

Public Organization Management

Vol. 14(1), (Series 53): 1-22/ 2026

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2025.74075.5158>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

ORIGINAL ARTICLE

Investigating The Phenomenon of Human Resource Polarization in Administrative Organizations

 Niloufar Mozafari^{1*},  Alireza Koushki Jahromi²

1. Ph.D Student, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

*Correspondence

Niloufar Mozafari
E-mail: n_mozafari@atu.ac.ir

Receive Date: 12/Mar/2025

Revise Date: 19/ May/2025

Accept Date: 27/May/2025

How to cite

Mozafari, N. & Koushki Jahromi, A. (2026). Examining the phenomenon of human resource polarization in administrative organizations. *Public Organizations Management*, 14(1), 1-22.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

In the contemporary landscape of organizational management, the internal dynamics of the workforce are increasingly mirroring the fractured nature of the broader societal fabric. We are witnessing a paradigm shift where traditional workplace conflict often task-oriented and potentially constructive is being supplanted by a more malignant phenomenon: Human Resource Polarization. Unlike routine disagreements regarding strategy or resource allocation, polarization in administrative organizations involves the calcification of the workforce into distinct, often hostile, camps defined by ideological, cultural, or social identities. This phenomenon is particularly acute in administrative and public sector organizations, where bureaucratic rigidities, hierarchical power structures, and proximity to political discourse can act as accelerants for division.

The problem addressed in this study is not merely the existence of diversity, but the mismanagement of it, leading to "affective polarization." This occurs when professional disagreements devolve into emotional animosity, characterized by a distinct "us versus them" mentality. In administrative settings, this often manifests as a schism between traditionalists and reformists, or between groups aligned with differing external political narratives. The theoretical urgency of this research stems from the concept of "False Polarization" a cognitive bias where employees overestimate the extremism of their colleagues' views, thereby creating chasm-like divisions based on perceived, rather than actual, differences. This "illusion of extreme conflict" leads to organizational silence, reduced knowledge sharing, and a breakdown in the social contract of the workplace.

Despite the growing prevalence of this issue, the existing literature remains fragmented. Studies in political science address societal polarization, while management literature focuses on general conflict resolution. There is a significant paucity of research that integrates these domains to explore how polarization specifically manifests within the structural constraints of administrative organizations. Consequently, this study aims to bridge this gap by identifying, classifying, and analyzing the drivers, consequences, and mitigation strategies of HR polarization. By adopting a meta-synthetic approach, this research seeks to provide a unified theoretical framework that empowers HR leaders to navigate the complexities of a divided workforce, moving beyond simple conflict management toward a strategy of organizational cohesion and pluralism.

Methodology

To achieve a holistic understanding of this multifaceted phenomenon, this study employs a Qualitative Meta-Synthesis approach. Meta-synthesis is chosen for its capacity to integrate and interpret findings from disparate qualitative studies, allowing for the construction of a new, comprehensive interpretive framework that surpasses the insights of any single study.

The research protocol follows the seven-step model proposed by Sandelowski and Barroso (2007), ensuring a rigorous and systematic process:

1. Formulation of Research Questions: The study was guided by three central inquiries: What are the antecedents of HR polarization? What are its organizational and individual consequences? What strategic interventions can mitigate its effects?

2. Systematic Literature Search: A comprehensive search was conducted across major academic databases, including *ScienceDirect*, *Google Scholar*, *Sage*, and *Emerald*. The search parameters encompassed the time frame from 1996 to 2025, utilizing keywords such as "polarized workforce," "ideological conflict in organizations," "workplace polarization," and "affective polarization in HR."

3. Screening and Selection (PRISMA): The search initially yielded 592 potential sources. A multi-stage screening process based on the PRISMA protocol was utilized. After removing duplicates and screening titles/abstracts for relevance to the administrative/organizational context, the remaining full texts were assessed.

4. Quality Appraisal: To ensure the validity of the synthesis, the CASP (Critical Skills Appraisal Program) checklist was applied to the remaining qualitative studies. Only studies meeting the threshold for methodological rigor were retained.

6. Data Extraction and Synthesis: Ultimately, 19 high-quality studies (articles and books) were selected for the final analysis.

7. Coding: Data were analyzed using an inductive thematic analysis approach. The researchers employed open coding to identify units of meaning, which were then grouped into sub-themes and main categories. To ensure reliability, a Test-Retest Reliability method was employed, where the coding process was repeated after a one-month interval, yielding a reliability coefficient (percentage agreement) of 88.23%, which indicates a high level of consistency.

Findings

The meta-synthesis resulted in the extraction of 34 distinct codes, which were clustered into three overarching categories: (1) Drivers and Antecedents, (2) Consequences, and (3) Mitigation Strategies.

1. Drivers of Polarization (The Roots of Division): The analysis revealed that polarization is not mono-causal but stems from a convergence of psychological, structural, and social factors.

• **Psychological/Cognitive Factors:** A primary driver is "False Polarization" and cognitive distortion. The findings highlight that employees often harbor inaccurate "second-order beliefs" (meta-perceptions)—erroneously believing that members of the "out-group" hold hostile views toward them. This creates a feedback loop of defensive aggression. Furthermore, "Group Polarization" theory was evident, where group discussions tend to push individuals toward more extreme positions than they held originally.

• **Organizational/Structural Factors:** In administrative organizations, rigid hierarchical structures and perceived injustice in resource allocation were found to be significant catalysts. When decision-making is opaque and top-down, employees retreat into subgroups for protection, fostering an "us vs. them" dynamic. Task conflicts, when unresolved, rapidly metastasize into relationship conflicts, cementing polarization.

• **Socio-Cultural Factors:** The spillover of external societal and political ideologies into the workplace is a critical factor. The formation of "Echo Chambers" or closed information loops within departments ensures that employees are only exposed to validating viewpoints, deepening the ideological divide.

2. Consequences of Polarization (The Organizational Cost): The impact of polarization was found to be pervasive and deleterious.

- **Individual & Team Level:** At the micro-level, polarization leads to social fragmentation. It erodes trust, increases stress, and fosters a culture of avoidance where employees refuse to interact with colleagues from the "opposing" camp. This leads to "Epistemic Closure," where teams reject valid information simply because it originates from an out-group source.

- **Organizational Level:** At the macro-level, the consequences include strategic paralysis and gridlock. Decision-making slows down as every initiative is viewed through an ideological lens. The study also identified a direct correlation between high polarization and increased turnover rates, particularly among talent who feel alienated by the toxic culture. Furthermore, it results in the sub-optimization of human capital, as collaboration across functional silos becomes impossible.

3. Management Strategies (The Path Forward): The synthesis identified a portfolio of interventions required to de-escalate polarization.

- **Cognitive & Educational:** Organizations must implement training focused on "Cognitive Debiasing". This involves exposing the mechanisms of false polarization to employees, helping them realize that the "other side" is less extreme than they imagine. Developing skills for "difficult conversations" is also crucial.

- **Structural Interventions:** Breaking down silos is essential. The creation of cross-functional task forces that force interaction between disparate groups can humanize the "other" and reduce affective polarization through the "Contact Hypothesis."

- **Leadership Dynamics:** The findings emphasize the need for "Inclusive Leadership". Leaders must transition from authoritarian styles to empathetic approaches that validate different perspectives without endorsing toxicity. Creating "psychologically safe spaces" where diverse viewpoints can be aired without fear of retribution is a critical leadership competency.

Discussion and Conclusion

This study characterizes Human Resource Polarization as a central strategic challenge that threatens the core of administrative viability, transcending mere behavioral conflict. The findings reveal that polarization stems from a toxic convergence of ideological divergence, social identity conflicts, and rigid bureaucratic structures, resulting in the "balkanization" of the workforce. Left unchecked, this phenomenon corrodes the psychological contract, diminishes productivity, and accelerates turnover by fostering an environment of distrust. However, the research identifies a critical paradox: while affective polarization is destructive, the underlying diversity of thought remains a vital asset for innovation. The managerial imperative, therefore, is to decouple ideological diversity from emotional hostility, constructing a "containment architecture" that permits disagreement without division.

To achieve this, a tripartite intervention strategy is proposed. At the organizational level, policies must institutionalize psychological safety and cognitive de-biasing to neutralize prejudices before they calcify. Structurally, administrative silos must be dismantled through cross-functional interdependence, utilizing the "Contact Hypothesis" to foster empathy through shared goals. Finally, leadership acts as the linchpin; the era of distant administration must yield to empathetic, participatory leadership capable of navigating complex identity politics. Ultimately, mitigating polarization requires a holistic ecosystem approach integrating inclusive policies, permeable structures, and human-centric leadership to transform the volatile energy of conflict into the synergy of cooperative organizational performance.

KEYWORDS

Human Resource Polarization, Administrative Organizations, Meta-Synthesis, False Polarization, Organizational Conflict, Inclusive Leadership, Workforce Dynamics, Affective Polarization.



«مقاله پژوهشی»

بررسی پدیده قطبی شدن منابع انسانی در سازمان‌های اداری

نیلوفر مظفری^{۱*}، علیرضا کوشکی جهرمی^۲

چکیده

در محیط‌های اداری امروزی، قطبی‌شدن منابع انسانی به‌عنوان یکی از چالش‌های اساسی در مدیریت سازمان‌ها مطرح است. این پدیده که ناشی از تفاوت‌های ایدئولوژیک، فرهنگی، اجتماعی و سازمانی است، می‌تواند تأثیرات عمیقی بر بهره‌وری، انسجام تیمی و سیاست‌های منابع انسانی داشته باشد. هدف از پژوهش حاضر، شناسایی، دسته‌بندی و تحلیل پدیده قطبی‌شدن منابع انسانی در سازمان‌های اداری با استفاده از روش فراترکیب است. در این راستا، با بررسی نظام‌مند مطالعات پیشین، ۳۶ کد استخراج گردید که در سه دسته اصلی علل و عوامل مؤثر بر قطبی‌شدن منابع انسانی، پیامدهای قطبی‌شدن در محیط کار، راهکارهای مدیریت و کاهش قطبی‌شدگی طبقه‌بندی شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد که عواملی نظیر ساختارهای سلسله‌مراتبی، تعارضات وظیفه‌ای، تفکرات گروهی و سوگیری‌های شناختی از مهم‌ترین محرک‌های قطبی‌شدگی در محیط‌های اداری هستند. همچنین، پیامدهای این پدیده شامل کاهش تعاملات بین‌بخشی، افزایش تعارضات غیرسازنده، افت بهره‌وری و افزایش نرخ ترک خدمت است. در نهایت، راهکارهایی همچون تدوین سیاست‌های فراگیر، توسعه مهارت‌های ارتباطی در میان کارکنان و تقویت تعاملات بین گروهی به‌عنوان راه‌حل‌های مؤثر برای مدیریت این چالش ارائه شدند. نتایج این پژوهش بر ضرورت اتخاذ رویکردی یکپارچه و راهبردی برای کاهش قطبی‌شدگی در سازمان‌های اداری تأکید دارد. همچنین، یافته‌ها می‌توانند راهنمایی ارزشمند برای مدیران منابع انسانی و سیاست‌گذاران سازمانی در راستای تدوین استراتژی‌های اثربخش برای ارتقای همبستگی و تعاملات سازمانی باشند.

واژه‌های کلیدی

قطبی‌شدن، قطبی شدن منابع انسانی، فراترکیب، سازمان‌های اداری.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

*نویسنده مسئول: نیلوفر مظفری
رایانامه: n_mozafari@atu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۲۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۲/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۰۶

استناد به این مقاله:

مظفری، نیلوفر و کوشکی جهرمی،
علیرضا. (۱۴۰۴). بررسی پدیده قطبی
شدن منابع انسانی در سازمان‌های اداری.
مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۴(۱)، ۲۲-۱.



