

العامل الأول هو طبيعة الترابط بين المهام. كلما زاد مدى الاعتماد المتبادل في المهام بين الأفراد أو المجموعات (أي كلما كان عليهم العمل معاً أو التعاون لتحقيق هدف مشترك) زاد احتمال النزاع في حالة وجود توقعات أو أهداف مختلفة بين الفريقين. يعود ذلك جزئياً لكون ترابط العمل هذا يصعب تجنب النزاع. ويحدث هذا جزئياً لكون الترابط بين المهام العالية يزيد من حدة العلاقات والمناقشات. وبالتالي يمكن أن ينفجر الخلاف الصغير بسرعة كبيرة إلى قضية وخلاف جوهري بين الأطراف. العامل الثاني هو التناقضات في الوضع بين أطراف النزاع. يتمتع المدبرون مثلاً في العديد من المؤسسات بالحق في أخذ إجازة شخصية خلال أيام العمل لقضاء مهام شخصية وما إلى ذلك، في حين أن الموظفين غير الإداريين لا يحق لهم ذلك. ضع في حسابك الأثر الذي يمكن أن يحدثه ذلك على وجهة نظر غير المديرين لسياسة المؤسسة والعدالة فيها. يمكن أن ينشأ النزاع أيضاً من غموض الصلاحيات؛ أي الحالات التي لا يكون فيها واضحاً على من تقع مسؤولية أمرٍ ما. يُجرى تعيين موظف جديد في العديد من المؤسسات بعد تقييم المتقدمين من قبل قسم شؤون الموظفين والقسم الذي يحتوي على الشاغر. وبما أن كلتا الإدارتين مُنخرطتان في عملية التوظيف، ما الذي سيحدث عندما يريد قسم توظيف فرد ما لكن القسم الآخر لا يريده؟ مشاكل التواصل (communication problems). إن مشاكل التواصل أو وجود الغموض في عملية التواصل يمكن أن يولد النزاع أيضاً. غالباً ما يستجيب الشخص بإحباط وغضب عندما يسيء شخص ما فهم رسالة ما أو عندما تُحجب بعض المعلومات عنه. الاعتماد على الموارد المشتركة (Dependence on Common Resource Pool). عامل آخر ناقشناه سابقاً يساهم في النزاع هو الاعتماد على الموارد المشتركة. لا مفر من النزاع عندما يتعين على العديد من الإدارات التنافس على الموارد الشحيحة. عندما تكون الموارد محدودة تبدأ معركة الحصول عليها وتتولد النزاعات للفوز بتلك الموارد، وفي النهاية تفوز بها جهة ما وتخسر جهة أخرى دائماً. عدم وجود معايير أداء مشتركة (Lack of common performance standards). تولد الاختلافات في معايير الأداء وأنظمة المكافآت فرصاً أكبر للنزاع في المؤسسات. يحدث هذا بسبب نقص معايير الأداء المشتركة بين المجموعات المختلفة داخل المؤسسة ذاتها. يُكافأ موظفو الإنتاج على كفاءتهم، وتُقاس هذه الكفاءة عبر إنتاج عدد قليل من المنتجات على المدى الطويل. تُكافأ إدارات المبيعات على استجابتها قصيرة المدى لتغيرات السوق، وذلك غالباً على حساب كفاءة الإنتاج على المدى الطويل. ينشأ النزاع - في مثل هذه الحالات عندما تحاول كل وحدة تلبية معايير الأداء الخاصة بها. يمكن لمجموعة متنوعة من الاختلافات الفردية (مثل القدرات الشخصية والسمات والمهارات) أن تؤثر تأثيراً كبيراً على طبيعة العلاقات الشخصية. تؤثر الهيمنة الفردية والعدوانية والتسلط وتحمل الغموض، تؤثر جميعها على كيفية تعامل الفرد مع النزاع المحتمل. والواقع أن هذه الخصائص تحدد ما إذا كان النزاع سوف ينشأ منذ البداية أم لا.