

**PERSEPSI TERHADAP KEWUJUDAN KONFLIK
DALAM ORGANISASI
DAN POLA-POLA PENGURUSANNYA**

SOM BT SHARIFF

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA 2000

**PERSEPSI TERHADAP KEWUJUDAN KONFLIK
DI DALAM ORGANISASI
DAN POLA-POLA PENGURUSANNYA**

**Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi syarat bagi melengkapkan
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)
Universiti Utara Malaysia**

**oleh
Som Bt Shariff**



**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)

SOM BT. SHARIFF

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)

Persepsi Terhadap Kewujudan Konflik Dalam Organisasi

Dan Pola-Pola Pengurusannya

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 Dr. Abd. Rahman Abdul Aziz

Tandatangan
(Signature) :

Tarikh
(Date) : 25 Mac 2001

KEBENARAN MENGGUNA

Tesis ini merupakan sebahagian daripada keperluan pengijazahan sekolah siswazah UUM. Saya, dengan ini bersetuju mempamerkan tesis ini bagi tujuan rujukan. Saya juga bersetuju memberi kebenaran untuk membuat salinan, keseluruhan atau sebahagian daripadanya bagi tujuan rujukan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau daripada Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan perolehan kewangan tanpa kebenaran bertulis daripada saya adalah tidak dibenarkan. Di samping itu, pengikhtirafan kepada saya dan UUM seharusnya diberikan dalam sebarang kegunaan bahan yang terdapat dalam tesis ini. Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau kegunaan lain samaada secara keseluruhan atau sebahagiannya boleh dibuat dengan menulis kepada:-

Dekan Sekolah Siswazah
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman

ABSTRAK

Kajian mengenai persepsi terhadap konflik dan kaedah-kaedah pengurusannya ini dijalankan di kalangan pentadbir-pentadbir sekolah-sekolah di negeri Perlis. Pentadbir yang dipilih terdiri daripada pengetua, penolong kanan akademik dan penolong kanan hal ehwal murid. Seramai 56 orang pentadbir telah dijadikan sampel kajian. Objektif kajian ialah untuk mengenalpasti samaada terdapat perbezaan persepsi terhadap konflik berdasarkan faktor jantina dan samaada terdapat perbezaan kaedah pengurusan berdasarkan faktor jantina, umur dan tempoh perkhidmatan. Bagi kaedah pengurusan konflik, model Kilmann dan Thomas (1978) telah digunakan. Kajian telah dilakukan dengan menggunakan kaedah soal selidik. Data-data dikumpul dan dianalisa menggunakan palej SPSS versi 10. Hasil dapatan kajian mendapati tidak terdapat perbezaan persepsi berdasarkan faktor jantina dan tidak terdapat perbezaan kaedah pengurusan konflik berdasarkan faktor jantina, umur dan tempoh perkhidmatan.

ABSTRACT

A study of perception and styles of handling conflict in organization is done among the secondary school administrators. The administrators in this context are the principles, the academic and the student affairs senior assistant. In this study, 56 administrators were chosen to be the respondent. The objective of this study is to identify out whether there is an influence of gender, age and number of years in service on the perception and style of handling conflict in organization. Thomas and Kilmann (1978) model is used in this study. The data was collected using survey questionnaire and SPSS package version 10.0 were used for analysis. The out comes of the analysis shows that there is no influence of gender, age and a number of years in service to the perception and styles of handling conflict among the administrators of secondary school in Perlis.

PENGHARGAAN

Kajian ini dilakukan sebagai memenuhi syarat bagi melengkapkan kursus Sarjana Sains Pengurusan UUM. Di sini saya ingin merakamkan penghargaan dan terima kasih kepada Kementerian Pendidikan khususnya IAB yang menganjurkan program ini.

Penghargaan dan ucapan terima kasih juga ditujukan untuk penyelia saya iaitu Prof. Madya Dr. Abdul Rahman B Abdul Aziz yang telah banyak membantu dan memberi tunjuk ajar bagi saya menyelesaikan kajian ini.

Kajian ini juga melibatkan berbagai pihak terutamanya Jabatan Pendidikan negeri Perlis dan responden-responden terdiri daripada pentadbir-pentadbir sekolah-sekolah menengah di negeri Perlis. Kerjasama yang diberikan amatlah saya hargai dan diucapkan terima kasih. Seterusnya ucapan terima kasih juga ditujukan kepada dekan dan staf sekolah siswazah UUM, rakan-rakan Kohort 9 dan semua pihak yang terlibat membantu saya menyelesaikan kajian ini.