مقدمه

چشم‌انداز نوین مدیریت اداری، بیش از گذشته با حضور تنوع در دیدگاه‌ها، ارزش‌ها و پیشینه‌های فرهنگی و اجتماعی میان کارکنان همراه است. اگرچه این تنوع می‌تواند زمینه‌ساز نوآوری، خلاقیت و حل مسائل پیچیده باشد، اما مدیریت اثربخش آن یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌های امروزی محسوب می‌شود. در صورتی که اختلاف‌نظرها به شیوه‌ای سازنده هدایت نشوند، این گوناگونی ممکن است به‌جای فرصت، به تهدیدی برای انسجام سازمانی تبدیل شده و به شکل‌گیری شکاف‌هایی پایدار میان کارکنان بینجامد؛ پدیده‌ای که از آن با عنوان «قطبی‌شدن منابع انسانی» یاد می‌شود (ژو و همکاران، ۲۰۲۱).

در سازمان‌های اداری، قطبی‌شدن به وضعیتی اشاره دارد که در آن کارکنان به‌تدریج در گروه‌هایی متمایز و بعضاً متقابل جای می‌گیرند. این گروه‌بندی‌ها معمولاً بر پایه تفاوت‌های عمیق ایدئولوژیک، سیاسی، فرهنگی یا ارزشی شکل می‌گیرند و موجب کاهش تعامل، همدلی و همکاری میان اعضای سازمان می‌شوند (جاویدان و همکاران، ۲۰۲۳). برخلاف تعارض‌های معمول که ممکن است سازنده باشند، قطبی‌شدن اغلب با افراط در مواضع، کاهش تمایل به درک متقابل و تضعیف انسجام اجتماعی در محیط کار همراه است (جونز، ۲۰۱۳؛ دیمانت و کیمبرو، ۲۰۲۴). این وضعیت می‌تواند ریشه در ساختارهای سلسله‌مراتبی، ارتباطات جزیره‌ای، یا احساس نابرابری درون‌سازمانی داشته باشد و نیز تحت تأثیر روندهای کلان اجتماعی تشدید شود.

مسئله اصلی این پژوهش از یک خلاء اساسی در ادبیات موجود ناشی می‌شود. اغلب پژوهش‌ها قطبی‌شدن ایدئولوژیک در سطح کلان را با قطبی‌شدن در محیط کار خلط می‌کنند، بدون آنکه به ویژگی‌ها و پیامدهای منحصر به فرد آن در سازمان‌های اداری توجه کافی داشته باشند. در این بستر، قطبی‌شدن خود را در قالب هویت‌های حرفه‌ای متضاد، اختلافات ایدئولوژیک درباره خط‌مشی‌های سازمانی و دوگانگی فزاینده میان کارکنانی که به هنجارهای سنتی بوروکراتیک پایبندند با کسانی که طرفدار رویکردهای اصلاح‌طلبانه یا تحت تأثیر گفتمان‌های سیاسی هستند، نشان می‌دهد (ژو و همکاران، ۲۰۲۱؛ دنی، ۲۰۱۹). این تنش‌ها می‌تواند ناشی از شکاف‌های نسلی، تفاوت در جهان‌بینی سیاسی یا برداشت ناعادلانه از رفتار سازمان با کارکنان باشد، به‌ویژه در جوامعی که اعتماد نهادی در آن‌ها متغیر و ناپایدار است.

سازمان‌های اداری ایران نمونه‌ای شاخص و قابل‌تأمل برای بررسی پدیده قطبی‌شدن منابع انسانی هستند. سازمان‌های دولتی در ایران تحت تأثیر ترکیبی پیچیده از سنت‌های بوروکراتیک، ساختارهای سیاسی و انتظارات فرهنگی قرار دارند. این عوامل زمینه‌ای، نحوه درک کارکنان از عدالت سازمانی، اقتدار مدیریتی و تبعیت ایدئولوژیک را شکل می‌دهند. در حالی که پژوهش‌های بین‌المللی عمدتاً بر قطبی‌شدن اقتصادی و مبتنی بر مهارت تمرکز دارند (اشمیت، ۲۰۱۳)، در سازمان‌های دولتی ایران، قطبی‌شدن بیشتر از وفاداری‌های ایدئولوژیک، وابستگی‌های گروهی، یا احساس تبعیض در نظام ارتقا و ارزیابی عملکرد ناشی می‌شود. با وجود این، پژوهش‌های داخلی در این زمینه بسیار محدود بوده و به‌ندرت به تعامل بین هنجارهای فرهنگی-سیاسی و رفتار سازمانی در بروز قطبی‌شدن پرداخته شده است.

یکی از کاستی‌های عمده در ادبیات موجود، تعریف نادرست یا ناقص از قطبی‌شدن است؛ گاه بسیار کلی و معادل با «تعارض» تعریف شده و گاه بسیار محدود و صرفاً به معنای «جانب‌داری سیاسی» تقلیل یافته است. در بافت سازمان‌های اداری، قطبی‌شدن به معنای شکل‌گیری گروه‌های هویتی ثابت در میان نیروی انسانی است که منجر به گسست اجتماعی، کاهش اعتماد و فروپاشی ارتباطات می‌شود (موسکو و همکاران، ۲۰۱۸). این وضعیت با تعارض سازنده که می‌تواند نوآوری و حل مسئله را ارتقاء دهد، تفاوت دارد (جن، ۱۹۹۷). قطبی‌شدن، تمایل به گفت‌وگو با دیدگاه‌های متفاوت را کاهش داده و زمینه‌ساز کناره‌گیری یا مقاومت پنهان کارکنان می‌شود؛ موضوعی که در نهادهای عمومی که به همکاری و بی‌طرفی متکی هستند، به‌مراتب زیان‌بارتر است.

علاوه بر این، پژوهش‌های پیشین به‌درستی میان قطبی‌شدن در سازمان‌های دولتی و غیردولتی تمایز قائل نشده‌اند. سازمان‌های دولتی به دلیل نزدیکی به ساختار تصمیم‌گیری سیاسی و نقش گفتمان‌های حکومتی، بیشتر در معرض قطبی‌شدن ایدئولوژیک قرار دارند؛ در حالی که سازمان‌های غیردولتی ممکن است قطبی‌شدن ساختاری یا فرهنگی را تجربه کنند که ریشه در مأموریت‌های سازمانی یا منابع تأمین مالی آن‌ها دارد. این پژوهش درصدد است با توجه به فقدان تعریف مفهومی روشن، کمبود داده‌های تجربی در سازمان‌های اداری و ناهماهنگی نظری موجود به سؤالات زیر پاسخ دهد: (۱) ارائه تعریفی دقیق و مبتنی بر زمینه از قطبی‌شدن منابع انسانی در سازمان‌های اداری؛ (۲) شناسایی علل و اشکال اصلی این پدیده در نهادهای اداری؛ و (۳) ارائه راهکارهای اجرایی و مدیریتی برای مقابله با پیامدهای منفی آن.

1. Zhu et al.
2. Javidan et al.
3. Jones
4. Dimant & Kimbrough
5. Denny

6. Schmidt
7. Musco et al.
8. Jehn

اگرچه قطبی شدن عموماً پدیده‌ای منفی تلقی می‌شود، برخی از پژوهشگران استدلال می‌کنند که می‌تواند کارکردی مثبت داشته باشد. به باور ایشان، قطبی شدن از طریق شفاف‌سازی گزینه‌های سیاسی و تقویت مشارکت دموکراتیک، بالقوه سودمند است. با این حال، هنگامی که این فرایند به شکل افراطی پیش رود، سازوکارهایی را که به جوامع گوناگون امکان عملکرد هماهنگ را می‌دهند، تضعیف می‌نماید. درک مفهوم قطبی شدن، علل و پیامدهای آن، به‌منظور تدوین راهبردهایی برای کاهش اثرات زیان‌بار آن و ایجاد یک گفتمان عمومی سازنده‌تر، امری ضروری به شمار می‌رود.

مفهوم قطبی شدن منابع انسانی

قطبی شدن به پدیده‌ای اشاره دارد که در آن نظرات ابراز شده از میانگین تعادلی خود فاصله می‌گیرند (ژو و همکاران، ۲۰۲۱). نظریه قطبی‌شدن کاذب ریشه در روان‌شناسی اجتماعی و سیاسی دارد و به بررسی تفاوت بین باورهای واقعی احزاب مختلف و تصورات افراد درباره این باورها می‌پردازد (فرنباخ و ون بون، ۲۰۲۲). به‌طور مشخص، این نظریه بیان می‌کند که افراد اغلب میزان افراطی بودن دیدگاه‌های گروه‌های مخالف را بیش از حد برآورد می‌کنند و در نتیجه، به‌طور اشتباه تصور می‌کنند که دارای شکاف‌های ایدئولوژیک و شغلی عمیق‌تر از واقعیت هستند. این برداشت‌های نادرست به تکه‌تکه شدن اجتماعی و تشدید تنش‌های محیط کار دامن زده و نابرابری‌های ساختاری در بازار کار را تقویت می‌کنند (لیز و سیکارا، ۲۰۲۱). تحقیقات همچنین نشان داده‌اند که این تحریف‌های شناختی تحت تأثیر رسانه‌ها تشدید می‌شوند، به‌گونه‌ای که سوگیری‌های پیشین را تقویت کرده و شکاف‌ها را در نیروی کار عمیق‌تر می‌کنند (لیو و همکاران، ۲۰۲۴).

قطبی شدن کاذب در مدیریت نیروی کار به‌طور ویژه‌ای چالش‌برانگیز است، زیرا بر نحوه‌ی برداشت کارکنان از باورهای همکارانشان تأثیر می‌گذارد و در نتیجه، تعاملات و فرایندهای تصمیم‌گیری در محیط کار را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که افراد معمولاً میزان افراطی بودن دیدگاه‌های مخالفان خود را در محیط‌های سازمانی بیش از حد برآورد می‌کنند، که این امر موجب کاهش همکاری و افزایش تنش‌های گروهی می‌شود (بلتز و مرسیر، ۲۰۱۸). این پدیده به‌ویژه در محیط‌هایی که تنوع ایدئولوژیک دارند، مانند

مبانی نظری پژوهش

قطبی شدن در علوم اجتماعی و سیاسی

قطبی شدن در علوم اجتماعی و سیاسی به فرایندی اشاره دارد که در آن افراد، گروه‌ها یا نهادهای سیاسی به‌طور فزاینده‌ای در خطوط ایدئولوژیک، اجتماعی یا حزبی تقسیم می‌شوند، که اغلب منجر به مخالفت‌های ریشه‌دار و کاهش توانایی گفت‌وگو یا مصالحه می‌شود. این مفهوم در هر دو حوزه گفت‌وگوی دانشگاهی و بحث‌های عمومی به‌طور فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته است، چرا که جوامع در سراسر جهان با تقسیمات ایدئولوژیک فزاینده‌ای مواجه هستند که اغلب با دینامیک‌های رسانه‌ای و ساختارهای سیاسی تشدید می‌شود (گارزون-ولاندیا و همکاران، ۲۰۲۴).

در علوم سیاسی، قطبی شدن معمولاً به دو شکل اصلی تقسیم می‌شود: قطبی شدن ایدئولوژیک و قطبی شدن عاطفی. قطبی شدن ایدئولوژیک به افزایش فاصله در ترجیحات سیاسی، ارزش‌ها و مواضع سیاسی میان گروه‌های مختلف اشاره دارد. این امر به‌ویژه در ایالات متحده مشهود است، جایی که نخبگان سیاسی و رأی‌دهندگان طی چند دهه گذشته بیشتر به سمت مواضع ایدئولوژیک افراطی گرایش پیدا کرده‌اند (لیچتی، ۲۰۱۲). از طرف دیگر، قطبی شدن عاطفی با دشمنی عمیق احساسی و اجتماعی میان گروه‌های حزبی مشخص می‌شود که اغلب به صورت بی‌اعتمادی، خصومت و حتی نفرت شخصی از اعضای گروه‌های سیاسی مخالف خود را نشان می‌دهد (ویلسون و همکاران، ۲۰۲۰). این نوع قطبی شدن به عواملی چون رسانه‌های حزبی، هویت اجتماعی و تقویت روایت‌های سیاسی که مخالفان را تهدیدهای موجودیتی معرفی می‌کنند، دامن زده است.

