya (solution), dan timbang tara yang secukupnya tentang akibat(outcomes) dari setiap alternatif yang dikemukakan.
 - A. Sangat setuju
 - B. Setuju
 - C. Tidak pasti
 - D. Tidak setuju
 - E. Sangat tidak setuju

5. Dalam membuat keputusan untuk kes-kes yang saya fikirkan 'common', saya lebih cenderung untuk merujuk kepada fail lama dan ikut keputusan seperti yang pernah dibuat dahulu.

- A. Sangat setuju
- B. Setuju
- C. Tidak pasti
- D. Tidak setuju
- E. Sangat tidak setuju

6. Saya lebih selesa dan yakin dalam membuat keputusan secara berkumpulan daripada secara individu.

- A. Sangat setuju
- B. Setuju
- C. Tidak pasti
- D. Tidak setuju
- E. Sangat tidak setuju

7. Saya berpendapat adalah tidak adil untuk menyerahkan kes-kes yang rumit pembuatan keputusannya untuk dikendalikan oleh golongan pegawai eksekutif kerana ini lebih merupakan bidang kerja pegawai atasan sahaja.

- A. Sangat setuju
- B. Setuju
- C. Tidak pasti
- D. Tidak setuju
- E. Sangat tidak setuju

8. Adakah anda setuju bahawa keputusan yang baik dan pantas hanya dapat dibuat jika anda yakin dan bersedia menggunakan naluri (intuition) anda.

- A. Sangat setuju
- B. Setuju
- C. Tidak pasti
- D. Tidak setuju
- E. Sangat tidak setuju

9. Seringkali saya merasa cemas dan meragui keputusan yang telah saya buat ketika di pejabat.

- A. Sangat setuju
- B. Setuju
- C. Tidak pasti
- D. Tidak setuju
- E. Sangat tidak setuju

10. Pada pandangan saya kita tidak seharusnya mengakui bahawa kita telah tersilap dalam membuat keputusan. Sebaliknya kita perlu mencari maklumat atau hujah yang mampu untuk mendukung keputusan yang telah kita ambil dan menyakinkan orang lain bahawa itulah keputusan yang tepat.

- A. Sangat setuju
- B. Setuju
- C. Tidak pasti
- D. Tidak setuju
- E. Sangat tidak setuju

11. Jika boleh, saya akan menghindari resiko tetapi jika terpaksa berhadapan dengannya, apa boleh buat, saya berserah saja kepada takdir.

- A. Sangat setuju
- B. Setuju
- C. Tidak pasti
- D. Tidak setuju
- E. Sangat tidak setuju

12. Kadangkala saya terpaksa memanipulasikan(distort) maklumat dan fakta untuk lebih meyakinkan orang lain tentang keputusan yang telah saya buat.

- A. Sangat setuju
- B. Setuju
- C. Tidak pasti
- D. Tidak setuju
- E. Sangat tidak setuju

13. Dalam membuat keputusan, saya mendapati sukar untuk saya memisahkan pengaruh unsur-unsur kepribadian saya seperti nilai(values), etika, kepercayaan(belief) dan sebagainya terhadap keputusan tersebut.
- A. Sangat setuju
 - B. Setuju
 - C. Tidak pasti
 - D. Tidak setuju
 - E. Sangat tidak setuju
14. Jika diberi pilihan, saya lebih suka dipertanggungjawabkan untuk menangani masalah yang kurang kadar resikonya berbanding masalah yang sangat rumit dan beresiko tinggi di mana kemungkinan untuk membuat keputusan yang salah juga tinggi.
- A. Sangat setuju
 - B. Setuju
 - C. Tidak pasti
 - D. Tidak setuju
 - E. Sangat tidak setuju.
15. Adakah anda setuju bahawa perlunya pendedahan awal tentang cara pembuatan keputusan dan pengurusan resiko di peringkat pengajian tinggi sebelum seseorang itu memasuki dunia pekerjaan?
- A. Sangat setuju
 - B. Setuju
 - C. Tidak pasti
 - D. Tidak setuju
 - E. Sangat tidak setuju
16. Ada kecenderungan di dalam kaedah pembuatan keputusan di kalangan kakitangan awam untuk bersifat 'stereotyping' tanpa mempersoalkan relevansi keperluan keadaan semasa. Perkara ini benar khususnya untuk pembuatan keputusan yang dilakukan melalui 'guided procedures' atau panduan peraturan yang telah ditentukan sebelumnya. Adakah anda bersetuju?
- A. Sangat setuju
 - B. Setuju
 - C. Tidak pasti
 - D. Tidak setuju
 - E. Sangat tidak setuju