Akhir sekali, penghargaan dan ucapan terima kasih ditujukan kepada ke dua-dua ibubapa dan keluarga yang sentiasa mendoakan kejayaan saya. Kepada suami En. Zulkefly B Md. Zaid dan anak-anak Nazatul Naaimah, Norzariza, Amirul Mutalib dan Amir Hamzah, pengorbanan kalian mendorong kegigihan saya untuk terus berusaha.

KANDUNGAN

Muka Surat

KEBENARAN MENGGUNA	i	
ABSTRAK	ii	
ABSTRACT	iii	
PENGHARGAAN	iv	
JADUAL KANDUNGAN	v	
SENARAI JADUAL	vi	
SENARAI RAJAH	vii	
BAB 1: PENGENALAN		
1.0	Pendahuluan	1
1.1	Latar Belakang Masalah	3
1.2	Pernyataan Masalah	6
1.3	Persoalan Kajian	10
1.4	Objektif Kajian	11
1.5	Kepentingan Kajian	12
1.6	Batasan Kajian	13
BAB 2: ULASAN KARYA		
2.1	Definisi Konflik	15
2.2	Konflik Dalam Organisasi	17
2.3	Persepsi terhadap Konflik Dalam Organisasi	20
2.3.1	Konflik Yang Konstruktif dan Konflik Yang Destruktif Dan Konflik Yang Destruktif Dalam Organisasi.	23
2.3.2	Kesan Konflik Yang Konstruktif Dalam Organisasi	26
2.3.3	Kesan Konflik Destruktif Dalam Organisasi	28
2.4	Pola-pola Pengurusan Konflik Dalam Organisasi	31
2.5	Pengaruh Demografi Terhadap Konflik Dalam Organisasi	36
BAB 3: METODOLOGI KAJIAN		
3.1	Kerangka Konseptual.	39
3.2	Pembolehubah Kajian	40
3.2.1	Pembolehubah Bersandar	41
3.2.2	Pembolehubah Bebas	41
3.3	Definisi Operasioanal Kajian	43
3.3.1	Konflik	
3.3.2	Persepsi Terhadap Konflik	43

3.3.3	Kaedah Pengurusan Konflik	44
3.4	Hipotesis Kajian	46
3.5	Maklumat Responden	46
3.6	Teknik Pengumpulan Data	47
3.6.1	Instrumen Kajian	47
3.6.2	Kajian Rintis	50
3.6.3	Pengumpulan Data	50
3.7	Teknik Penganalisan Data	51

BAB 4: DAPATAN KAJIAN

4.1	Pendahuluan	52
4.2	Analisa Diskriptif Responden	52
4.2.1	Latar Belakang Responden	52
4.2.1.1	Jantina	53
4.2.1.2	Umur	54
4.2.1.3	Jangka Masa Perkhidmatan	55
4.3	Persepsi Terhadap Konflik	56
4.4	Kaedah Pengurusan Konflik Dalam Organisasi	58
4.4.1	Hubungan Faktor Demografi Jantina Dengan Kaedah Pengurusan Konflik	59
4.4.2	Hubungan Faktor Demografi Umur Dengan Kaedah Pengurusan Konflik	60
4.4.3	Hubungan Faktor Demografi Tempuh Perkhidmatan Dengan Kaedah Pengurusan Konflik	61

BAB 5: KESIMPULAN

5.1	Ringkasan Kajian	62
5.2	Dapatan Hasil Kajian	64
5.3	Kesimpulan	66
5.4	Implikasi dan Cadangan	67
5.5	Cadangan Untuk Penyelidikan	69

BIBLIOGRAFI

LAMPIRAN:	A.	Borang Soal-selidik
	B.	Surat-surat Kebenaran

Senarai Jadual

	Muka Surat
Jadual 1: Agihan-agihan Item-item Soal Selidik	49
Jadual 2: Taburan Responden Mengikut Kategori Jantina	53
Jadual 3: Taburan Responden Mengikut Kategori Umur	54
Jadual 4: Taburan Responden Mengikut Jangka Masa Perkhidmatan	56
Jadual 5: Keputusan Ujian-t Bagi Jantina Yang Berbeza Persepsi Terhadap Konflik	57
Jadual 6: Analisa Kaedah pengurusan Konflik	58
Jadual 7: Keputusan Ujian-t Bagi Jantina Yang Berbeza Terhadap Kaedah Pengurusan Konflik	59
Jadual 8: Hubungan Faktor Demografi Umur Dengan Kaedah Pengurusan Konflik.	60
Jadual 9: Hubungan Faktor Demografi Tempoh Perkhidmatan Dengan Kaedah Pengurusan Konflik.	61