در علوم اجتماعی گسترده‌تر، قطبی شدن فراتر از سیاست رفته و شامل تقسیمات بر اساس نژاد، مذهب، طبقه اجتماعی و دیگر نشانه‌های هویتی می‌شود. این نوع تقسیمات اغلب توسط مکانیسم‌های روان‌شناختی و فرهنگی حفظ می‌شود، جایی که افراد هویت‌های گروهی قوی ایجاد می‌کنند که دیدگاه‌های آن‌ها را تقویت کرده و مقاومت در برابر دیدگاه‌های مخالف را افزایش می‌دهد (مک‌کوی، ۲۰۲۴). مطالعات نشان می‌دهند که قطبی شدن صرفاً بازتاب دیدگاه‌های متفاوت نیست، بلکه اغلب شامل بازسازی روابط اجتماعی و سیاسی به شیوه‌هایی است که همکاری و درک متقابل را دشوار می‌سازد.

می‌کردند (فرنباخ و ون بون، ۲۰۲۲). باورهای مرتبه دوم منفی و نادرست در مورد اینکه چگونه «آن‌ها» «ما» را می‌بینند (فراادراک‌ها/ ادراکات متا) نیز نقش اصلی را در ایجاد تضاد بین گروهی ایفا می‌کنند. (لیز و سیکارا، ۲۰۲۱).

چه چیزی باعث ایجاد باورهای نادرست مرتبه دوم می‌شود؟ در حالی که تحقیقات در مورد باور مرتبه اول بر توضیحات فردی متمرکز شده است، تحقیقات در مورد فراادراکات نادرست به‌طور کلی نشان داده است که ویژگی‌های زمینه‌ای بین گروهی، به‌جای ویژگی‌های فردی سببی برای ادراکات نادرست مرتبه دوم است (همان، ۲۰۲۱).

یکی دیگر از ابعاد قطبی شدن کاذب، ارتباط آن با ساختارهای سازمانی و قطبی شدن شغلی است. تغییرات در سازمان‌دهی کار، پیشرفت‌های فناوری و بازسازی اشتغال، با تأثیرگذاری بر ترکیب مشاغل در سازمان‌ها، موجب ایجاد شکاف‌های مهارتی شده و قطبی شدن نیروی کار را تشدید می‌کند (هولم و همکاران^۲، ۲۰۲۰). در این زمینه، قطبی شدن نه تنها ایدئولوژیک بلکه ساختاری نیز هست، زیرا تغییرات در الگوهای اشتغال موجب شکل‌گیری شکاف‌هایی میان گروه‌های مختلف کارکنان می‌شود و تنش‌ها را افزایش داده و تفکیک اجتماعی را تقویت می‌کند (اشمیت، ۲۰۱۳). برای کاهش قطبی شدن کاذب در سازمان‌ها، تمرکز بر اصلاح سوگیری‌های شناختی از طریق مداخلات ساختاری، از جمله ایجاد فضای گفت‌وگوی باز و تشویق به درک دیدگاه‌های دیگران از اهمیت زیادی برخوردار است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که استراتژی‌های کاهش سوگیری، مانند تسهیل تعاملات مستقیم بین گروه‌های مخالف و استفاده از چارچوب‌های عدالت رویه‌ای، می‌توانند برداشت‌های نادرست را کاهش داده و به درک دقیق‌تری از دیدگاه‌های متنوع منجر شوند (مک نایت^۳، ۱۹۹۶). علاوه بر این، اجرای راهبردهای ارتباطی که بر اهداف مشترک تأکید دارند، به‌جای تمرکز بر تفاوت‌های ایدئولوژیک، می‌تواند موجب کاهش قطبی شدن کاذب و افزایش انسجام سازمانی شود (ویلسون و همکاران، ۲۰۲۰).

تفاوت قطبی شدن با سایر مفاهیم مرتبط

قطبیت منابع انسانی و تعارض در محیط کار، درحالی‌که به یکدیگر مرتبط هستند، پدیده‌هایی متمایز با پیامدهای متفاوت برای سازمان‌ها محسوب می‌شوند. قطبیت منابع انسانی به شکاف‌های ایدئولوژیک و ساختاری در نیروی کار اشاره دارد که اغلب به دلیل برداشت‌های نادرست از افراط‌گرایی گروه‌های

سازمان‌هایی با ترکیب سیاسی متنوع، مشهودتر است؛ زیرا کارکنان تصور می‌کنند که همکارانشان دیدگاه‌هایی بسیار رادیکال‌تر از آنچه که واقعاً دارند، اتخاذ کرده‌اند (لیز و سیکارا، ۲۰۲۱).

همچنین استدلال می‌شود که آنچه معمولاً «قطب‌بندی کاذب» نامیده می‌شود به‌عنوان باورهای فراشناختی نادرست مرتبه اول (آنچه آن‌ها معتقدند) و مرتبه دوم (آنچه در مورد ما باور دارند) درک می‌شود (لیز و سیکارا، ۲۰۲۱).

باورهای مرتبه اول

باورهای مرتبه اول ارزیابی‌هایی از احساس دیگران در مورد مسائل هستند یا اینکه چقدر با حزب خود هم‌ذات‌پنداری می‌کنند. درک باورهای مرتبه اول نادرست بسیار مهم است، زیرا چنین درک‌های نادرستی با مجموعه‌ای از نتایج منفی بین گروهی مرتبط است. به‌عنوان مثال، قطبی‌سازی خارج از حزب (که به‌عنوان افراط نگرش سیاست برون‌گروهی درک شده اندازه‌گیری می‌شود) به‌شدت با ارزیابی‌های برون‌گروهی منفی مرتبط است تا با سطح قطبی‌سازی واقعی ادراک‌کننده (ترجیحات خط‌مشی خودشان). طرفداران یک حزب همچنین میزان موافقت خود را با دیدگاه‌های خارج از حزب غیرممکن می‌دانند و باعث برآورد بیش از حد تأثیر منفی مرتبط با قرار گرفتن در معرض دیدگاه‌های مخالف و حتی به‌کارگیری آن‌ها می‌شوند (لیز و سیکارا، ۲۰۲۱).

چندین محقق شروع به بررسی این موضوع کرده‌اند که آیا تصحیح نادرستی باورهای مرتبه اول می‌تواند خصومت بین گروهی را کاهش دهد یا خیر. پرداختن به برداشت‌های نادرست مرتبه اول در مورد قطبی شدن امیدوارکننده به نظر می‌رسد. به‌عنوان مثال، یک مداخله اطلاعاتی برای تصحیح ادراک نادرست از افراط در سیاست خارج از حزب در واقع باعث کاهش افراط نگرش خود اعضا می‌شود و شواهد نشان از این موضوع دارد که تصحیح باورهای مرتبه اول نادرست می‌تواند قطبی شدن واقعی را کاهش دهد (لیز و سیکارا، ۲۰۲۱).

باورهای مرتبه دوم

باورهای مرتبه دوم، ارزیابی‌هایی از احساس طرف مقابل در مورد من است. جریانی از تحقیقات اخیر این «ادراکات متا» یعنی ادراکات مردم از دیگران را بررسی کرده و دریافته‌اند که آن ادراکات نیز اغراق‌آمیز هستند و مردم به‌طور مداوم احساس منفی اعضای بیرونی گروه نسبت به خود را بیش از حد ارزیابی

2. Holm et al.

3. McKnight

1. Meta Perceptions

بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری شوند.

اگرچه اختلاف‌نظر اغلب مقدمه‌ای بر تعارض است، اما لزوماً به قطبیت کامل یا منازعات مخرب در محیط کار منجر نمی‌شود. اختلاف‌نظر به تفاوت در عقاید یا دیدگاه‌هایی اشاره دارد که ممکن است در جلسات حل مسئله، برنامه‌ریزی استراتژیک یا تعاملات روزمره بروز کند (انگوری^۷، ۲۰۱۲). برخلاف قطبیت که با شکاف‌های ایدئولوژیک ریشه‌دار مشخص می‌شود، یا تعارض که اغلب شامل تنش‌های احساسی یا عملیاتی است، اختلاف‌نظر می‌تواند جنبه‌ای عادی و سازنده از ارتباطات در محیط کار باشد. تحقیقات نشان می‌دهد که اختلاف‌نظرهای ساختاریافته، زمانی که با احترام مدیریت شوند، می‌توانند تفکر انتقادی و فرایند تصمیم‌گیری را بهبود بخشند، بدون اینکه لزوماً به تعارض یا قطبیت منجر شوند (پوتر و حسن^۸، ۲۰۲۴).

برای کاهش خطرات ناشی از قطبیت منابع انسانی و در عین حال تقویت محیط کاری سازنده، سازمان‌ها باید استراتژی‌هایی را اجرا کنند که گفت‌وگوی باز و فراگیری را ترویج دهند. ایجاد فرصت‌های ساختاریافته برای تعاملات بین گروهی، مانند فعالیت‌های تیم‌سازی یا آموزش‌های مرتبط با تنوع، می‌تواند به کاهش موانع ایدئولوژیک و کاهش ادراک افراط‌گرایی کمک کند (ویلسون و همکاران، ۲۰۲۰). علاوه بر این، سازمان‌ها باید بر چارچوب‌های مدیریت تعارض تمرکز کنند که بین اختلاف‌نظرهای سازنده و تعارضات مخرب تمایز قائل شوند و اطمینان حاصل کنند که منازعات در محیط کار از طریق حل مسئله تعاملی حل شده و به تعمیق قطبیت منجر نشود (آرورا^۹، ۲۰۲۴).

در نتیجه، درحالی‌که قطبیت منابع انسانی، تعارض در محیط کار و اختلاف‌نظر به هم مرتبط هستند، اما ویژگی‌ها و پیامدهای متفاوتی دارند. قطبیت منابع انسانی نوعی شکاف ایدئولوژیک بلندمدت است که می‌تواند اعتماد و همکاری را از بین ببرد، درحالی‌که تعارض در محیط کار اغلب موقعیتی بوده و می‌توان آن را از طریق مداخلات ساختاریافته مدیریت کرد. اختلاف‌نظر، زمانی که به‌طور سازنده مدیریت شود، لزوماً به تعارض یا قطبیت منجر نمی‌شود و حتی می‌تواند به بهبود تصمیم‌گیری سازمانی کمک کند. درک این تفاوت‌ها به متخصصان منابع انسانی و مدیران این امکان را می‌دهد که استراتژی‌های هدفمندی را برای حفظ یک محیط کاری منسجم و همکاری‌محور اجرا کنند.

مخالف تشدید می‌شود (جونز، ۲۰۱۳). در مقابل، تعارض در محیط کار معمولاً به اختلاف‌نظرهای میان کارکنان، تیم‌ها یا مدیریت بر سر موضوعات خاصی مانند وظایف، روابط بین فردی یا تخصیص منابع مربوط می‌شود (نیدل^۱، ۲۰۱۵). درحالی‌که تعارض ممکن است ناشی از قطبیت منابع انسانی باشد، اما همه اختلافات در محیط کار ناشی از این مسئله نیستند، بلکه می‌توانند ریشه در عوامل شخصی، عملیاتی یا ساختاری داشته باشند.

