

**HUBUNGAN ANTARA KECERDASAN EMOSI DENGAN GAYA PENGURUSAN
KONFLIK DI KALANGAN KAKITANGAN
DI JKR MALAYSIA**

Oleh :

SU FAIZAH BINTI SUKOR

Disertasi penyelidikan ini dikemukakan kepada Kolej Perniagaan (COB) 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)

SU FAIZAH BINTI SUKOR (803608)

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 KECERDASAN EMOSI DENGAN GAYA PENGURUSAN KONFLIK DI
KALANGAN KAKITANGAN DI JKR MALAYSIA**

Seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas project
(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

Disertasi penyelidikan ini dikemukakan sebagai memenuhi keperluan Pengijazahan Program Sarjana Sains Pengurusan, Universiti Utara Malaysia (UUM), Sintok, Kedah. Saya bersetuju membenarkan pihak Perpustakaan UUM untuk mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhannya atau sebahagian daripada disertasi ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia projek penyelidikan ini atau Dekan Penyelidikan dan Pasca Ijazah, Kolej Perniagaan UUM. Sebarang bentuk salinan atau cetakan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penulis dan UUM perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan ke atas disertasi ini dibuat.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan disertasi penyelidikan ini sama ada keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

Dekan
Penyelidikan dan Pasca Ijazah
Kolej Perniagaan
Universiti Utara Malaysia
06010 Sintok
KEDAH DARUL AMAN

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan kecerdasan emosi dan gaya pengurusan konflik di kalangan kakitangan Jabatan Kerja Raya (JKR) Malaysia. Kajian ini juga dilaksanakan bagi menentukan sama ada dimensi-dimensi kecerdasan emosi iaitu kemahiran intrapersonal, kemahiran interpersonal, pengurusan tekanan, kebolehsuaian dan juga perasaan umum mempengaruhi gaya pengurusan konflik di kalangan kakitangan Pengurusan dan Profesional (P&P) JKR. Sebanyak 534 borang soal selidik telah diedarkan dan 203 responden telah memberikan maklumbalas.

Data ini telah dianalisis menggunakan "*Statistical Package for Social Science*" (SPSS) Versi 15. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap kemahiran interpersonal dan kebolehsuaian responden adalah tinggi. Analisis perkaitan menunjukkan daripada lima dimensi, hanya kemahiran interpersonal, kebolehsuaian dan perasaan umum sahaja yang mempunyai hubungan yang signifikan dengan gaya pengurusan konflik. Manakala analisis regresi berganda pula menunjukkan bahawa hanya pengurusan tekanan dan kebolehsuaian sahaja yang mempunyai pengaruh yang signifikan ($\Delta R^2 = 0.221$) terhadap gaya pengurusan konflik. Oleh itu, pihak pengurusan JKR perlulah memberi penekanan kepada faktor pengurusan tekanan dan juga kebolehsuaian di dalam meningkatkan gaya pengurusan konflik.

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the correlation between emotional intelligence and conflict management style among the JKR's staff. This study also aimed at determining whether emotional intelligence dimensions which are intrapersonal skills, interpersonal skills, stress management, adaptability and general mood predict the variance in conflict management style among the Professional and Management staffs in JKR. Out of 534 questionnaires distributed, only 203 respondents returned the questionnaires.

The data was analyzed using "Statistical Package for Social Science" (SPSS) version 15. The result shows that the level of interpersonal skills and adaptability are high. Analysis using Pearson correlation indicates from all the five dimensions, only three factors in emotional intelligence which are interpersonal skills, adaptability and general mood have a significant correlation with conflict management style. In addition, multiple regression analysis shows that only adaptability and stress management significantly can influence conflict management style with the value of adjusted R^2 is 0.221. Therefore, JKR should stress on adaptability and stress management in order to enhance conflict management style among the staff.

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, saya memanjatkan kesyukuran yang tidak terhingga kepada Allah S.W.T kerana dengan limpah izin dan rahmatNya, saya mampu menyiapkan disertasi ini sebagai memenuhi syarat pengijazahan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan), Universiti Utara Malaysia.

Di kesempatan ini, saya ingin merakamkan jutaan terima kasih kepada Dr Fais bin Ahmad selaku penyelia kertas projek ini serta Dr Ong Gua Pak penyelia bersama daripada Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) di atas tunjuk ajar, nasihat serta bimbingan yang diberikan sehingga terhasilnya disertasi ini.

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 disertasi ini.

