

# Các yếu tố văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến hành vi gắn kết của nhân viên với tổ chức tại BIDV

AO THỤ HOÀI  
TỔNG MỸ HOÀNG\*\*

## Tóm tắt

Nghiên cứu này đánh giá văn hóa doanh nghiệp (VHDN) có tác động tích cực như thế nào đến sự gắn bó với tổ chức của nhân viên tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV). Kết quả nghiên cứu đã xác định được 8 yếu tố có ảnh hưởng. Trong đó, yếu tố Đào tạo và phát triển có ảnh hưởng lớn nhất đến sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng. Tiếp đến là các yếu tố: Sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị; Chế độ khen thưởng và ghi nhận; Định hướng kế hoạch; Giao tiếp trong tổ chức; Môi trường làm việc; Làm việc nhóm và cuối cùng là Chấp nhận rủi ro trong sáng tạo và cải tiến. Trên cơ sở đó, nhóm tác giả đề xuất giải pháp nhằm nâng cao sự gắn kết của nhân viên tại BIDV.

**Từ khóa:** văn hóa doanh nghiệp, sự gắn bó với tổ chức, Ngân hàng Thương mại cổ Phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV)

## Summary

This study assesses how corporate culture creates a positive impact on employee engagement with Joint Stock Commercial Bank for Investment and Development of Vietnam (BIDV). The results identifies eight determinants of employee engagement. In particular, Training and development is the most influential factor, followed by Fairness and consistency in governance policies; Reward and recognition; Planning; Communication; Work environment; Teamwork and Risk taking in creation and innovation. On that basis, the authors propose solutions to improve the engagement of employees with BIDV.

**Keywords:** corporate culture, engagement with organizations, Joint Stock Commercial Bank for Investment and Development of Vietnam (BIDV)

## GIỚI THIỆU

Xây dựng VHDN và việc giữ chân nhân viên trong điều kiện nền kinh tế thị trường và năng động đang là vấn đề rất được nhiều sự quan tâm đối với cộng đồng doanh nghiệp trong nước và trên thế giới.

Với quy mô vốn, số lượng người lao động đang làm việc hơn 25.000 người, hệ thống văn phòng trải khắp cả nước và có hiện diện thương mại tại nhiều nước trong khu vực, nên quản trị nhân sự, xây dựng VHDN trở thành vấn đề được BIDV quan tâm.

Qua thực tiễn tại BIDV hiện nay, với nhu cầu cấp thiết từ thực tế quản trị, các

tác giả thực hiện nghiên cứu các yếu tố VHDN ảnh hưởng đến hành vi gắn kết của nhân viên với tổ chức tại BIDV, từ đó đề xuất giải pháp gắn kết nhân viên với tổ chức chặt chẽ hơn nữa.

## CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

### Cơ sở lý thuyết

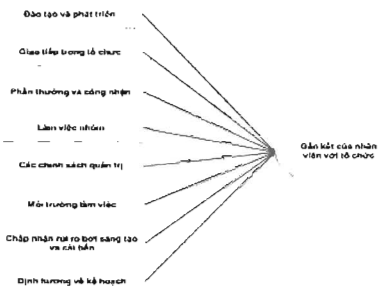
VHDN là văn hoá của một tổ chức. Vì vậy, nó không đơn thuần là văn hoá giao tiếp hay văn hóa kinh doanh, nó cũng không phải là những khẩu hiệu của ban lãnh đạo được treo trước cổng hay trong phòng họp, mà nó bao gồm sự tổng hợp của các yếu tố trên. Nó là giá trị, niềm tin, chuẩn mực được thể hiện trong thực tế và trong các hành vi mỗi thành viên doanh nghiệp.

Theo Recardo và Jolly (1997), khi nói đến VHDN thì đó là hệ thống các giá trị niềm tin được hiểu và chia

\* TS., \*\*, Trường Đại học Tài chính - Marketing | Email: aothuhoai@gmail.com

Ngày nhận bài: 27/12/2018; Ngày phân biên: 10/01/2019; Ngày duyệt đăng: 18/01/2019

HÌNH: MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT



sẽ bởi các thành viên trong một tổ chức. Những giá trị của tổ chức đó đặc biệt và khác biệt với các tổ chức khác. Một nền văn hóa giúp định hình và xác định các hành vi ứng xử của các thành viên và các chính sách trong tổ chức.

