

العامل الأوّل هو طبيعة الترابط بين المهام. كلّما زاد مدى الاعتماد المتبادل في المهام بين الأفراد أو المجموعات (أي كلّما 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 تجنّب النزاع. ويحدث هذا جزئياً لكون الترابط بين المهام العالية يزيد من حدّة العلاقات والمناقشات. وبالتالي يمكن أن ينفجر الخلاف الصغير بسرعة كبيرة إلى قضية وخلافٍ جوهري بين الأطراف. العامل الثاني هو التناقضات في الوضع بين أطراف النزاع. يتمتّع المديرين مثلاً في العديد من المؤسسات بالحقّ في أخذ إجازة شخصية خلال أيام العمل لقضاء مهامّ شخصية وما إلى ذلك، في حين أنّ الموظّفين غير الإداريين لا يحقّهم 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 موظّف جديد في العديد من المؤسسات بعد تقييم المُتقدّمين من قبل قسم شؤون الموظّفين والقسم الذي يحتوي على الشاغر. وبما أنّ كلتا الإدارتين مُنخرطتان في عمليّة التوظيف، ما الذي سيحدث عندما يريد قسم توظيف فرد ما لكنّ القسم الآخر لا يريده؟ مشاكل التواصل إن مشاكل التواصل أو وجود الغموض في عمليّة التواصل يمكن أن يولّد النزاع أيضاً. غالباً ما (communication problems) يستجيب الشخص بإحباط وغموض عندما يسيء شخص ما فهم رسالة ما أو عندما تُحجب بعض المعلومات عنه. الاعتماد على عامل آخر ناقشناه سابقاً يساهم في النزاع هو الاعتماد (Dependence on Common Resource Pool) الموارد المشتركة على الموارد المشتركة. لا مفرّ من النزاع عندما يتعيّن على العديد من الإدارات التنافس على الموارد الشحيحة. عندما تكون الموارد محدودة تبدأ معركة الحصول عليها وتتولّد النزاعات للفوز بتلك الموارد، وفي النهاية تفوز بها جهة ما وتخسر جهة أخرى تولّد الاختلافات في معايير الأداء. (Lack of common performance standards) دائماً. عدم وجود معايير أداء مشتركة وأنظمة المكافآت فُرصاً أكبر للنزاع في المؤسسات. يحدث هذا بسبب نقص معايير الأداء المشتركة بين المجموعات المختلفة داخل المؤسسة ذاتها. يُكافأ موظّفو الإنتاج على كفاءتهم، وتُقاس هذه الكفاءة عبر إنتاج عدد قليل من المنتجات على المدى الطويل. تُكافأ إدارات المبيعات على استجابتها قصيرة المدى لتغيّرات السوق، وذلك غالباً على حساب كفاءة الإنتاج على المدى الطويل. ينشأ النزاع - في مثل هذه الحالات عندما تحاول كلّ وحدة تلبية معايير الأداء الخاصّة بها. يمكن لمجموعة متنوّعة من الاختلافات الفرديّة (مثل القدرات الشخصية والسمات والمهارات) أن تؤثر تأثيراً كبيراً على طبيعة العلاقات الشخصية. تؤثر الهيمنة الفرديّة والعدوانيّة والتسلّط وتحمل الغموض، تؤثر جميعها على كيفية تعامل الفرد مع النزاع المُحتمل. والواقع أن هذه الخصائص تحدّد ما إذا كان النزاع سوف ينشأ منذ البداية أم لا.