Seterusnya, saya ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada pihak INTAN terutamanya En Faizal bin Md Kassim, serta pegawai dan kakitangan Program Pengurusan Konsultansi dan Penyelidikan yang telah banyak memberikan bantuan sepanjang saya mengikuti program diploma dan sarjana ini. Ucapan jutaan terima kasih juga kepada Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) dan Jabatan Kerja Raya (JKR) yang telah memberi peluang kepada saya untuk mengikuti program ini.

Buat suami yang tercinta, Ramli bin Hamid, anak-anak ; Nurfathin Humairah dan Nurfathin Hanisah serta kedua-dua keluarga yang dikasihi, sokongan, dorongan, komitmen dan pengorbanan yang telah diberikan sepanjang mengikuti pengajian ini telah memberi kekuatan dan semangat kepada saya di dalam menyiapkan segala tugas, menghadapi peperiksaan dan seterusnya dianugerahkan segulung ijazah.

Setinggi-tinggi penghargaan juga ingin saya rakamkan 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. Saya juga sentiasa berdoa semoga keakraban dan silaturrahim yang terjalin dapat dikekalkan.

Akhirkata, saya ingin merakamkan penghargaan saya kepada mereka yang telah banyak memberikan 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.

Su Faizah binti Sukor

INTAN, Bukit Kiara

Kuala Lumpur

2009

KANDUNGAN

MUKASURAT

PERAKUAN KERTAS KERJA PROJEK	i
KEBENARAN MERUJUK	ii
ABSTRAK (BAHASA MELAYU)	iii
ABSTRACT (BAHASA INGGERIS)	iv
PENGHARGAAN	v
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xii
SENARAI RAJAH	xiv

BAB 1 PENGENALAN

1.1	Pendahuluan	1
1.2	Penyataan Masalah	4
1.3	Persoalan Kajian	11
1.4	Objektif Kajian	11
1.5	Skop Kajian	12
1.6	Kepentingan Kajian	13
1.7	Batasan Kajian	15
1.8	Kesimpulan	15

BAB 2	SOROTAN KARYA	
2.1	Pendahuluan	17
2.2	Gaya Pengurusan Konflik	
2.2.1	Definisi Konflik	17
2.2.2	Definisi Gaya Pengurusan Konflik	18
2.2.3	Jenis-Jenis Konflik	19
2.2.4	Penyebab Konflik (Nature of Conflict)	19
2.2.5	Konflik Dalam Organisasi	19
2.2.6	Kesan Konflik	21
2.3	Kecerdasan Emosi	
2.3.1	Definisi Kecerdasan Emosi	21
2.3.2	Kemahiran Kecerdasan Emosi	22
2.3.3	Pengaruh Kecerdasan Emosi Terhadap Prestasi	23
2.4	Kesimpulan	25
BAB 3	METODOLOGI KAJIAN	
3.1	Pendahuluan	27
3.2	Kerangka Teoritical	27
3.3	Definisi Konsep	
3.3.1	Gaya Pengurusan Konflik	28
3.3.2	Kecerdasan Emosi	31

3.4	Hipotesis Kajian	32
3.5	Rekabentuk Kajian	33
3.6	Definisi Operasi	
	3.6.1 Gaya Pengurusan Konflik	34
	3.6.2 Kecerdasan Emosi	37
3.7	Pengukuran	
	3.7.1 Gaya Pengurusan Konflik	41
	3.7.2 Kecerdasan Emosi	41
3.8	Persampelan	
	3.8.1 Populasi dan Sampel	42
	3.8.2 Teknik	43
3.9	Pengumpulan Data	44
3.10	Rekabentuk Borang Soal Selidik	45
3.11	Ujian Rintis	47
	3.11.1 Ujian Kebolehpercayaan	48
3.12	Kajian Sebenar	50
	3.12.1 Ujian Kebolehpercayaan	52
	3.12.2 Ujian Normaliti	53
	3.12.3 Ujian <i>Linearity</i>	54
	3.12.4 Ujian <i>Validity</i>	54
3.13	Teknik Analisis Data	54
3.14	Kesimpulan	57