یکی از تفاوت‌های کلیدی بین قطبیت منابع انسانی و تعارض در محیط کار، نحوه شکل‌گیری و حل‌وفصل آن‌هاست. قطبیت منابع انسانی معمولاً ریشه‌دارتر است، زیرا از اختلافات ایدئولوژیک عمیقی ناشی می‌شود که ممکن است توسط فرهنگ سازمانی و تأثیرات خارجی تقویت گردد (روهده^۲، ۱۹۷۴). در محیط‌های قطبی‌شده، کارکنان ممکن است دیدگاه‌های همکاران خود را افراطی‌تر از واقعیت تصور کنند که این امر باعث کاهش اعتماد، کاهش همکاری و ایجاد اختلال در فرایند تصمیم‌گیری می‌شود (ترنر-زویנקلز و همکاران^۳، ۲۰۲۳). از سوی دیگر، تعارض در محیط کار اغلب موقعیتی بوده و می‌توان آن را از طریق استراتژی‌های ساختاریافته حل تعارض، مانند میانجی‌گری، مذاکره یا مداخلات سیاستی مدیریت کرد (یونگ و هو^۴، ۲۰۱۷). برخلاف قطبیت که ممکن است بدون مداخله خارجی به‌طور نامحدود ادامه یابد، تعارض در محیط کار معمولاً در صورت مدیریت مؤثر کاهش یافته و حل می‌شود.

تفاوت دیگر این مفاهیم، تأثیر آن‌ها بر پویایی سازمانی است. قطبیت منابع انسانی می‌تواند باعث ایجاد گروه‌های درون‌گروهی و برون‌گروهی سخت‌گیرانه شود، به این معنا که کارکنان به همفکران خود متمایل شده و از تعامل با افرادی که دیدگاه‌های متفاوتی دارند، فاصله بگیرند (جونز، ۲۰۱۳). این مسئله می‌تواند به ایجاد «فضاهای اطلاعاتی بسته» منجر شود که در آن تعصبات تقویت شده و گفت‌وگوهای سازنده به حاشیه رانده می‌شوند (روهده، ۱۹۷۴). در مقابل، تعارض در محیط کار، در صورت مدیریت صحیح، می‌تواند به‌عنوان محرکی برای نوآوری و حل مسائل عمل کند (ذیله هما^۵، ۲۰۱۳). هنگامی که سازمان‌ها بحث‌های آزاد را تشویق کرده و دیدگاه‌های متنوع را مورد استقبال قرار می‌دهند، تعارضات می‌توانند منجر به بهبود سیاست‌ها، تقویت انسجام تیمی و

1. Needle
2. Rohde
3. Turner-Zwinkels et al.
4. Yeung & Ho
5. Echo Chambers
6. Zil-e-huma

7. Angouri
8. Pütz & Hassan
9. Arora

روش‌شناسی پژوهش

مفاهیم کلیدی مرتبط با پدیده قطبی شدن منابع انسانی را میسر می‌سازد.

در این پژوهش از مدل هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شد. این مدل، با تمرکز بر ابعاد کلیدی قطبی شدن منابع انسانی، چارچوبی جامع برای تحلیل ارائه می‌دهد.

پژوهش حاضر، با هدف درک عمیق و جامع پدیده قطبی شدن منابع انسانی در سازمان‌های اداری، از روش فراترکیب کیفی بهره می‌برد. فراترکیب، به عنوان یک رویکرد نظام‌مند و تفسیرگرایانه، امکان تلفیق و ترکیب یافته‌های مطالعات پیشین را به شکل ساختارمند فراهم می‌سازد. از این طریق، این روش امکان شناسایی مضامین فراگیر، الگوهای پنهان، و



شکل ۱. مراحل روش فراترکیب

Figure 1. Stages of the Meta-Synthesis Method

اجرائی و مدیریتی این راهبردها تمرکز داشتند و به‌طور مستقیم به چالش‌ها، فرصت‌ها و تجربیات عملی مرتبط با این موضوع می‌پرداختند، انتخاب شدند. در نهایت، از میان ۵۹۲ منبع شناسایی شده، ۱۹ مطالعه برای تحلیل عمیق‌تر انتخاب گردید.

در نخستین گام از این پژوهش، با هدف ایجاد یک چارچوب روشن سوالات پژوهشی به صورت زیر تدوین شده‌اند.

- پدیده قطبی شدن منابع انسانی در سازمان‌های اداری تحت تأثیر چه عواملی شکل می‌گیرد؟
- پدیده قطبی شدن منابع انسانی در سازمان‌های اداری چه پیامدهایی به همراه دارد؟
- چه راهکارها و مداخلاتی می‌توانند در مدیریت، کاهش یا تعدیل پیامدهای منفی ناشی از قطبی شدن منابع انسانی در سازمان‌های اداری مؤثر باشند؟

سپس در گام دوم پژوهش، جهت دستیابی به درک عمیقی از مبانی نظری و تجربی موضوع پژوهش، بررسی جامع و گسترده‌ای بر روی ادبیات مرتبط صورت پذیرفت. این بررسی با تمرکز بر مطالعات انجام شده در خصوص مدیریت منابع انسانی قطبی شده و با استفاده از پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر نظیر گوگل اسکالر^۱ و ساینس دارکت^۲ انجام شد. با بهره‌گیری از کلیدواژه‌های تخصصی همچون "polarized workforce"، "polarized"، "human resource" و ترکیبات مختلفی از این عبارات، طیف وسیعی از مقالات مرتبط بازم زمانی سال‌های ۱۹۹۶ تا ۲۰۲۵ شناسایی و مورد بررسی قرار گرفت.

در گام سوم، به منظور اطمینان از کیفیت و مرتبط بودن مستقیم مطالعات با موضوع پژوهش حاضر، فرایند غربالگری مقالات در چندین مرحله انجام شد. ابتدا، مقالات از حیث همخوانی با موضوع اصلی پژوهش، یعنی قطبی شدن نیروی کار، مورد ارزیابی قرار گرفتند. در ادامه، مقالاتی که به‌طور ویژه بر روی ابعاد



شکل ۲. نتایج جستجو و انتخاب مقالات مناسب

Figure 2. Results of the Search and Selection of Relevant Articles

به‌منظور انتخاب مقالات متناسب با مراحل ارائه شده در شکل ۲، معیارهای مختلفی از جمله عنوان، چکیده، محتوای اصلی و کیفیت روش‌شناسی پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفتند. در گام چهارم پژوهش حاضر، اطلاعات مقالات نهایی حاصل از گام سوم فراترکیب در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. منابع نهایی

Table 1. Final Sources

منابع
Minson J. A. and Gino, F. (2022). Managing a Polarized Workforce, <i>Harvard Business Review</i> .
Tomlinson, E. C. (2025). Trust repair in politically polarized workplaces. <i>Human Resource Management Review</i> , 35(2), 101071.
Jehn, K. A. (1997). Managing workteam diversity, conflict, and productivity: A new form of organizing in the twenty-first century workplace. <i>U. Pa. J. Lab. & Emp. L.</i> , 1, 473.
Zhu, L., Bao, Q., & Zhang, Z. (2021). Minimizing polarization and disagreement in social networks via link recommendation. <i>Advances in Neural Information Processing Systems</i> , 34, pp. 1-13.
McKnight, C. E. (1996). Managing the group polarization of attitudes toward new policies: A procedural justice perspective.
Arora, V. (2024). A study on role of HR in dispute resolution in an organization. <i>International Journal of Scientific Research in Engineering and Management</i> .
Jones, D. A. (2013). The polarizing effect of a partisan workplace. <i>PS: Political Science & Politics</i> , 46(1), 67-73.
Needle, D. (2015). Conflict at Work. <i>Wiley Encyclopedia of Management</i> , 1-3.
Turner-Zwinkels, F. M., van Noord, J., Kesberg, R., García-Sánchez, E., Brandt, M. J., Kuppens, T., ... & Turner-Zwinkels, T. (2023). Affective polarization and political belief systems: The role of political identity and the content and structure of political beliefs. <i>Personality and Social Psychology Bulletin</i> , 01461672231183935.
D'Amore, C., van Zomeren, M., & Koudenburg, N. (2024). How perceived polarization predicts attitude moralization (and vice versa): A four-wave longitudinal study during the 2020 US election. <i>Journal of personality and social psychology</i> .
Fernbach, P. M., & Van Boven, L. (2022). False polarization: Cognitive mechanisms and potential solutions. <i>Current opinion in Psychology</i> , 43, 1-6.
Lees, J., & Cikara, M. (2021). Understanding and combating misperceived polarization. <i>Philosophical Transactions of the Royal Society B</i> , 376(1822), 20200143.
Zhu, X., et al. (2021). The psychological mechanisms of opinion extremity: A meta-analysis of polarization research. <i>Journal of Experimental Social Psychology</i> , 97, 104-121.
AL-Qudah, M.K.M. & Osman, Abdullah & Ali, Basel. (2014). Effect of human resource polarization, training and development, and human resource stimulation on the strategic planning of human resources: Evidence from the government ministry in Jordan. <i>Advances in Environmental Biology</i> . 8. 675-678.
Javidan, M., Cotton, R., Kar, A., Kumar, M. S., & Dorfman, P. W. (2023). A new leadership challenge: Navigating political polarization in organizational teams. <i>Business Horizons</i> , 66(6), 729-740.
Nawaz, S. (2021). How to Foster Healthy Disagreement in Your Meetings, <i>Harvard Business Review</i> .
Winters, M. F., Reese, M., & Reese, M. N. (2024). We can't talk about that at work!: How to talk about race, religion, politics, and other polarizing topics. <i>Berrett-Koehler Publishers</i> .
Barber IV, B., & Blake, D. J. (2024). My kind of people: Political polarization, ideology, and firm location. <i>Strategic Management Journal</i> , 45(5), 849-874.
Klein, E. (2020). Why we're polarized. <i>Simon and Schuster</i> .

تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی

در گام پنجم، پس از گردآوری داده‌ها از طریق بررسی جامع ادبیات و انتخاب ۱۹ مقاله و کتاب مرتبط، مرحله بعدی، تحلیل عمیق و استخراج مفاهیم پنهان در این داده‌ها بود. برای این منظور، از یک روش نظام‌مند برای تحلیل داده‌های کیفی استفاده شد.

در ابتدا، هر بخش از داده‌ها به صورت جداگانه و بدون هیچ پیش‌فرضی به اجزای کوچک‌تر تقسیم و بررسی شد. سپس، اجزای مشابه و مرتبط با هم گروه‌بندی و در دسته ارکان

چهارگانه مدیریت استعداد در آموزش عالی قرار گرفتند که موضوعات اصلی پژوهش را تشکیل دادند. شناسایی مقوله‌های تکرارشونده و روابط بین مفاهیم مختلف، امکان ارائه تفسیرهای دقیق‌تر و جامع‌تری از موضوع پژوهش را فراهم آورد. منابع براساس مرجع مربوط به هر مطالعه شامل نام و نام خانوادگی نویسنده، به همراه سال انتشار به آن‌ها اشاره شده است، طبقه‌بندی شدند. در پایان این مرحله، پژوهشگران ۳۴ کد را شناسایی کردند.