Senarai Rajah

	Muka Surat
Rajah 1: Bagaimana Konflik Dalam Organisasi Terjadi	19
Rajah 2: Persepsi Terhadap Konflik Dalam Organisasi	22
Rajah 3: Hubungan Konflik Dengan Prestasi Organisasi	25
Rajah 4: Model Konflik Dua Dimensi Thomas-Kilmann	32
Rajah 5: Model Penyelesaian Konflik	35
Rajah 6: Rangka Kerja Kajian	42

Senarai Jadual

	Muka Surat
Jadual 1: Agihan-agihan Item-item Soal Selidik	49
Jadual 2: Taburan Responden Mengikut Kategori Jantina	53
Jadual 3: Taburan Responden Mengikut Kategori Umur	54
Jadual 4: Taburan Responden Mengikut Jangka Masa Perkhidmatan	56
Jadual 5: Keputusan Ujian-t Bagi Jantina Yang Berbeza Persepsi Terhadap Konflik	57
Jadual 6: Analisa Kaedah pengurusan Konflik	58
Jadual 7: Keputusan Ujian-t Bagi Jantina Yang Berbeza Terhadap Kaedah Pengurusan Konflik	59
Jadual 8: Hubungan Faktor Demografi Umur Dengan Kaedah Pengurusan Konflik.	60
Jadual 9: Hubungan Faktor Demografi Tempoh Perkhidmatan Dengan Kaedah Pengurusan Konflik.	61

BAB SATU

PENDAHULUAN

Organisasi merupakan satu penyelarasan unit sosial yang mengandungi dua atau lebih individu yang memainkan peranan untuk mencapai matlamat sosial bersama. Ia merupakan sistem sosial yang kompleks yang boleh didefinisikan, dilihat dan dipelajari daripada berbagai dimensi. Dalam sesebuah organisasi terdapat aspek yang dikenali sebagai 'gelagat organisasi'. Menurut Robbins (1996), gelagat organisasi dapatlah didefinisikan sebagai bidang kajian yang menyelidik kesan perlakuan gelagat yang dihasilkan oleh individu dan kumpulan serta struktur dalam organisasi bertujuan untuk mengaplikasikan pengetahuan tertentu bagi menjamin kemajuan dan kecekapan. Oleh itu dalam sesebuah organisasi adalah penting bagi pihak pengurusan untuk mengetahui dan memahami perlakuan manusia yang diterajui oleh mereka.

Kejayaan sesebuah organisasi itu bergantung kepada pengurusan yang cekap lagi berkesan. Kejayaan yang dicapai adalah hasil daripada kepimpinan yang berkaliber serta bersedia untuk menyesuaikan diri dengan persekitaran di mana organisasi itu berada. Pengurusan hari ini adalah terlalu kompleks, bukan sahaja dari segi peranan dan juga fungsi organisasi tetapi juga dari segi perlakuan manusia yang bekerja dalam organisasi itu (Ahmad Atory Hussein, 1998). Oleh itu pengurus yang cemerlang adalah pengurus yang tahu hala-tuju dan di mana organisasi akan diposisikan pada masa hadapan. Pengurus yang berkaliber juga tahu mencungkil potensi yang ada pada subordinat dan pada masa yang sama mengambil faedah daripada kepelbagaian dalam organisasi.