BAB 4	ANALISIS DATA	
4.1	Pendahuluan	58
4.2	Analisis Statistik Deskriptif	58
	4.2.1 Analisis Latarbelakang Responden	59
	4.2.2 Analisis Tahap	63
4.3	Analisis Inferensi	66
	4.3.1 Pengaruh Antara Kecerdasan Emosi Dengan Gaya Pengurusan Konflik	66
	4.3.2 Hubungan Antara Dimensi Kecerdasan Emosi Dengan Gaya Pengurusan Konflik	69
	4.3.3 Perbezaan Antara Faktor Demografi Gaya Pengurusan Konflik	70
4.4	Kesimpulan	72
BAB 5	PERBINCANGAN DAN RUMUSAN	
5.1	Pendahuluan	74
5.2	Perbincangan Dapatan Kajian	74
	5.2.1 Tahap Kecerdasan Emosi	75
	5.2.2 Pengaruh Kecerdasan Emosi Terhadap Gaya Pengurusan Konflik	78
	5.2.3 Hubungan Kecerdasan Emosi Dengan Gaya Pengurusan Konflik	78

5.2.4	Perbezaan Antara Faktor Bidang Dan Tempoh Perkhidmatan Terhadap Gaya Pengurusan Konflik	79
5.3	Kesimpulan Kajian	81
5.4	Cadangan	83
5.5	Kajian Akan Datang	84
5.6	Kesimpulan	86
	BIBLIOGRAFI	88
	LAMPIRAN	
	Lampiran A Surat Kebenaran Untuk Menjalankan Kajian	96
	Lampiran B Borang Soal Selidik	97
	Lampiran C Analisis Statistik	105

SENARAI JADUAL

<u>JADUAL</u>	<u>MUKASURAT</u>	
Jadual 1.1	Jumlah Aduan Yang Diterima Oleh Kementerian Kerja Raya	5
Jadual 1.2	Kes-Kes Tatatertib Jabatan Kerja Raya	7
Jadual 1.3	Jumlah Kes-Kes Sivil	8
Jadual 1.4	Laporan Pelanggaran Tatakelakuan Kakitangan Awam	9
Jadual 2.1	Ringkasan Sorotan Karya Gaya Pengurusan Konflik	27
Jadual 2.2	Ringkasan Sorotan Karya Kecerdasan Emosi	28
Jadual 3.1	Populasi Kakitangan Teknikal JKR	45
Jadual 3.2	Sampel Kajian	46
Jadual 3.3	Item Bagi Kecerdasan Emosi	49
Jadual 3.4	Nilai Alpha Cronbach	51
Jadual 3.5	Keputusan Ujian Kebolehpercayaan	52
Jadual 3.6	Item-Item Yang Digugurkan	52
Jadual 3.7	Item-Item Bagi Dimensi Kecerdasan Emosi	54
Jadual 3.8	Nilai Alpha Cronbach Kajian	55
Jadual 3.9	Nilai Pekali Korelasi, r	59
Jadual 3.10	Ringkasan Teknik Analisis Data	60
Jadual 4.1	Taburan Responden Mengikut Jantina	62
Jadual 4.2	Taburan Responden Mengikut Tahap Pendidikan	62
Jadual 4.3	Taburan Responden Mengikut Gred	63
Jadual 4.4	Taburan Responden Mengikut Bidang	63

Jadual 4.5	Taburan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan	64
Jadual 4.6	Taburan Responden Mengikut Tempat Berkhidmat	65
Jadual 4.7	Taburan Responden Mengikut Taraf Jawatan	65
Jadual 4.8	Tahap Kemahiran Intrapersonal	66
Jadual 4.9	Tahap Kemahiran Interpersonal	66
Jadual 4.10	Tahap Pengurusan Tekanan	67
Jadual 4.11	Tahap Kebolehsuaian	67
Jadual 4.12	Tahap Perasaan Umum	68
Jadual 4.13	Tahap Kecerdasan Emosi	68
Jadual 4.14	Pengaruh Dimensi Kecerdasan Emosi	70
Jadual 4.15	Hubungan Antara Kecerdasan Emosi Dengan Gaya Pengurusan Konflik	73
Jadual 4.16	Perbezaan Antara Faktor Bidang Terhadap Gaya Pengurusan Konflik	74
Jadual 4.17	Perbezaan Antara Faktor Tempoh Berkhidmat Terhadap Gaya Pengurusan Konflik	74
Jadual 4.18	Ringkasan Dapatan Kajian	76
Jadual 5.1	Penentuan Tahap	79
Jadual 5.2	Tahap Kecerdasan Emosi	80
Jadual 5.3	Perbezaan Gaya Pengurusan Konflik	83
Jadual 5.4	Pencapaian Objektif	84
Jadual 5.5	Sub Dimensi Bagi Kecerdasan Emosi	88