Còn Trần Kim Dung (2005) cho biết, các giá trị VHDN phản ánh một hình ảnh tốt đẹp của tổ chức và môi trường làm việc hấp dẫn với mục đích duy trì nguồn nhân lực, nhất là những nhân viên giỏi và tài năng. Văn hóa là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến khuynh hướng rời bỏ tổ chức của nhân viên. Mặt khác, văn hóa cũng là yếu tố thu hút lực lượng lao động, đặc biệt là những người có năng lực, những nhân tài bên ngoài. Khi người lao động muốn gia nhập vào một công ty, ngoài việc tìm hiểu các yếu tố, như: thu nhập, khả năng phát triển, thì vấn đề lớn họ quan tâm là văn hóa tổ chức. Đó chính là yếu tố quan trọng để họ gắn kết lâu dài với tổ chức.

#### Mô hình nghiên cứu

Aina và cộng sự (2012) nghiên cứu về văn hóa tổ chức và sự gắn kết của nhân viên ở các trường đại học công lập ở Lagos, Nigeria cho thấy, tất cả các khía cạnh của VHDN đều có ảnh hưởng đến cam kết gắn bó với tổ chức và sự giao tiếp trong tổ chức là yếu tố có ảnh hưởng quan trọng nhất đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Tương tự, nghiên cứu của Ghina (2012) về "Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức: Ứng dụng nghiên cứu tại tổ chức nhân sự Indonesia" cho thấy rằng, ở môi trường khác, các yếu tố VHDN, như: truyền thông, đào tạo và phát triển, khen thưởng và công nhận, làm việc theo nhóm có tác động mạnh đến sự gắn kết của nhân viên. Đây cũng là nghiên cứu đầu tiên xem xét mối liên hệ VHDN tác động đến gắn kết trong môi trường tổ chức dân sự.

Tại Việt Nam, công trình nghiên cứu của Nguyễn Thị Phương Dung và cộng sự (2014) xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết tổ chức của nhân viên khối văn phòng thành phố Cần Thơ đã chỉ ra có 5 yếu tố tác

động đến sự gắn kết tổ chức của nhân viên. Trong đó, yếu tố Văn hóa tổ chức có tác động mạnh nhất đến sự gắn kết tổ chức của nhân viên khối văn phòng ở TP. Cần Thơ.

Trong nghiên cứu khác về ảnh hưởng của VHDN đến sự gắn bó của nhân viên như nghiên cứu của Trần Hữu Ái và Nguyễn Minh Đức (2015) tại Công ty Lữ hành Saigontourist hay nghiên cứu của Hà Nam Khánh Giao và Bùi Thị Thúy An (2017) tại Công ty Cổ phần Thủy sản Sóc Trăng, thì cho thấy, có 5 yếu tố: Giao tiếp trong tổ chức; Đào tạo và phát triển; Sự công bằng; và nhất quán trong các chính sách quản trị; Khen thưởng và công nhận và Làm việc nhóm lại có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến sự gắn kết của tổ chức và nhân viên.

Recardo và Jolly (1997) chỉ ra 8 yếu tố cấu thành VHDN, gồm: Giao tiếp trong tổ chức (Communications); Đào tạo và phát triển (Training and development); Khen thưởng và công nhận (Rewards and Recognition); Làm việc nhóm (Teamwork); Ra quyết định (Decision making); Chấp nhận rủi ro (Risk taking); Định hướng kế hoạch (Planning); Các chính sách quản trị (Management practices).

Nhằm mục đích tìm hiểu về mối quan hệ ảnh hưởng của VHDN đến sự gắn kết với tổ chức (hay cam kết với tổ chức) của nhân viên tại BIDV, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu dựa trên cơ sở lý thuyết của Recardo và Jolly (1997) có bổ sung như Hình. Theo đó, mô hình nghiên cứu tác giả đề xuất sẽ gồm một biến phụ thuộc là mức độ gắn kết của nhân viên với tổ chức và 8 biến độc lập là: Giao tiếp trong tổ chức; Đào tạo và phát triển; Khen thưởng và công nhận; Làm việc nhóm; Môi trường làm việc; Chấp nhận rủi ro trong sáng tạo và cải tiến; Định hướng kế hoạch; Sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị.