The contents of
the thesis is for
internal user
only

Bibliografi

- Abang Amin Rasidi (1992) *Penyelesaian Konflik di Sarawak: Satu Kajian Perbandingan Antara Etnik dan Jantina*, Latihan Ilmiah Sarjana Muda, UKM.
- Abdul Karim Mohd.Nor (1993), Ke Arah Kecemerlangan: Implikasi Dari Kajian Sekolah Efektif, *Jurnal Pengurusan Pendidikan*, 3,3-10.
- Ahmad Mahdzan Ayob. (1995), *Kaedah Penyelidikan Sosio ekonomi*, Kuala Lumpur DBP.
- Amran Saman (1993). *Pengurusan Konflik: Satu kajian Kes ke Atas Kakitangan Kemajuan Negeri Selangor*, Latihan Ilmiah Sarjana Muda UKM.
- Amstrong, M and Page, K. (1983)), *How To Be A Better Manager*, Great Britain.
- Ang Bee Sian (1991), *Persepsi Subordinat Terhadap Konflik Interpersonal dan Pengurusan Konflik Dalam Organisasi*, Latihan Ilmiah Sarjana Muda, UKM.
- Baldarama, A.M. (1989), *Conflict Management Styles and Hispanic Administrations In Two Years Colleges Within The Southwestern Unitate State*, PhD Dissertation, Bowling Green State University.
- Berry, B.P. (1995), *An Analysis of the Relationship Between Gender and Interpersonal Conflict Management Style of Selected School Administrator*, PhD Dissertation, University of Saint Louis.
- Berry, Barbara Powers (1995), *An Analysis of The Relationship Between Gender-Role Classification and Interpersonal Conflict Management Styles of Selected Missouri School Administrators*, PHD dissertation, Saint Louis University.
- Blake, R.R. dan Monton, J.S. (1964), *The Managerial* New York, Grid Houtson Gulf Publishing Company.
- Blake, R.R. dan Mouton, J.S (1982), *The Versatiles Manager: A Grid Profile*, USA.,Richard D. Irwin Inc.
- Bond G.J. (1995), *Lateral Staff Conflict In Elementary Schools: Why and How Teachers Fight*, EDD Dissertation, Arizona State University.
- Brown, L.D. (1983), *Managing Conflict at Orgaizational Interfaces*, New York, Addison-Westly Publishing Co.
- Brown, L.D. (1983), *Managing Conflict at Organizational Interfaces*, Reading, MA: Addison Wesley.

- Brown, L.D. (1992), Normative Conflict Management Theories, *Journal of Organization* vol. 13, 305-309
- Campbell, G.M. (1993), *Secondary School Principles and Conflict Handling Styles*, PhD Dissertation, University of Houston.
- Cardona, F.A (1996), *Comparative Study of Styles of Handling Interpersonal Conflict Among Students, Faculty and Administrators*, PhD Dissertation, Michigan State University
- Carpenter, B.D. (1996), *Conflict Management Style of High School Principals Compared to High School Football coaches*, EDD Dissertation, University of La Verne.
- Cash, C.M. (1991), *Conflict Management Climate and Procedures in Selected Public Elementary School in South Carolina*, EDD Dissertatin, South Carolina State University.
- Condiffe, P. (1995), *Conflict Management: A Practical Guide*, Kuala Lumpur S. Abdul Majeed & Co.
- Decosta, Jean (1993), *Conflict Management and The Learning Organization: A Case Study* Ph.D. dissertation, The Fieding of Institute.
- Dena, Z.M. (1995), *A Comparison of Conflict Management Styles of Hispanic and Anglo Administrations In Elementary and Secondary Schools*, University of La Verne.
- Deutsch, M. (1973), *The Resolutions of Conflict*, New York, Yale University Press.
- Donovan, (1993), *Academic Deans and Conflict Management*. Ph.D dissertation, University Marquette.
- Earnest, G.W. (1992). *Conflict Management Styles as Reflection of Jungian Personality Type Preferences of the Cooperative Extension's North Central Region Directors and District Directors*. Ph.D dissertation, Ohio State University.
- Ee Ah Ming (1996), *Pendidikan Di Malaysia: Falsafah Pendidikan Guru dan Sekolah*, Shah Alam, Penerbit Fajar Bakti.
- Fathiyah Abu Bakar (1997), *Gaya Pengurusan Konflik Dalam Organisasi*, Tesis Sarjana Sains Pengurusan, UUM.
- Figueroa, Diane E (1995). *Sex and Gender Differences in Interpersonal Conflict Management Behavior In an Academic and Commercial Reseach Setting*, Ph.D. dissertation, Temple University.
- Friberg, AC. (1992), *Management Process and Organazational Behavior*, Scott, Foresmann Gllenvew III.

Gordon, J.R (1991). *A Diagnostics Approach to Organizational Behavior*, USA.