جدول ۲. مقوله‌بندی متون مورد پژوهش

Table 2. Categorization of the Texts Under Study

کد	منابع	کدهای باز
X ₁	Nawaz (2021)	افزایش تنش‌های غیره سازنده در صورت عدم مدیریت صحیح
X ₂	Nawaz (2021), Turner-Zwinkels et al. (2023)	رفتارهای پیش فرض و سلسله‌مراتبی
X ₃	Jehn (1997), McKnight (1996), Turner-Zwinkels et al. (2023), D'Amore et al. (2024), Javidan et al. (2023), Jones (2013), Fernbach et al. (2022), AL-Qudah et al. (2014), Barber & Blake (2024), Tomlinson (2025), Javidan et al. (2023)	برداشت‌های نادرست و ادراکات تحریف‌شده
X ₄	Jehn (1997), McKnight (1996), Turner-Zwinkels et al. (2023), D'Amore et al. (2024), Javidan et al. (2023), Klein (2020),	قطب‌بندی ناشی از تنوع اطلاعاتی و قالب اندیشی در تصمیم‌گیری‌های گروهی
X ₅	Jehn (1997), Arora (2024), D'Amore et al. (2024), Fernbach et al. (2022), Barber & Blake (2024), Tomlinson (2025), Winters et al. (2024), Klein (2020)	تأثیر تنوع ارزش‌ها و همسویی ایدئولوژیک بر قطبی‌شدن
X ₆	Jehn (1997), Zhu et al. (2021), D'Amore et al. (2024), Fernbach et al. (2022), Winters et al. (2024)	شکل‌گیری ذهنیت "ما در برابر آن‌ها"
X ₇	Jehn (1997), Zhu et al. (2021), Needle (2015), AL-Qudah et al. (2014), Winters et al. (2024), Klein (2020)	تضادهای شخصیتی و قطبی شدن نظرات تأثیر تنوع و تفاوت‌های فردی/اجتماعی بر قطبی‌شدن و انسجام تیمی
X ₈	Jehn (1997)	تعارض وظیفه‌ای و فرایندی
X ₉	Jehn (1997), Javidan et al. (2023), Winters et al. (2024), Arora (2024)	تعمیق شکاف‌های درون تیمی / تأثیر منفی تعارضات ناشی از تفاوت‌های فردی بر انسجام تیمی
X ₁₀	Jehn (1997)	اختلاف بر سر تخصیص وظایف
X ₁₁	Jehn (1997)	تنش و کاهش بهره‌وری و همکاری بین تیمی
X ₁₂	Jehn (1997), Barber & Blake (2024),	نرخ ترک خدمت بالا و نرخ ماندگاری کم
X ₁₃	Fernbach et al. (2022)	سوءبرداشت از دیدگاه‌های مخالف
X ₁₄	Zhu et al. (2021), D'Amore et al. (2024), Barber & Blake (2024),	ایجاد فضاهای اطلاعاتی بسته (یعنی گروه‌هایی که در آن‌ها فقط ایده‌های مشابه تقویت می‌شوند)
X ₁₅	Zhu et al. (2021)	استفاده از تحلیل شبکه‌ای (رویکرد گراف) برای بهبود انسجام تیمی
X ₁₆	Zhu et al. (2021)	کاهش تفکیک نیروی کار از طریق متعادل‌سازی دسترسی به اطلاعات و تقویت ارتباطات
X ₁₇	McKnight (1996), Needle (2015)	قطبش گروهی (پدیده تشدید نگرش‌های فردی پس از بحث گروهی)
X ₁₈	McKnight (1996), Javidan et al. (2023), Barber & Blake (2024), Tomlinson (2025)	ادراک بی‌عدالتی
X ₁₉	Rohde (1974), Klein (2020)	توزیع نظرات در طیف‌های افراطی و میانی
X ₂₀	Turner-Zwinkels et al. (2023)	تقویت شباهت‌های ساختاری باورها
X ₂₁	Turner-Zwinkels et al. (2023)	هویت‌سازمانی در برابر هویت حزبی
X ₂₂	D'Amore et al. (2024),	افزایش تمایل به ارزیابی منفی گروه‌های بیرونی
X ₂₃	Fernbach et al. (2022),	اجتناب از تعامل با افراد دارای دیدگاه‌های متفاوت
X ₂₄	Jones (2013), D'Amore et al. (2024), Fernbach et al. (2022),	تفکر دسته‌بندی‌شده و ساده‌سازی بیش‌ازحد

ادامه جدول ۲. مقوله بندی متون مورد پژوهش

کد	منابع	کدهای باز
X ₂₅	Fernbach et al. (2022), Lees & Cikara (2021)	ترویج درک متقابل و ارتقای همکاری فراگروهی (تشکیل تیم‌های بین‌بخشی) // ترویج همکاری بین‌بخشی برای کاهش شکاف‌های سازمانی و تقویت یکپارچگی
X ₂₆	Fernbach et al. (2022)	گفت‌وگوهای اجماع‌محور مبتنی بر تمرکز بر پیامدها به جای ارزش‌ها
X ₂₇	Lees & Cikara (2021)	تأثیر مثبت اختلافات ایدئولوژیک و هویتی بر پویایی تیم‌ها
X ₂₈	Lees & Cikara (2021)	طراحی برنامه‌های آموزشی با هدف کاهش سوگیری‌های شناختی در روابط کاری
X ₂₉	Barber & Blake (2024)	تأثیر ناهمسویی ایدئولوژیک بر انسجام برنامه ریزی و همکاری نیروی کار
X ₃₀	Barber & Blake (2024)	تأثیر ساختارهای سازمانی بر تقسیم‌بندی گروهی
X ₃₁	Tomlinson (2025)	پیش‌داوری تبعیض در محیط کاری
X ₃₂	Winters et al. (2024)	آموزش مهارت‌های لازم برای مدیریت گفت‌وگوهای دشوار در محیط کار
X ₃₃	Winters et al. (2024)	رهبری همدلانه در محیط‌های کاری قطبی‌شده
X ₃₄	Winters et al. (2024)	تدوین سیاست‌های فراگیر و ایجاد فضاهای امن برای گفت‌وگو

طبقه‌بندی شدند. این دسته‌بندی با تحلیل سطوح مختلف در جدول ۳ آورده شده است.

در این پژوهش، ۳۴ کد استخراج شده براساس شباهت‌ها و ارتباطات مفهومی، در سه دسته اصلی علل و عوامل مؤثر بر قطبی‌شدن، پیامدهای ناشی از قطبی‌شدن و راهکارهای کاهش قطبی‌شدگی

جدول ۳. مقوله‌ها، زیرمقوله‌ها و کدهای مستخرج

Table 3. Categories, Subcategories, and Extracted Codes

مقوله	زیرمقوله	کدها
عوامل روان‌شناختی و رفتاری		برداشت‌های نادرست و ادراکات تحریف‌شده
		شکل‌گیری ذهنیت "ما در برابر آن‌ها"
		تضادهای شخصیتی و قطبی شدن نظرات
		قطبش گروهی (پدیده تشدید نگرش‌های فردی پس از بحث گروهی)
		ادراک بی‌عدالتی
عوامل سازمانی و مدیریتی		تفکر دسته‌بندی‌شده
		ساده‌سازی بیش‌ازحد در قضاوت دیگران
		رفتارهای پیش‌فرض و سلسله‌مراتبی
		تعارض وظیفه‌ای و فرایندی
		اختلاف بر سر تخصیص وظایف
عوامل فرهنگی و اجتماعی		تأثیر ساختارهای سازمانی بر تقسیم‌بندی گروهی
		تنوع اطلاعاتی و قالب‌اندیشی در تصمیم‌گیری
		تأثیر ارزش‌ها و همسویی ایدئولوژیک بر همکاری
		هویت‌سازمانی در برابر هویت حزبی
		ایجاد فضاهای اطلاعاتی بسته (Echo Chambers)

علل و عوامل مؤثر بر
قطبی شدن منابع
انسانی

عوامل روان‌شناختی
و رفتاری

عوامل سازمانی و
مدیریتی

عوامل فرهنگی و
اجتماعی

ادامه جدول ۳. مقوله‌ها، زیرمقوله‌ها و کدهای مستخرج

مقوله	زیرمقوله	کدها
پیامدهای فردی و تیمی	پیامدهای فردی و تیمی	تعمیق شکاف‌های درون تیمی
		سوءبرداشت از دیدگاه‌های مخالف
		افزایش تمایل به ارزیابی منفی گروه‌های بیرونی
		توزیع نظرات در طیف‌های افراطی و میانی
		تأثیر مثبت اختلافات ایدئولوژیک و هویتی بر پویایی تیم‌ها
	پیامدهای سازمانی	اجتناب از تعامل با افراد دارای دیدگاه‌های متفاوت
		کاهش بهره‌وری و همکاری بین تیمی
		ناهماهنگی ایدئولوژیک در برنامه‌ریزی نیروی کار
		تأثیر قطبی‌شدن بر سیاست‌های منابع انسانی
		پیش‌داوری و تبعیض در محیط کار
پیامدهای قطبی شدن در محیط کار	راهکارهای سازمانی	افزایش تنش‌های غیر سازنده در صورت عدم مدیریت صحیح
		نرخ ترک خدمت بالا و نرخ ماندگاری کم
		طراحی برنامه‌های آموزشی برای کاهش سوگیری‌های شناختی
		تدوین سیاست‌های فراگیر برای گفت‌وگوهای امن
		ترویج همکاری بین‌بخشی و تعاملات بین گروهی
	راهکارهای فردی و رهبری	استفاده از تحلیل شبکه‌ای (رویکرد گراف) برای بهبود انسجام
		آموزش مهارت‌های مدیریت گفت‌وگوهای دشوار
		تقویت شباهت‌های ساختاری باورها برای کاهش اختلافات
		رهبری همدلانه در محیط‌های کاری قطبی‌شده
		متادل‌سازی دسترسی به اطلاعات و تقویت ارتباطات
راهکارهای مدیریت و کاهش قطبی‌شدگی	راهکارهای مدیریت و کاهش قطبی‌شدگی	گفت‌وگوهای اجماع‌محور مبتنی بر تمرکز بر پیامدها به جای ارزش‌ها

نوبت کدگذاری یکسان بودند، میزان پایایی بازآزمون به شرح زیر محاسبه گردید:

$$100 \times (30/34) = 88/23 \text{ (درصد توافق)}$$

پایایی به دست آمده با توجه به فرمول ۸۸/۲۳ درصد است با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۸۰ درصد است (مایلز و هوبرمن، ۱۹۹۴). قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل انجام گرفته مناسب است.

در ادامه، در نمودار ۱ خلاصه‌ای از کدهای به دست آمده آورده شده است.

در گام ششم این پژوهش و به‌منظور اطمینان از پایایی کدگذاری در روش فراترکیب، از روش بازآزمون^۱ استفاده شد. برای این منظور، متن‌های تحلیل شده در دو بازه زمانی مشخص و با فاصله یک‌ماهه مجدداً کدگذاری شدند. سپس، کدهای استخراج‌شده در هر دو نوبت برای هر متن مورد مقایسه قرار گرفتند تا میزان همخوانی و ثبات در فرآند کدگذاری ارزیابی شود.

برای محاسبه پایایی بازآزمون، می‌توان از فرمول همبستگی بین دو مجموعه کدگذاری (درصد توافق) استفاده کرد. فرمول کلی برای محاسبه درصد توافق به شرح زیر است:

$$100 \times \frac{\text{تعداد کدهای مشابه در دو نوبت}}{\text{تعداد کل کدهای استخراج شده}} = \text{درصد توافق}$$

کدهای به دست آمده در هر دو نوبت کدگذاری مورد مقایسه قرار گرفته‌اند، برای محاسبه دقیق باید تعداد کدهای مشابه (همپوشانی) بین دو نوبت کدگذاری مشخص شود.

در فرایند پژوهش از مجموع ۳۴ کد، تعداد ۳۰ کد در هر دو



نمودار ۱. شبکه مضامین پدیده قطبی شدن منابع انسانی در سازمان‌های اداری

Diagram 1. Thematic Network of the Phenomenon of Human Resource Polarization in Administrative Organizations

علل و عوامل مؤثر بر قطبی شدن منابع انسانی

بررسی یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که قطبی‌شدن منابع انسانی ناشی از ترکیب پیچیده‌ای از عوامل روان‌شناختی، سازمانی، مدیریتی و فرهنگی-اجتماعی است. این عوامل، در تعامل با یکدیگر، به ایجاد ذهنیت‌های متضاد، شکل‌گیری تعارضات شدید و کاهش همبستگی سازمانی منجر می‌شوند. در ادامه، مهم‌ترین علل و عوامل مؤثر بر این پدیده به تفصیل مورد بررسی قرار می‌گیرد.

یافته‌های پژوهش

قطبی‌شدن در محیط‌های کاری یکی از چالش‌های اساسی در مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود که پیامدهای متعددی بر تعاملات بین فردی، بهره‌وری سازمانی و پویایی گروهی دارد.