Theo đó, nhóm nghiên cứu đề xuất các giả thuyết:

H1: Giao tiếp trong tổ chức tốt có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

H2: Đào tạo và phát triển có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

H3: Chế độ khen thưởng và ghi nhận có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

**BẢNG 1: KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH ĐỘ TIN CẬY CỦA THANG ĐO CHÍNH THỨC**

Biến quan sát	Tương quan biến - tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
<b>Giao tiếp trong tổ chức (GTTC), hệ số Cronbach's Alpha bằng 0.786</b>		
GTTC1	0.610	0.724
GTTC2	0.591	0.734
GTTC3	0.540	0.759
GTTC4	0.631	0.714
<b>Đào tạo và phát triển (DTPT), có hệ số Cronbach's Alpha bằng 0.824</b>		
DTPT1	0.609	0.798
DTPT2	0.681	0.764
DTPT3	0.645	0.780
DTPT4	0.663	0.772
<b>Thang đo Chế độ khen thưởng và Ghi nhận (KTGN), có hệ số Cronbach's Alpha bằng 0.764</b>		
KTGN1	0.512	0.735
KTGN2	0.612	0.681
KTGN3	0.576	0.702
KTGN4	0.556	0.713
<b>Thang đo Làm việc nhóm (LVN), có hệ số Cronbach's Alpha bằng 0.818</b>		
LVN1	0.658	0.762
LVN2	0.615	0.781
LVN3	0.654	0.763
LVN4	0.627	0.776
<b>Thang đo Môi trường làm việc (MTLV), có hệ số Cronbach's Alpha bằng 0.833</b>		
MTLV1	0.657	0.793
MTLV2	0.660	0.792
MTLV3	0.603	0.808
MTLV4	0.620	0.804
MTLV5	0.626	0.802
<b>Thang đo Chấp nhận rủi ro trong sáng tạo và cải tiến (STCT), có hệ số Cronbach's Alpha bằng 0.653</b>		
STCT1	0.533	0.555
STCT2	0.546	0.537
STCT4	0.462	0.660
<b>Thang đo Định hướng kế hoạch (DHKH), có hệ số Cronbach's Alpha bằng 0.814</b>		
DHKH1	0.631	0.768
DHKH2	0.666	0.750
DHKH3	0.624	0.770
DHKH4	0.612	0.776
<b>Thang đo Sự công bằng trong chính sách quản trị (CSQT), có hệ số Cronbach's Alpha bằng 0.800</b>		
CSQT1	0.600	0.757
CSQT2	0.629	0.743
CSQT3	0.631	0.741
CSQT4	0.639	0.756
<b>Thang đo Sự gắn bó của nhân viên với tổ chức (COMMIT), có hệ số Cronbach's Alpha bằng 0.889</b>		
COMMIT1	0.701	0.871
COMMIT2	0.685	0.873
COMMIT3	0.777	0.858
COMMIT4	0.701	0.870
COMMIT5	0.684	0.873
COMMIT6	0.690	0.873

Figure 1. Test results of the reliability of the scale

H4: Làm việc nhóm có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

H5: Môi trường làm việc có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

H6: Chấp nhận rủi ro trong sáng tạo và cải tiến có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

H7: Định hướng kế hoạch có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

H8: Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Nghiên cứu chính thức được thực hiện vào tháng 10/2018. Mẫu được nghiên cứu tại BIDV bao gồm đối tượng là các nhân viên đang làm việc tại chi nhánh, phòng giao dịch của BIDV trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh. Phương pháp chọn mẫu thuận tiện được sử dụng trong đề tài. Có 280 phiếu khảo sát được phát ra và thu về được 272 phiếu. Sau khi loại bỏ 4 phiếu khảo sát không hợp lệ, còn lại 268 phiếu hợp lệ được đưa vào nghiên cứu (Bài viết sử dụng cách viết số thập phân theo chuẩn quốc tế).

## KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

### Độ tin cậy thang đo chính thức

Kết quả Bảng 1 cho thấy, sau khi loại những biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0.3, kết quả kiểm định cuối cùng cho thấy, hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0.3. Bên cạnh đó, tất cả các hệ số Cronbach's Alpha đều cao hơn 0.6. Kết quả trên đã đáp ứng được yêu cầu cho việc đánh giá một thang đo có độ tin cậy và có thể tiếp tục đưa vào phân tích nhân tố khám phá (EFA).

### Phân tích EFA các biến độc lập

Kết quả nghiên cứu cho thấy, với kiểm định KMO có hệ số KMO = 0.826 > 0.5, nên phân tích EFA là phù hợp. Kiểm định Bartlett's có giá trị Sig. = 0.000 < 0.005 chứng tỏ rằng, các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể.