Guill, J.A (1992), *Conflict Management Style Preferences of Community College Presidents*, EDD Dissertation, University of Virginia.

Hall, J. (1969), *Conflict Management Survey: A Survey of Ones Characteristic Reaction To and Between Himself and Others* Conroe, Texas: Teleometrics International.

Harris, W.H. (1988), *Self Actualization Levels and Conflict Management Styles of Middle and Junior High School Principals In Connecticut*, PhD Dissertations, University of Bridge Port.

Hellrieged, D. dan Slocum, Jr. (1991), *Management*, (6th Edition), Addison-wesley Publishing.

Holder, M.E. (1993), *Conflict Management: The Principal's Perspective*, University of Alberta, Med Dissertation.

Hornung, C.S. (1995), *The Relationship Between Conflict Resolutions Styles, Level of Conflict, Commitment and Teacher*, Ded, Dissertations, The Pennsylvania State University.

Hussein Mahmood (1993), *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*, Kuala Lumpur, Dewan Bahasa dan Pustaka.

Inglis, F.(1995), *Perception of the Management of Conflict In School*, PhD Dissertation, Waden University.

Jaafar Muhamad (1996). *Kelakuan Organisasi*, Leed Publications, Kuala Lumpur.

Jaquith, V.S. (1991), *The Relationship of Conflict Management Style to Conflict Factors and Their Effect on Decision Making Among City Council Members*, PhD Dissertation, University of San Francisco.

Jennifer, G. dan Jones G. (1996), *Understanding and Managing Organization Behavior*, New York, Addison-Wesley Publishing Company.

Kilmann, R.H. dan Thomas, K.W. (1975). *Interpersonal Conflict Personality Dimension*, *Psychological Report* 37: 971-980.

Kilmann, R.H. dan Thomas, K.W. (1977). *Developing a Forced Choice Measure of Conflict – Handling Behavior: The ‘MODE’ instrument*, *Educational and Psychological Measurement* 37: 309 – 325.

Kilmann, R.H. dan Thomas, K.W. (1978), Comparison of Four Instrument Measuring Conflict Behavior, *Psychological Report*, 44: 1139-1145

Kunavikitkul, W. (1995), *Conflict Management. Job Satisfaction and Specific Demographic (grafic) Variables of Professional Nurses In Thailand*, DSN Dissertations , University of Alabama, Birmingham.

Lee, C., (1990), Relative Status of Employee and Styles of Handling Interpersonal Conflict: An Experimental Study With Korean Managers, *The International Journal of Conflict Management* 1 (4), 327-340.

Lee, I. (1992), *An Analysis of Conflict Management Techniques Used by Korean Employees and American Employees In the USA*, PhD Dissertations, Cornell University.

Lee, Insuk (1992), *An Analysis of Conflict Management Techniques Used By Korean Employees and American Employees Working In Public and Private Organizations In The United States*, University of Cornel.

Lowery, P.A. (1993), *Principals Organizational As Related to Perceived Conflict Management Styles*, University of Pennsylvania.

Manimaran, D.S.(1992), *Penyelesaian Konflikt Dalam Organisasi*, Latihan Ilmiah Sarjana Muda, UKM.

Mccormick, N.D. (1997), *The Conflict Intermediate School Principals Encounter and How They Manage It*, PhD. Dissertations, University of Utah.

Mcdaniel, A.K. (1996), *A Comparison of Elementary and Secondary Schools With Respect To Level of Conflict, Conflict Resolution Behaviour and Organization Climate*, PhD Dissertations, The Pennsylvania State University.

Mcellistrem, M.D. (1993), *The Effect of Relational Type on Conflict Management Styles Preference*, Michigan State University.

Mcintyve, S.E., (1991), *Conflict Management by Male and Female Managers as Reported by Self and by Male and Female Subordinates*, PhD Dissertations, Georgia State University.

Meyers, R.W. (1994), *Conflict Management Style and Burnout of Missionaries*, PhD Dissertations, George Fox College.

Mohd. Shamsuddin Zahid Sopian. (1995), *Asas Analisa Demografi*, Kuala Lumpur DBP.

Mohd.Fitri Bin Abdul Rahman. (1997), *Gaya Pengurusan Konflik Di Kalangan Penolong Pegawai Daerah Di Negeri Perak* , Latihan Ilmiah Sarjana Pengurusan, UUM.