تعارض وظیفه‌ای و فرآیندی نیز در این زمینه مؤثر است (جن، ۱۹۹۷). تعارضات مرتبط با نحوه اجرای وظایف یا تخصیص منابع می‌تواند باعث شکل‌گیری جناح‌های مختلف در سازمان شود که هر کدام تلاش می‌کنند موقعیت خود را در فرایندهای تصمیم‌گیری تقویت کنند. به‌طور مشابه، اختلاف بر سر تخصیص وظایف، به‌ویژه در تیم‌های چندوظیفه‌ای، می‌تواند به بروز تنش‌های غیرضروری منجر شود.

از سوی دیگر، تأثیر ساختارهای سازمانی بر تقسیم‌بندی گروهی نیز غیرقابل‌انکار است. در برخی از سازمان‌ها، تفکیک بخش‌ها و تیم‌های کاری به نحوی انجام می‌شود که گروه‌های مختلف ارتباط کمی با یکدیگر دارند. این امر باعث کاهش تعاملات بین‌بخشی و افزایش سوگیری‌های گروهی می‌شود.

عوامل فرهنگی و اجتماعی در قطبی‌شدن سازمانی

فرهنگ سازمانی و ارزش‌های مشترک، می‌توانند نقش تعیین‌کننده‌ای در کاهش یا تشدید قطبی‌شدن ایفا کنند. تنوع اطلاعاتی و قالب‌اندیشی در تصمیم‌گیری، یکی از عواملی است که می‌تواند سازمان را به دو جهت سوق دهد: اگر به‌درستی مدیریت شود، منجر به خلاقیت و نوآوری می‌شود، اما در صورت عدم مدیریت صحیح، می‌تواند باعث سردرگمی و شکاف بین تیم‌ها شود.

تأثیر ارزش‌ها و همسویی ایدئولوژیک بر همکاری نیز از جمله مواردی است که بر همبستگی تیم‌ها اثرگذار است (آرورا، ۲۰۲۴). در سازمان‌هایی که کارکنان به دلیل اختلافات ایدئولوژیک به دو یا چند گروه مجزا تقسیم می‌شوند، انسجام سازمانی تضعیف شده و ارتباطات بین تیمی کاهش می‌یابد. در این شرایط، هویت سازمانی در برابر هویت حزبی قرار می‌گیرد و کارکنان به‌جای وفاداری به اهداف سازمان، به حمایت از گروه‌های همفکر خود تمایل پیدا می‌کنند (ترنر-زوپنکلز و همکاران، ۲۰۲۳).

ایجاد فضاهای اطلاعاتی بسته (Echo Chambers) نیز به تقویت این قطبی‌شدن کمک می‌کند (ژو و همکاران، ۲۰۲۱). در محیط‌هایی که کارکنان فقط با افرادی تعامل دارند که دیدگاه‌های مشابهی دارند، امکان تصحیح اشتباهات شناختی کاهش می‌یابد و نگرش‌های قطبی‌شده تثبیت می‌شوند. این امر باعث می‌شود که تعارضات میان‌گروهی تشدید شود و تعاملات سازنده به حداقل برسد.

پیامدهای قطبی‌شدن در محیط کار

قطبی‌شدن در محیط‌های کاری می‌تواند بر انسجام تیمی، بهره‌وری سازمانی و پویایی تعاملات حرفه‌ای تأثیرات

عوامل روان‌شناختی و رفتاری در قطبی‌شدن منابع انسانی

یکی از دلایل اصلی قطبی‌شدن در محیط کار، برداشت‌های نادرست و ادراکات تحریف‌شده است. کارکنان اغلب دیدگاه‌های مخالف را بر اساس پیش‌فرض‌های خود ارزیابی کرده و تمایل دارند که نظرات همکاران خود را از منظر سوگیری‌های شناختی تحلیل کنند. این مسئله می‌تواند منجر به شکل‌گیری ذهنیت «ما در برابر آن‌ها» شود (جن، ۱۹۹۷)، به این معنا که گروه‌های مختلف درون سازمان، خود را در مقابل یکدیگر قرار داده و همکاری را به حداقل برسانند.

تضادهای شخصیتی و قطبی‌شدن نظرات نیز از جمله مواردی است که بر روابط بین فردی تأثیرگذار است (ژو و همکاران، ۲۰۲۱). هنگامی که کارکنان با شخصیت‌های متفاوت در یک محیط کاری قرار می‌گیرند، امکان درگیری‌های ناشی از تفاوت در سبک‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری و مدیریت تعارض افزایش می‌یابد. این مسئله می‌تواند قطبش گروهی را تقویت کند، به‌طوری‌که افراد پس از بحث‌های گروهی، نه‌تنها دیدگاه‌های خود را اصلاح نمی‌کنند، بلکه بر مواضع قبلی خود پافشاری بیشتری نشان می‌دهند.

ادراک بی‌عدالتی نیز عاملی کلیدی در ایجاد قطبی‌شدن است (مک نایت، ۱۹۹۶). اگر کارکنان احساس کنند که توزیع منابع، فرصت‌های رشد، یا فرآیندهای ارزیابی عملکرد ناعادلانه است، تمایل دارند که خود را در گروه‌هایی قرار دهند که با آن‌ها احساس همبستگی بیشتری دارند. این امر، به‌ویژه در سازمان‌هایی که سیاست‌های نامشخصی در رابطه با عدالت و شفافیت دارند، بیشتر دیده می‌شود. در این شرایط، تفکر دسته‌بندی‌شده و ساده‌سازی بیش‌ازحد در قضاوت دیگران باعث می‌شود که کارکنان بدون بررسی دقیق، افراد را صرفاً بر اساس موقعیت‌های سازمانی، ایدئولوژی یا تجربه‌های قبلی قضاوت کنند.

عوامل سازمانی و مدیریتی در قطبی‌شدن نیروی کار

ساختارهای سازمانی و نحوه مدیریت منابع انسانی نقش بسیار مهمی در شدت و دامنه قطبی‌شدن در محیط کار دارند. رفتارهای پیش‌فرض و سلسله‌مراتبی، مانند تفکیک نقش‌های سنتی در تیم‌ها، می‌تواند باعث تثبیت شکاف‌های موجود شود (نواز، ۲۰۲۱). برای مثال، اگر در جلسات کاری، همواره مدیران ارشد تصمیم‌گیرنده باشند و کارکنان سطوح پایین‌تر صرفاً وظیفه اجرایی داشته باشند، احساس نابرابری و شکاف قدرت در سازمان افزایش می‌یابد.

تیم را کاهش دهد و بر عملکرد پروژه تأثیر منفی گذارد (هارتونو و همکاران^۳، ۲۰۲۰). این مسئله در نهایت، مشارکت کارکنان را کاهش داده و مانعی جدی برای ارتباطات اثربخش درون‌سازمانی ایجاد می‌کند.

پیامدهای سازمانی قطبی‌شدن

قطبی‌شدن تنها بر تعاملات فردی و تیمی تأثیر نمی‌گذارد، بلکه در سطح کلان نیز موجب کاهش بهره‌وری و همکاری بین تیمی می‌شود. هنگامی که گروه‌های مختلف در سازمان به دلیل اختلافات ایدئولوژیک یا هویتی از همکاری با یکدیگر خودداری می‌کنند، عملکرد کلی سازمان تضعیف شده و اهداف راهبردی به‌درستی محقق نمی‌شوند (جن، ۱۹۹۷). این مسئله، علاوه بر تأثیر بر بهره‌وری، بر سیاست‌های منابع انسانی نیز اثرگذار است. به‌عنوان مثال، ممکن است سازمان‌ها برای کاهش تنش‌ها، از سیاست‌هایی استفاده کنند که به‌طور ناخواسته به تبعیض یا تقویت نابرابری‌ها منجر شود.

ناهماهنگی ایدئولوژیک در برنامه‌ریزی نیروی کار نیز یکی از چالش‌های مهم ناشی از قطبی‌شدن است (باربر و بلیک^۴، ۲۰۲۴). در شرایطی که کارکنان سازمان در دو یا چند گروه متضاد قرار می‌گیرند، اتخاذ تصمیمات راهبردی در حوزه توسعه منابع انسانی، تخصیص فرصت‌های شغلی و طراحی مسیرهای ارتقای شغلی با پیچیدگی بیشتری مواجه می‌شود. این موضوع به‌ویژه در سازمان‌هایی که دارای نیروی کاری متنوع از نظر فرهنگی، نژادی و جنسیتی هستند، به‌شدت محسوس است.

علاوه بر این، پیش‌داوری و تبعیض در محیط کار یکی دیگر از پیامدهای ناگوار قطبی‌شدن است (تاملینسون^۵، ۲۰۲۵). هنگامی که کارکنان، همکاران خود را تنها بر اساس دیدگاه‌های ایدئولوژیک یا سیاسی قضاوت می‌کنند، فرصت‌های برابر برای رشد و پیشرفت حرفه‌ای از بین می‌رود و فرهنگ‌سازمانی به سمت نابرابری و تعارض سوق داده می‌شود. این وضعیت به‌ویژه زمانی خطرناک‌تر است که مدیران نیز تحت تأثیر قطبی‌شدن قرار گرفته و در فرایندهای ارزیابی عملکرد، ارتقاء و پاداش‌دهی، تصمیمات سوگیرانه اتخاذ کنند.

افزایش تنش‌های غیرسازنده در صورت عدم مدیریت صحیح یکی دیگر از پیامدهای قطبی‌شدن سازمانی است. در حالی که برخی تعارض‌ها می‌توانند سازنده بوده و به بهبود تصمیم‌گیری کمک کنند، تعارضات ناشی از قطبی‌شدن معمولاً منجر به درگیری‌های غیرسازنده، کاهش تعاملات مثبت و

قابل‌توجهی داشته باشد. این پدیده که به دلیل اختلافات ایدئولوژیک، فرهنگی و هویتی تشدید می‌شود، نه‌تنها باعث تعمیق شکاف‌های بین کارکنان می‌شود، بلکه بر سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی نیز اثرگذار است. در این بخش، پیامدهای قطبی‌شدن در محیط کار از دو منظر فردی و تیمی و سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

پیامدهای فردی و تیمی قطبی‌شدن در محیط کار

یکی از مهم‌ترین پیامدهای قطبی‌شدن، تعمیق شکاف‌های درون تیمی است. هنگامی که کارکنان بر اساس عقاید، ارزش‌ها یا نگرش‌های سیاسی و اجتماعی به گروه‌های مجزا تقسیم می‌شوند، تعاملات میان فردی کاهش یافته و همکاری‌های بین تیمی دچار اختلال می‌شود (جن، ۱۹۹۷). در چنین فضایی، سوءبرداشت از دیدگاه‌های مخالف افزایش می‌یابد، زیرا کارکنان به‌جای درک متقابل، تمایل به تحلیل دیدگاه‌های دیگران از دریچه سوگیری‌های شناختی خود دارند. این وضعیت، فضای کار را به محیطی غیرقابل‌اعتماد تبدیل می‌کند که در آن افراد کمتر تمایل دارند به ایده‌ها و نظرات جدید گوش دهند.

در ادامه، تمایل به ارزیابی منفی گروه‌های بیرونی تشدید می‌شود، به این معنا که کارکنان، گروهی را که با آن احساس نزدیکی بیشتری دارند، مثبت‌تر ارزیابی کرده و در مقابل، گروه‌های مخالف را با دیدی منفی‌تر مورد قضاوت قرار می‌دهند (لیز و سیکارا، ۲۰۲۱). این فرایند به شکل‌گیری تعصبات گروهی و در نهایت به توزیع نظرات در طیف‌های افراطی و میانی منجر می‌شود، به این معنا که دیدگاه‌های متعادل و میانه‌رو کمتر شنیده شده و افراد بیشتر به سمت مواضع افراطی گرایش پیدا می‌کنند.