Kết quả EFA lần 1 (Bảng 2) cho thấy, có 8 nhân tố được rút ra. Và 8 nhân tố này giải thích được 64.827% (>50%) độ biến thiên của dữ liệu chứng tỏ phân tích EFA là phù hợp. Với giá trị Hệ số tải nhân tố (Factor loading) của mỗi biến quan sát tại mỗi dòng đều lớn hơn 0.5 cho thấy, có

**BẢNG 2: KIỂM ĐỊNH KMO VÀ BARTLETT'S TEST (LẦN 1)**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.826
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3421.887
	df	496
	Sig.	0.000

**BẢNG 3: KIỂM ĐỊNH KMO VÀ BARTLETT'S TEST (LẦN 2)**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.828
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2880.118
	df	435
	Sig.	0.000

**BẢNG 4: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH EFA CÁC BIẾN ĐỘC LẬP LẦN 2**

STT	Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	MTLV1	0.771							
2	MTLV2	0.759							
3	MTLV3	0.752							
4	MTLV4	0.735							
5	MTLV5	0.725							
6	DTPT2		0.769						
7	DTPT3		0.763						
8	DTPT1		0.756						
9	DTPT4		0.755						
10	LVN3			0.812					
11	LVN4			0.777					
12	LVN2			0.747					
13	LVN1			0.739					
14	DHKH2				0.791				
15	DHKH1				0.767				
16	DHKH4				0.755				
17	DHKH3				0.754				
18	GTTC1					0.793			
19	GTTC4					0.775			
20	GTTC2					0.758			
21	GTTC3					0.710			
22	KTGN3						0.788		
23	KTGN2						0.755		
24	KTGN4						0.733		
25	KTGN1						0.621		
26	CSQT1							0.843	
27	CSQT3							0.813	
28	CSQT2							0.750	
29	STCT2								0.844
30	STCT1								0.801
	Eigenvalues	6.322	2.913	2.219	1.975	1.797	1.577	1.479	1.177
	Phương sai trích	21.075	30.785	38.183	44.765	50.754	56.010	60.941	64.863
	Cronbach's Alpha	0.833	0.824	0.818	0.814	0.786	0.764	0.800	0.653

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát

sự tương quan cao giữa các biến quan sát với các nhân tố.

Bên cạnh đó, có thể thấy, biến STCT4 trong thang đo có sự xáo trộn vị trí khi đưa vào phân tích. Biến STCT4 giải thích cho nhóm nhân tố 2 và 8, hiệu của chúng lại nhỏ hơn 0,3, nên ta sẽ loại biến này. Biến CSQT4 cũng giải thích cho 2 nhóm nhân tố là: 3 và 7, hiệu của chúng cũng nhỏ hơn 0,3, nên ta cũng sẽ loại biến này. Sau khi loại các biến không đạt yêu cầu, nhóm nghiên cứu tiếp tục thực hiện phân tích EFA lần 2 cho các biến còn lại. Kết quả như Bảng 3, 4.

Qua phân tích EFA lần 2, ta giữ lại được 30 biến quan sát. Đồng thời kiểm định Bartlett's cho thấy, giữa các biến trong tổng thể có mối quan hệ tương quan với nhau (Mức ý nghĩa Sig. = 0.000 < 0.05) với hệ số KMO = 0.828 (0.5 < KMO < 1.0), chứng tỏ phân tích EFA cho việc nhóm các biến quan sát này lại với nhau là phù hợp.

#### Phân tích hồi quy

Sau khi tiến hành phân tích EFA, nhóm các biến theo từng yếu tố, nghiên cứu tiến hành phân tích hồi quy. Cụ thể, phân tích hồi quy được thực hiện với 8 biến độc lập là: (1) Giao tiếp trong tổ chức; (2) Đào tạo và phát triển; (3) Khen thưởng và ghi nhận; (4) Làm việc nhóm; (5) Môi trường làm việc; (6) Chấp nhận rủi ro trong sáng tạo và cải tiến; (7) Định hướng kế hoạch; (8) Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị có tác động đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức và Biến phụ thuộc sự gắn bó của nhân viên với tổ chức. Mô hình được viết như sau:

$$\text{COMMIT} = \beta_0 + \beta_1 * \text{GTTC} + \beta_2 * \text{DTPT} + \beta_3 * \text{KTGN} + \beta_4 * \text{LVN} + \beta_5 * \text{MTLV} + \beta_6 * \text{STCT} + \beta_7 * \text{DHHK} + \beta_8 * \text{CSQT}$$

Phân tích hồi quy Bảng 3 cho thấy, cả 8 yếu tố: Môi trường làm việc; Đào tạo và phát triển; Làm việc nhóm; Định hướng kế hoạch; Giao tiếp trong tổ chức; Khen thưởng và công nhận; Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị; Chấp nhận rủi ro trong sáng tạo và cải tiến đều có quan hệ tuyến tính thuận chiều với sự gắn bó của nhân viên với tổ chức do hệ số Sig. < 0.05.