- Nowakowski D.W. (1995), *Gender Differences In Organizational Conflict Management Styles* , PhD Dissertation, University of Alabama.
- Olives, J. (1991), *The Relationship Between Manager Self-esteem Leadership Orientation Conflict Management Styles*, PhD Dissertations, United State International University.
- Osinchuck, M.A. (1995), *Students Perceptions of Teacher-student Conflict* M.ED..Dissertation, University of Alberta.
- Parsons, L.C. (1994), *An Analysis of Crisis Conflict Resolutions Strategies Preferred By Washington Public High School Principals* , PhD Dissertation, University Gonzaga.
- Rabb. T.C. dan Cosier, R.A. (1983), *Conflict Process In Organization Behaviour*, New York, West Publishing Company.
- Rahim, M.A. (1985), *Referent Behavior: Concepts, Controversies and Application*, New York, (6th edition), Prentice-Hall.
- Rahim, M.A. (1986), *Managing Conflict In Organizations*, New York, Preager Publishers.
- Rahim, M.A. (1991), A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict, *Academy of Management Journal*, 26, 263 –376.
- Razali Mat Zin. (1996), *Kepimpinan Dalam Pengurusan* , Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd., Kuala Lumpur.
- Retterer, M.E. (1993), *Relationship of Role Conflict to Leadership Style of Community College Division Chairs*, PhD Dissertation The University of Texas At Austin.
- Sabitha & Mahmood Nazar, (1995), *Hubungan Manusia Dalam Organisasi*, Petaling Jaya, Utusan Publishing Sdn. Bhd.
- Schermerhon, J.R, Hunt J.G and Osborn R.N. (1996), *Managing Organizational Behaviour* New York, John Wiley & Son Inc.
- Shahabudin Ishak. (1997), *Gaya Pengurusan Konflik Di Kalangan Pentadbir-pentadbir Di Daerah Kota Setar*, Tesis Sarjana Sains Pengurusan, UUM.
- Sheppard. B.h. (1992), Conflict Research As Schizophrenia: The Many Faces of Organizational Conflict, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13. 325-334.
- Sparkman, L.B. (1995), *The Effect of Conseling Intervention In Conflict Management Style and Teachers Perception of Behaviors of Students* ,PhD Dissertation, Mississippi State University.

Steers R.M. dan Black J.S. (1994), *Organization Behavior*, 5th ed., New York, Harper Collins College Publishers.

Stiles, D.c. (1993), *The Relationship Between Organizational Climate and Teacher Job Satisfaction*, EDD dissertation, University of Georgia.

Tan Li Chean. (1993), *Personaliti, Situasi Konflik dan Cara Penyelesaian; Satu Tinjauan 1993 Di Kalangan Anggota Bukan , ATM, Latihan Ilmiah Sarjana Muda, UKM.*

Turin Ahmad (1993), *Gaya Pengurusan Konflik Di Kalangan Guru-guru Sekolah Menengah Di Daerah Kota Setar Kedah*, Tesis Sarjana Sains Pengurusan UUM.

Uma Sekaran. (2000), *Research Method For Business* , New York , John Wiley & Sons, Inc.

Utley, M.E., Richardson, D.R. dan Pilkington C.J. (1989), *Personality and Interpersonal Conflict Management, Personality and Individual Differences*, 10 (3), 287-293.

Wan Izzuddin, (1991), *Strategi Membina Pasukan Berkesan*, Kuala Lumpur, Nurin Enterprise.

Whatley, W.C. (1994), *The Extent To Which Teachers Impressions of A New Principals Are Influence By Experiences With And Reactions To The Previous Principal*, PhD Dissertations, University of South Carolina.

Whetten D.A. dan Cameron, K.S. (1992), *Developing Management Skills*, New York, 2nd. Ed., Harper Collins.

Wilson, S. (1995), *The Effects of Formal and Informal Relations On Choice of Interpersonal Conflict Resolutions Strategy*, PhD, Dissertations, university of Cincinnati.

Wirawan, (1992), *The Relationship Between Power Bases and Conflict Management Styles of Indonesian Formal Leaders*, PhD Dissertations, Western Michigan University.

Zaleha Mohd. Yusof (1997), *Gaya Pengurusan Konflik Dalam Organisasi Di Kalangan Guru-guru Asrama Di Terangganu*, Tesis Sarjana Sains Pengurusan, UUM.