SENARAI RAJAH

	<u>RAJAH</u>	<u>MUKASURAT</u>
Rajah 1.1	Gaya Pengurusan Konflik	1
Rajah 1.2	Kitaran Perkaitan Antara Konflik Dan Emosi	11
Rajah 2.1	Pengaruh Kecerdasan Organisasi	25
Rajah 3.1	Kerangka Teoritikal Kajian	29
Rajah 3.2	Gelagat Menangani Konflik	31
Rajah 3.3	Model Bagi Analisis Regresi Berganda	58
Rajah 4.1	Model Bagi Analisis Regresi Berganda	71

The contents of
the thesis is for
internal user
only

BIBLIOGRAFI

- Ahmad Atory Husain & Malike Brahim (2004). Politik pentadbiran di Malaysia : Penilaian pegawai awam terhadap dasar politik dan kepimpinan nasional.97 -110.
- Al-Ajmi, R. S. (2007). The effect of personal characteristics on conflict management style. A study among public sector employees in Kuwait. *An International Business Journal*, 17(3), 181-192.
- Ayoko, O. B., & Pekerti, A. A (2008). The mediating and moderating effects of conflict and communication openness on workplace trust. *International Journal of Conflict Management*, 19(4), 297–318.
- Bardzil, P., & Slaski, M. (2003). Emotional intelligence : fundamental competencies for enhanced service provision. *Managing Service Quality*, 13 (2), 97–104.
- Boonsathorn, W. (2007). Understanding conflict management styles of Thais and Americans in multinational corporations in Thailand. *International Journal of Conflict Management*, 18(3), 196 – 221.
- Brown, F. W., Bryant, S. E., & Reilly, M. D. (2006). Does emotional intelligence – as measured by the EQI – influence transformational leadership and/or desirable outcomes? *Leadership & Organizational Development Journal*, 27(5), 330 – 351.
- Brooks, K., & Nafukho, F. M. (2006). Human resource development, social capital, emotional intelligence. Any link to productivity? *Journal of European Industrial Training*. 30 (2), 117 - 128.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes. An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788-813.
- Chrusciel, D. (2006). Considerations of emotional intelligence (EI) in dealing with change decision management. *Management Decision*, 44 (5), 644 - 657.
- Chua, Y. P. (2006). *Kaedah penyelidikan : Kaedah dan statistik penyelidikan. Buku 1.* Malaysia : McGraw Hill.
- Chua, Y. P. (2006). *Kaedah penyelidikan : Kaedah dan statistik penyelidikan. Buku 2.* Malaysia : McGraw Hill.
- Chua, Y. P. (2008). *Kaedah penyelidikan : Kaedah dan statistik penyelidikan. Buku 3.* Malaysia : McGraw Hill.
- Coakes, S.J., & Steed, L. (2007). *SPSS Version 14.0 for Windows: Analysis Without Anguish.* Australia. John Wiley & Sons Australia Ltd.

- Darling, J. R., & Walker, W. E. (2001). Effective conflict management; use of the behavioral style model. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (5), 230 – 242.
- Dong, M. C., & Li, S. Y (2007). Conflict resolution in Chinese family purchase decisions. The impact of changing female roles and marriage duration. *International Journal of Conflict Management*, 18(4), 308 – 324.
- Downey, L. A., Papageorgiou, V., & Stough, C. (2006). Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers. *Leadership & Organizational Development Journal*, 27(4), 250 – 264.
- Dries, N., & Pepermans, R. (2007). Using emotional intelligent to identify high potential : a metacompetency perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 28 (8), 749 - 770.
- Dulewicz, V., Higgs, M., & Slaski, M. (2003). Measuring emotional intelligence: content, construct and criterion-related validity. *Journal of Managerial Psychology*, 18(5), 405 - 420.
- Gabel, R. S., Dolan, S. L., & Cerdin, J.L. (2005). Emotional intelligence as predictor of cultural adjustment for success in global assignments. *Career Development International*, 10(5), 375 – 395.
- Green, C. (2008). Leader member exchange and the use of moderating conflict management styles. Impact on relationship quality. *International Journal of Conflict Management*, 19 (2), 92 – 111.
- Hair, J.F., Money, A.H., Samouel, P., & Page. M. (2007). *Research methods for business*. John Wiley & Sons Limited, England.
- Jamali, D., Sidani, Y., & Abu-Zaki, D. (2008). Emotional intelligence and management development implications. Insights from the Lebanese context. *Journal of Management Development*, 27(3), 348 – 360.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organizational Development Journal*, 27(4), 265 – 274.
- Kim, T., Wang, C., Kondo, M., & Kim, T. (2007). Conflict management styles : The differences among the Chinese, Japanese and Koreans. *International Journal of Conflict Management*, 18 (1), 23 – 41.
- Kementerian Kerja Raya (2006). *Buku Laporan Tahunan Kementerian Kerja Raya*. K. Lumpur:Kementerian Kerja Raya Malaysia.