Kiểm định t trong phân tích hệ số hồi quy cho thấy: Giá trị Sig. của tất cả các biến độc lập đều nhỏ hơn 0.05. Do đó, tất cả các biến độc lập đều có tác động đến biến phụ thuộc. Tất cả các nhân tố này

đều có ý nghĩa trong mô hình và tác động cùng chiều đến biến phụ thuộc, do các hệ số hồi quy đều mang dấu dương.

Như vậy, ta có phương trình hồi quy thể hiện mối quan hệ giữa sự gắn bó của nhân viên với tổ chức với các yếu tố được thể hiện như sau:

$$\begin{aligned} \text{COMMIT} = & 0.176 * \text{GTTC} + \\ & 0.304 * \text{DTPT} + 0.233 * \text{KTGN} + \\ & 0.089 * \text{LVN} + 0.101 * \text{MTLV} + 0.077 * \text{STCT} \\ & + 0.214 * \text{DHKH} + 0.282 * \text{CSQT} \end{aligned}$$

### KẾT LUẬN

Nghiên cứu cho thấy, cả 8 yếu tố: Môi trường làm việc; Đào tạo và phát triển; Làm việc nhóm; Định hướng kế hoạch; Giao tiếp trong tổ chức; Khen thưởng và công nhận; Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị; Chấp nhận rủi ro trong sáng tạo và cải tiến đều có quan hệ tuyến tính thuận chiều với sự gắn bó của nhân viên. Trong đó, yếu tố Đào tạo và phát triển là yếu tố có ảnh hưởng lớn nhất đến sự gắn bó của nhân viên với BIDV, với hệ số Beta bằng 0.304. Nghiên cứu

BẢNG 3: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH HỒI QUY TUYẾN TÍNH BỘI

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.
	B	Độ lệch chuẩn	Beta		
(Hằng số)	-0.318	0.154		-2.072	0.039
DTPT	0.217	0.028	0.304	7.650	0.000
LVN	0.063	0.026	0.089	2.369	0.019
MTLV	0.075	0.028	0.101	2.679	0.008
STCT	0.052	0.024	0.077	2.165	0.031
CSQT	0.198	0.025	0.282	7.999	0.000
KTGN	0.168	0.028	0.233	6.058	0.000
DHKH	0.144	0.026	0.214	5.639	0.000
GTTC	0.110	0.023	0.176	4.858	0.000

Biến phụ thuộc: COMMIT

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát

cũng chấp nhận 8 giả thuyết đặt ra với đầy đủ ý nghĩa thống kê.

Như vậy, tuy mức độ ảnh hưởng có khác nhau, nhưng nhìn chung, tất cả 8 yếu tố đều có ảnh hưởng đến biến phụ thuộc. Và bất kỳ sự thay đổi nào của một trong 8 yếu tố trên đều có ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng. □

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Kim Dung (2001). *Quản trị nguồn nhân lực*, Nxb Giáo dục
2. Nguyễn Đình Thọ (2011). *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, Nxb Lao Động và Xã hội
3. Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, Nxb Hồng Đức
4. Trần Kim Dung (2005). *Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên và lòng trung thành của họ đối với tổ chức*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh. Mã số 2006-09-06
5. Ao Thu Hoài (2012). *Mối quan hệ giữa Phong cách lãnh đạo và hành vi nhân viên: Kiểm chứng tại các Doanh nghiệp Bưu chính Việt Nam*, Luận án tiến sỹ Kinh tế
6. Trần Hữu Ái và Nguyễn Minh Đức (2015). *Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự gắn kết của nhân viên tại Công ty Lữ hành Saigontourist*, *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, số 211, tháng 01/2015
7. Nguyễn Thị Phương Dung, Huỳnh Thị Cẩm Lý và Lê Thị Thu (2014). *Các yếu tố tác động đến sự gắn kết tổ chức của nhân viên khối văn phòng thành phố Cần Thơ*, *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*
8. Hà Nam Khánh Giao, Bùi Thị Thúy An (2017). *Ảnh hưởng của Văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của nhân viên Công ty Cổ phần Thủy sản Sóc Trăng*, *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Đồng Tháp*
9. Allen, N. and J. Meyer (1990). The measurement and antecedent of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63
10. Aina et al (2012). Organizational culture and employee commitment in public tertiary institutions in largos state, Nigria, *European journal of globalization and development research*
11. Ghina, A. (2012). The influence of corporate culture on organizational commitment Case study of Civil government Organizations in Indonesia, *Insan Akademika Publications*, P ISSN: 2301-4458, 01
12. Recardo, R., and Jolly, J. (1997). Organizational Culture and Teams, *S.A.M Advanced Management Journal*