با وجود این، برخی پژوهش‌ها نشان داده‌اند که در شرایط مناسب، اختلافات ایدئولوژیک و هویتی می‌توانند تأثیر مثبتی بر پویایی تیم‌ها داشته باشند. زمانی که این اختلافات در یک چارچوب سالم مدیریت شوند، می‌توانند باعث ایجاد بحث‌های خلاقانه، تبادل ایده‌ها و دانش و افزایش نوآوری شوند (چنگ و همکاران^۱، ۲۰۰۸). به‌طور مشابه، مشخص شده است که تنوع فرهنگی به‌طور قابل‌توجهی بر عملکرد تیم تأثیر می‌گذارد، مشروط بر اینکه ساختارها و روش‌های ارتباطی مناسب وجود داشته باشد (جونز و همکاران^۲، ۲۰۲۰). با این حال، بدون ساختارها و سیاست‌های حمایتی سازمانی مناسب، قطبی‌سازی ایدئولوژیک می‌تواند تعارض عاطفی را افزایش داده و انسجام

3. Hartono et al.
4. Barber & Blake
5. Tomlinson

1. Cheng et al.
2. Jones et al.

است. در بسیاری از موقعیت‌ها، کارکنان در بسترهایی با عدم توازن در دسترسی به اطلاعات واقع می‌شوند؛ بدین معنا که گروهی از افراد به منابع اطلاعاتی گسترده‌تری دسترسی یافته و این مسئله، زمینه را برای شکل‌گیری گسست‌های ارتباطی و تشدید تعصبات شناختی فراهم می‌آورد (ژو و همکاران، ۲۰۲۱). با بهبود شفافیت اطلاعات و ارائه دسترسی برابر به داده‌های مرتبط، سازمان‌ها می‌توانند از تقویت گمانه‌زنی‌ها و سوءبرداشت‌ها جلوگیری کرده و تعاملات سالم‌تری میان کارکنان ایجاد کنند.

راهکارهای تیمی: ایجاد فرهنگ همکاری و تعاملات بین‌بخشی

در سطح تیمی، ترویج همکاری بین‌بخشی و تعاملات بین گروهی یکی از روش‌های کلیدی برای کاهش قطبی‌شدگی محسوب می‌شود (فرنباخ و ون بون، ۲۰۲۲؛ لیز و سیکارا، ۲۰۲۱). سازمان‌ها باید به‌گونه‌ای ساختارهای تیمی خود را طراحی کنند که کارکنان با پیشنهادها، فکری و تخصص‌های مختلف فرصت تعامل و همکاری با یکدیگر را داشته باشند. این کار می‌تواند از طریق ایجاد تیم‌های چندوظیفه‌ای، برگزاری پروژه‌های مشترک و تشویق کارکنان به کار کردن در گروه‌های متنوع انجام شود.

استفاده از تحلیل شبکه‌ای (رویکرد گراف) برای بهبود انسجام نیز یکی دیگر از رویکردهای مدرن در مدیریت قطبی‌شدگی است (ژو و همکاران، ۲۰۲۱). تحلیل شبکه‌ای می‌تواند نشان دهد که چگونه ارتباطات درون‌سازمانی شکل گرفته‌اند و در کجا نقاط ضعف ارتباطی وجود دارد. با شناسایی این الگوها، مدیران می‌توانند اقدامات هدفمندی برای بهبود انسجام و کاهش شکاف‌های بین گروهی انجام دهند.

همچنین، گفت‌وگوهای اجماع‌محور مبتنی بر تمرکز بر پیامدها به جای ارزش‌ها روشی مؤثر برای جلوگیری از تشدید اختلافات ایدئولوژیک در محیط کار است (فرنباخ و ون بون، ۲۰۲۲). به جای تمرکز بر اختلافات اساسی که اغلب غیرقابل حل به نظر می‌رسند، باید گفت‌وگوها را بر مبنای یافتن راه‌حل‌های مشترک و نتایج قابل دستیابی پیش برد. این روش می‌تواند به کاهش تنش‌ها و افزایش همدلی بین کارکنان کمک کند.

راهکارهای فردی و رهبری: توسعه مهارت‌های تعامل و مدیریت تنش‌ها

نقش رهبران و مدیران در کاهش قطبی‌شدگی محیط کار بسیار حیاتی است. یکی از مهم‌ترین مهارت‌هایی که رهبران باید در

ایجاد محیطی پرتنش می‌شود (نواز، ۲۰۲۱) که در آن، تمرکز کارکنان بر اهداف سازمانی به حاشیه رانده می‌شود.

در نهایت، نرخ ترک خدمت بالا و نرخ ماندگاری کم از جمله پیامدهای بلندمدت قطبی‌شدن در محیط کار است (باربر و بلیک، ۲۰۲۴). زمانی که کارکنان احساس کنند که در محیط کارشان به دلیل عقاید یا هویتشان تحت فشار هستند یا فرصت‌های برابر برای پیشرفت ندارند، تمایل بیشتری به ترک سازمان پیدا می‌کنند. این وضعیت می‌تواند منجر به کاهش سرمایه انسانی سازمان و افزایش هزینه‌های جذب و آموزش نیروی کار جدید شود.

راهکارهای مدیریت و کاهش قطبی‌شدگی

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که برای کاهش این پدیده، سازمان‌ها باید به راهکارهای جامع و یکپارچه در سطوح مختلف سازمانی، تیمی و فردی توجه داشته باشند. در این بخش، راهکارهای پیشنهادی برای کاهش قطبی‌شدگی در محیط کار بررسی می‌شود.

راهکارهای سازمانی: طراحی ساختارها و سیاست‌های کاهش قطبی‌شدگی

یکی از مؤثرترین راهکارهای مدیریت قطبی‌شدن در محیط کار، طراحی برنامه‌های آموزشی برای کاهش سوگیری‌های شناختی است (لیز و سیکارا، ۲۰۲۱). این برنامه‌ها به کارکنان کمک می‌کنند تا نسبت به تعصبات ناخودآگاه خودآگاهی بیشتری پیدا کرده و با دیدگاهی بازتر به نظرات مخالف نگاه کنند. از سوی دیگر، این آموزش‌ها می‌توانند به توسعه مهارت‌های ارتباطی و تقویت تفکر انتقادی در میان کارکنان کمک کرده و در نتیجه فضای کاری بازتر و تعاملات سالم‌تری ایجاد کنند.

تدوین سیاست‌های فراگیر برای گفت‌وگوهای امن یکی دیگر از اقدامات کلیدی است که سازمان‌ها باید در راستای کاهش قطبی‌شدگی اتخاذ کنند. سیاست‌هایی که به کارکنان اجازه می‌دهند دیدگاه‌های خود را بدون ترس از قضاوت یا مجازات بیان کنند، موجب تقویت فرهنگ سازمانی باز و شفاف می‌شوند (وینترز و همکاران، ۲۰۲۴). این سیاست‌ها باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که افراد با دیدگاه‌های متفاوت احساس کنند که نظرات آن‌ها محترم شمرده می‌شود و فضایی برای تبادل ایده‌های مختلف وجود دارد.

از سوی دیگر، متعادل‌سازی دسترسی به اطلاعات و تقویت ارتباطات نیز یکی از روش‌های مهم در کاهش قطبی‌شدگی

خدمت، ایجاد محیطی ناسالم از نظر روان‌شناختی و کاهش اعتماد سازمانی شود. زمانی که کارکنان در محیطی کار کنند که در آن احساس کنند دیدگاه‌هایشان درک نمی‌شود یا مورد پذیرش قرار نمی‌گیرد، سطح تعهد سازمانی، انگیزه و همکاری تیمی کاهش خواهد یافت.

همچنین، عدم مدیریت صحیح قطبی‌شدگی می‌تواند به تشدید پیش‌دآوری‌ها، تبعیض‌های ناخودآگاه و تعارضات بین تیم‌ها منجر شود که در نهایت موجب تضعیف سرمایه انسانی سازمان خواهد شد. در مقابل، اگر سازمان‌ها بتوانند این چالش را به‌درستی مدیریت کنند، می‌توانند از تنوع فکری و تفاوت‌های دیدگاهی برای ارتقای نوآوری و بهبود تصمیم‌گیری استفاده کنند. بنابراین، اتخاذ رویکردهای جامع و چندلایه برای مدیریت قطبی‌شدگی نیروی کار، نه تنها به کاهش تعارضات کمک می‌کند، بلکه موجب ارتقای همبستگی سازمانی نیز خواهد شد.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های این پژوهش، تأکید بر نقش سیاست‌های سازمانی در کاهش قطبی‌شدگی است. سازمان‌ها باید سیاست‌هایی را تدوین کنند که فرهنگ گفت‌وگو، تبادل نظر و همزیستی مسالمت‌آمیز را تقویت کند. ایجاد فضاهای امن برای بیان دیدگاه‌های متفاوت، برگزاری جلسات باز و استفاده از مکانیزم‌های میانجی‌گری در تعارضات، می‌تواند به کاهش شکاف‌های بین کارکنان کمک کند. علاوه بر این، سازمان‌ها باید برنامه‌های آموزشی برای کاهش سوگیری‌های شناختی و تعصبات ناخواسته در محیط کار را اجرا کنند تا کارکنان بتوانند دیدگاه‌های یکدیگر را بدون پیش‌دآوری و تبعیض درک کنند.

همچنین، ساختارهای سازمانی باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که تعاملات بین‌بخشی و همکاری میان تیم‌های مختلف را افزایش دهد. هنگامی که کارکنان با افراد دارای دیدگاه‌های متفاوت در یک محیط مشترک کار کنند، احتمال کاهش قطبی‌شدگی و افزایش همدلی میان آن‌ها بیشتر خواهد بود. این موضوع نیازمند استفاده از مدل‌های مشارکتی در تصمیم‌گیری، تشویق به کار تیمی و ایجاد شبکه‌های ارتباطی فراگیر در سازمان است.

رهبری یکی از عوامل کلیدی در کاهش یا افزایش قطبی‌شدگی در محیط‌های کاری است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که رهبران همدلانه و مشارکتی نقش مهمی در ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و کاهش تنش‌های ایدئولوژیک دارند. مدیرانی که بتوانند ارتباطات باز و سازنده را میان کارکنان برقرار کنند، در کاهش تأثیرات منفی قطبی‌شدگی موفق‌تر خواهند بود. از سوی دیگر، رهبرانی که خود به‌طور مستقیم در

این زمینه تقویت کنند، آموزش مهارت‌های مدیریت گفت‌وگوهای دشوار است. بسیاری از تنش‌های سازمانی ناشی از عدم توانایی در مدیریت بحث‌های حساس است. رهبرانی که بتوانند این گفت‌وگوها را به شیوه‌ای سازنده هدایت کنند، می‌توانند به کاهش قطبی‌شدگی و افزایش تعاملات مثبت میان کارکنان کمک کنند.

رهبری همدلانه در محیط‌های کاری قطبی‌شده یکی دیگر از روش‌های کلیدی برای کاهش شکاف‌های سازمانی است. رهبرانی که رویکرد همدلانه دارند، تلاش می‌کنند تا دیدگاه‌های متفاوت را بشنوند، فضایی برای گفت‌وگوهای باز ایجاد کنند و تعارضات را به شیوه‌ای سازنده حل کنند. این نوع رهبری نه تنها باعث بهبود تعاملات درون‌سازمانی می‌شود، بلکه اعتماد کارکنان را نیز افزایش می‌دهد و احساس امنیت روانی در محیط کار را تقویت می‌کند (وینترز و همکاران، ۲۰۲۴). تقویت شباهت‌های ساختاری باورها برای کاهش اختلافات نیز یکی از استراتژی‌های مؤثر در مدیریت قطبی‌شدگی است (ترنر-زویونکلز و همکاران، ۲۰۲۳). این مفهوم به این معناست که سازمان‌ها باید به دنبال نقاط اشتراک بین کارکنان باشند و به جای تأکید بر تفاوت‌ها، بر ارزش‌ها و اهداف مشترک تمرکز کنند. ایجاد یک فرهنگ سازمانی که بر اصول و مأموریت‌های مشترک تأکید دارد، می‌تواند به کاهش تنش‌ها و تقویت احساس همبستگی میان کارکنان کمک کند.

بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای معاصر، سازمان‌ها در گستره مدیریت منابع انسانی با چالش‌های متعددی مواجه هستند که از جمله مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به پدیده قطبی‌شدگی در میان نیروی کار اشاره نمود. این موضوع که ریشه در تفاوت‌های ایدئولوژیک، اجتماعی، فرهنگی و ساختارهای سازمانی دارد، قادر است پیامدهای قابل ملاحظه‌ای بر تعاملات بین فردی کارکنان، انسجام تیمی، کارایی سازمان و همچنین سیاست‌ها و راهبردهای منابع انسانی بر جای بگذارد. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که قطبی‌شدگی محیط کار، یک مسئله چندوجهی است و برای مدیریت اثربخش آن، سازمان‌ها می‌بایست طیف گسترده‌ای از راهکارهای سازمانی، گروهی و فردی را به کار گیرند.

قطبی‌شدگی در سازمان‌ها معمولاً به‌صورت شکاف‌های بین گروهی، کاهش تعاملات مثبت و افزایش تنش‌های غیرسازنده ظاهر می‌شود. همان‌طور که یافته‌های این مطالعه نشان داد، این پدیده نه تنها بر ارتباطات میان کارکنان تأثیر منفی دارد، بلکه می‌تواند موجب کاهش بهره‌وری، افزایش نرخ ترک

برای مدیریت منابع انسانی قطبی‌شده اتخاذ کنند. در آینده، سازمان‌هایی که بتوانند استراتژی‌های مؤثری برای افزایش همبستگی، کاهش تعارضات و ارتقای ارتباطات بین فردی ارائه دهند، در رقابت‌پذیری و پایداری سازمانی موفق‌تر خواهند بود.

برای تحقق این امر، مدیران منابع انسانی باید:

۱. برنامه‌های توسعه منابع انسانی را با تمرکز بر کاهش سوگیری‌های شناختی طراحی کنند تا کارکنان بتوانند دیدگاه‌های مخالف را بدون تعصب ارزیابی کنند.

۲. سیاست‌های منابع انسانی را به گونه‌ای تنظیم کنند که از ایجاد فضاهای اطلاعاتی بسته (Echo Chambers) جلوگیری شود و امکان دسترسی کارکنان به اطلاعات متنوع و معتبر فراهم گردد.

در نهایت، کاهش قطبی‌شدگی در محیط‌های کاری نیازمند یک رویکرد جامع و چندلایه است که هم سیاست‌های سازمانی، هم تعاملات تیمی و هم نقش فردی کارکنان را در برگیرد. سازمان‌هایی که بتوانند این راهکارها را به درستی اجرا کنند، نه تنها از آسیب‌های ناشی از قطبی‌شدگی جلوگیری خواهند کرد، بلکه محیطی سالم‌تر، پویاتر و مؤثرتر برای کارکنان خود ایجاد خواهند کرد.

قطبی‌شدگی سازمانی مشارکت داشته باشند، می‌توانند تعارضات را تشدید کرده و احساس نابرابری و بی‌اعتمادی را در میان کارکنان تقویت کنند.

بنابراین، توسعه مهارت‌های رهبری همدلانه، ایجاد فضای گفت‌وگوی سازنده و ارتقای توانایی رهبران در مدیریت تعارضات، از جمله اقدامات کلیدی برای کاهش قطبی‌شدگی در محیط کار محسوب می‌شود. مدیران باید نه تنها نقش میانجی را در تعارضات ایفا کنند، بلکه باید به عنوان الگوی ارتباطات مثبت و تعاملات بین گروهی عمل کنند.

علاوه بر سیاست‌های سازمانی و نقش مدیران، کارکنان نیز نقش فعالی در کاهش قطبی‌شدگی دارند. اگرچه محیط کار می‌تواند به عنوان بستری برای شکل‌گیری تعارضات ایدئولوژیک و اجتماعی عمل کند، اما کارکنان می‌توانند با تقویت مهارت‌های ارتباطی، توسعه تفکر انتقادی و افزایش ظرفیت همدلی و درک متقابل، به کاهش این تعارضات کمک کنند.

پیشنهادهای

با توجه به روند رو به افزایش تنوع در محیط‌های کاری و پیچیدگی‌های ناشی از آن، سازمان‌ها باید رویکردهای پویاتری

References

- AL-Qudah, M. K. M., Osman, A., & Ali, B. J. A. R. (2014). Effect of human resource polarization, training and development, and human resource stimulation on the strategic planning of human resources: evidence from the Government Ministry in Jordan. *Advances in Environmental Biology*, 8(8), 675-679.
- Angouri, J. (2012). Managing disagreement in problem-solving meeting talk. *Journal of Pragmatics*, 44(12), 1565-1579. <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2012.06.010>
- Arora, M., & Mittal, A. (2024). Enhancing organizational performance through HR analytics capabilities: mediating influence of innovative capability and moderating role of technological turbulence. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(19), 3271-3304. <http://dx.doi.org/10.55041/IJSREM32590>
- Barber IV, B., & Blake, D. J. (2024). My kind of people: Political polarization, ideology, and firm location. *Strategic Management Journal*, 45(5), 849-874. <https://doi.org/10.1002/smj.3572>
- Blatz, C. W., & Mercier, B. (2018). False polarization and false moderation: Political opponents overestimate the extremity of each other's ideologies but underestimate each other's certainty. *Social Psychological and Personality Science*, 9(5), 521-529. <https://doi.org/10.1177/1948550617712034>
- Cheng, C.-Y., Sanchez-Burks, J., & Lee, F. (2008). Taking advantage of differences: Increasing team innovation through identity integration. *Advances in Group Processes*, 11, 55-73. [https://doi.org/10.1016/S1534-0856\(08\)11003-9](https://doi.org/10.1016/S1534-0856(08)11003-9)
- D'Amore, C., van Zomeren, M., & Koudenburg, N. (2024). How perceived polarization predicts attitude moralization (and vice versa): A four-wave longitudinal study during the 2020 US election. *Journal of personality and social psychology*, 126(4), 624.. <https://doi.org/10.1037/pspi0000454>

- Denny, L. (2019). Economic restructuring and the polarisation of the workforce: a regional perspective. *Australasian Journal of Regional Studies*, 25(1), 4-25. <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.735449079912079>
- Dimant, E., & Kimbrough, E. O. (2024). Polarization in multidisciplinary perspective. *PNAS Nexus*, 3(10), 425. <https://doi.org/10.1093/pnasnexus/pgae425>
- Fernbach, P. M., & Van Boven, L. (2022). False polarization: Cognitive mechanisms and potential solutions. *Current opinion in Psychology*, 43, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.06.005>
- Garzón-Velandia, D. C., Barreto-Galeano, M. I., & Sabucedo-Cameselle, J. M. (2024). What is polarization in the social sciences? A scoping review of reviews. *Acta Colombiana de Psicología*, 27(2). <http://dx.doi.org/10.14718/ACP.2024.27.2.11>
- Hartono, B., Dzulfikar, L., & Damayanti, R. (2020). Impact of team diversity and conflict on project performance in Indonesian start-ups. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13, 155-178. <https://doi.org/10.3926/jiem.3037>
- Holm, J. R., Lorenz, E., & Nielsen, P. (2020). Work organization and job polarization. *Research Policy*, 49(8), 104015. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104015>.
- Javidan, M., Cotton, R., Kar, A., Kumar, M. S., & Dorfman, P. W. (2023). A new leadership challenge: Navigating political polarization in organizational teams. *Business Horizons*, 66(6), 729-740. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.03.001>
- Jehn, K. A. (1997). Managing workteam diversity, conflict, and productivity: A new form of organizing in the twenty-first century workplace. *U. Pa. J. Lab. & Emp. L.*, 1, 473.
- Jones, D. A. (2013). The polarizing effect of a partisan workplace. *PS: Political Science & Politics*, 46(1), 67-73. <https://doi.org/10.1017/S1049096512001254>
- Jones, G., Chace, B. C., & Wright, J. M. (2020). Cultural diversity drives innovation: Empowering teams for success. *International Journal of Innovation Science*, 12, 323-343. <http://dx.doi.org/10.1108/IJIS-04-2020-0042>
- Lees, J., & Cikara, M. (2021). Understanding and combating misperceived polarization. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*, 376(1822), 20200143. <https://doi.org/10.1098/rstb.2020.0143>
- Liechty, S. (2012). A Polarized Nation. *Xavier Journal of Politics*, 3(1), 59-68.
- Liu, Z., Ouyang, X., Kim, T. Y., & Chen, Y. (2024). Workplace status differences and proactive behaviours: The role of perceived insider status and promotion criterion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(2), 747-766. <https://doi.org/10.1111/joop.12488>
- McCoy, J. (2024). Latin America's polarization in comparative perspective. *Latin American Politics and Society*, 66(2), 161-178. <https://doi.org/10.1017/lap.2024.17>
- McKnight, C. E. (1996). Managing the group polarization of attitudes toward new policies: A procedural justice perspective.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Minson J. A. and Gino, F. (2022). *Managing a Polarized Workforce*. Harvard Business Review.
- Musco, C., Musco, C., & Tsourakakis, C. E. (2018, April). Minimizing polarization and disagreement in social networks. In *Proceedings of the 2018 world wide web conference* (pp. 369-378). <https://doi.org/10.1145/3178876.3186103>
- Nawaz, S. (2021). *How to Foster Healthy Disagreement in Your Meetings*. Harvard Business Review.
- Needle, D. (2015). Conflict at Work. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-3. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom050041>
- Pütz, O., & Hassan, H. (2024). The quick termination of verbal conflicts expressed through disagreement: Three patterns of conflict minimization during computer science project meetings. *Journal of Language Aggression and Conflict*. <https://doi.org/10.1075/jlac.00112.put>

- Rohde, K. J. (1974). Polarization--What Is It? *Proceedings of the Division of Personality and Society Psychology*, 1(1), 207-209. . <https://doi.org/10.1177/014616727400100171>
- Sandelowski, M., Barroso, J., & Voils, C. I. (2007). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in nursing & health*, 30(1), 99-111. <https://doi.org/10.1002/nur.20176>
- Schmidt, A. (2013). The implications of flexible work: Membership in organizations revisited. *Management Revue*, 179-198. <http://dx.doi.org/10.5771/0935-9915-2013-3-179>
- Tomlinson, E. C. (2025). Trust repair in politically polarized workplaces. *Human Resource Management Review*, 35(2), 101071. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101071>
- Turner-Zwinkels, F. M., van Noord, J., Kesberg, R., García-Sánchez, E., Brandt, M. J., Kuppens, T., ... & Turner-Zwinkels, T. (2025). Affective polarization and political belief systems: The role of political identity and the content and structure of political beliefs. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 51(2), 222-238.. <https://doi.org/10.1177/01461672231183935>
- Wilson, A. E., Parker, V. A., & Feinberg, M. (2020). Polarization in the contemporary political and media landscape. *Current opinion in behavioral sciences*, 34, 223-228. . <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2020.07.005>
- Winters, M. F., Reese, M., & Reese, M. N. (2024). *We can't talk about that at work!: How to talk about race, religion, politics, and other polarizing topics*. Berrett-Koehler Publishers.
- YYeung, D. Y., & Ho, H. C. (2015). Conflict management and aging in the workplace. In *Encyclopedia of Geropsychology* (pp. 1-8). Springer, Singapore.
- Zhu, L., Bao, Q., & Zhang, Z. (2021). Minimizing polarization and disagreement in social networks via link recommendation. *Advances in Neural Information Processing Systems*, 34, 2072-2084.
- Zil-e-huma. (2013). Managing workplace conflict. *International Journal of Management Sciences*, 1, 254-257.