- Kementerian Kerja Raya (2007). *Buku Laporan Tahunan Kementerian Kerja Raya*. K. Lumpur:Kementerian Kerja Raya Malaysia.
- Komaraju, M, Dollinger, S. J., & Lovell, J. L. (2008). Individual-collectivism in horizontal and vertical directions as predictors of conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 19 (1), 20 – 35.
- Koo, C. M., & Sim, H. S. (1999). On the role conflict of auditors in Korea. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 12 (2), 206 – 219.
- Kunnanatt, J. T. (2008). Emotional intelligence : theory and description. A competency model for interpersonal effectiveness. *Career Development International*, 13 (7), 614 - 629.
- Ma, Z. (2007). Conflict management styles as indicators of behavioral pattern in business negotiation. The impact of contextualism in two countries. *International Journal of Conflict Management*, 18 (3), 260 – 279.
- Macintosh, G., & Stevens, C. (2008). Personality, motives and conflict strategies in everyday service encounters. *International Journal of Conflict Management*, 19 (2), 112 -131
- Moller, C., & Powell, S. (2001). Emotional intelligence and the challenges of quality management today. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (7), 341 - 344.
- Morehouse, M. M. (2007). An exploration of emotional intelligence across career arenas. *Leadership & Organizational Development Journal*, 28 (4), 296 – 307.
- Nair, N. (2008). Towards understanding the role of emotions in conflict : a review and future directions. *International Journal of Conflict Management*, 19 (4), 359–381.
- Najib Ahmad Marzuki, Che Su Mustafa, Zarina Mat Saad, Suhanim Abdullah, Suhaini Muda & Wan Bee Che Din. (2005). *Kecerdasan emosi dan kompetensi pelajar-pelajar institusi pengajian tinggi awam*. Intensification Research in Priority Areas, Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi.
- Oetzel, J., Garcia, A. J. & Ting-Toomey, S. (2008). An analysis of the relationships among face concerns and facework behaviors in perceived conflict investigation. *International Journal of Conflict*. 19(4), 382 - 403.
- Onishi, J., & Bliss, R. E. (2006). In search Asian ways of managing conflict. A comparative study of Japan, Hong Kong, Thailand and Vietnam. *International Journal of Conflict Management*, 17 (3), 203 - 225.

- Othman Hashim. (2000). Gaya pengurusan konflik di kalangan pegawai-pegawai Tentera Laut Diraja Malaysia, Lumut, Perak Darul Ridzuan. Tesis M.Sc (Pengurusan). Universiti Utara Malaysia.
- Pallant, J (2001). *SPSS survival manual. A step by step guide to data analysis using SPSS*. Open University Press, USA.
- Posthuma, R. A., White III, G. O., Dworkin, J. B., Ya'nez, O., & Swift, M. S. (2006). Conflict resolution styles between co-workers in US and Mexican cultures. *International Journal of Conflict Management*, 17 (3), 242 – 260.
- Riggio, R. E., & Reichard, R. J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership. An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (2), 169 - 185.
- Rispens, S., Greer, L. L., & Jehn, K. A (2007). It could be worse. A study on the alleviating roles of trust and connectedness in intragroup conflicts. *International Journal of Conflict Management*, 18 (4), 325 – 344.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business*. (4th ed). John Wiley & Sons Limited, USA.
- Suliman, A. M., & Al-Shaikh, F. N. (2007). Emotional intelligence at work: Links to conflict and innovation. *Employee Relations*, 29 (2), 208 – 220.
- Thomas, K. W., Thomas, G. F., & Schaubhut, N. (2008) Conflict styles of men and women at six organization levels. *International Journal Conflict of Management*. 19 (2), 148 – 166.
- Tischler, L., Biberman, J., & McKeage, R. (2002). Linking emotional intelligence, spirituality and workplace performance: Definitions, models and ideas for research. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (3), 203 – 218.
- Tjosvold, D. (2006). Defining conflict and making choices about its management. Lighting the dark side of organizational life. *International Journal of Conflict Management*, 17 (2), 87– 95.
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (2), 88-110.
- Vodosek, M. (2007). Intragroup conflict as a mediator between cultural diversity and work group outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 18 (4), 345-375.

Young, M., & Dulewicz, V. (2007). Relationship between emotional and congruent self-awareness and performance in the British Royal Navy. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 465-478.