Research Article

Industrial and Organizational Psychology Studies

Ind Organ Psychol Stud
Fall & Winter 2025, 13(1), 136-149
https://doi.org/10.22055/jiops.2026.51601.1550

Received: 08.01.2026
Received in revised form: 17. 04. 2026
Accepted: 17. 04. 2026

The Role of Cognitive Flexibility and Cognitive Resilience in Mitigating the Impact of Perceived Organizational Injustice on Organizational Performance and Work Motivation in the Era of Cognitive Warfare

Seyed mohammadjavad Mousavinia[1], Hossein Hassanpoor[2*]

1. PhD in Industrial and Organizational Psychology, Faculty of Education and Psychology, Shahid Chamran Univercity of Ahvaz, Ahvaz, Iran
2. Assistant Professor of Biomedical Engineering, Department of Medical Technologies, Faculty of Engineering Modern Technologies, Amol University of special Modern Technologies, Amol, Iran

Citation: Mousavinia, S., & Hassanpour, H. (2026). The Role of Cognitive Flexibility and Cognitive Resilience in Mitigating the Impact of Perceived Organizational Injustice on Organizational Performance and Work Motivation in the Era of Cognitive Warfare. (e20945). *Industrial and Organizational Psychology Studies*, *13*(1),136-149. e20945 https://doi.org/10.22055/jiops.2026.51601.15500

Abstract

Introduction
In the era of cognitive warfare, organizations face psychological threats that manipulate employees' perceptions of justice and trust, thereby undermining their motivation and performance. This study aimed to investigate the role of cognitive flexibility and cognitive resilience in mitigating the negative effects of perceived organizational injustice on organizational performance and work motivation.

Method
The present study employed a descriptive-correlational design using a survey method. The statistical population consisted of employees from the pipelines and telecommunications units of the Lorestan oil region in 2025, selected through multistage stratified sampling. Data from 283 valid questionnaires were analyzed. The instruments used included the Perceived Organizational Injustice Questionnaire (Niehoff & Moorman, 1993), Cognitive Flexibility Scale (Dennis & Vander Wal, 2010), Cognitive Resilience Scale (Connor & Davidson, 2003), Organizational Performance Questionnaire (Hersey & Goldsmith, 1980), and Work Motivation Questionnaire (Hackman & Oldham, 1976). Data analysis was conducted using Pearson correlation and multiple regression analysis.

Results
Findings revealed that perceived organizational injustice had a significant negative correlation with both organizational performance and work motivation ($p < 0.01$). In contrast, cognitive flexibility and cognitive resilience showed significant positive correlations with organizational performance and work motivation ($p < 0.01$). Regression analysis indicated that cognitive flexibility and cognitive resilience functioned as moderating variables in the relationship between perceived organizational injustice and both organizational performance and work motivation.

Discussion
Perceived organizational injustice poses a threat to organizational performance and employee motivation. However, cognitive capacities such as cognitive flexibility and cognitive resilience can enhance employees' resistance against threats arising from perceived injustice in organizational contexts and improve their performance and motivation. These findings underscore the importance of developing training programs aimed at strengthening employees' cognitive capabilities to increase organizational resistance against the threats of cognitive warfare.

Keywords: Cognitive warfare, perceived organizational injustice, cognitive flexibility, cognitive resilience, work motivation, organizational performance.

* **Corresponding Author:** Hossein Hassanpoor
Email: hamid. mohammadjavad.mn73@gmail.com

مقاله پژوهشی

مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی

بهار و تابستان ۱۴۰۵، ۱۳(۱)، ۱۴۹-۱۳۶
https://doi.org/10.22055/jiops.2026.51601.1550

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۰/۱۸
تاریخ بازنگری:۱۴۰۵/۰۱/۲۸
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۱/۲۸

نقش انعطاف‌پذیری شناختی و تاب‌آوری شناختی در کاهش تأثیر القای ادراک بی‌عدالتی سازمانی بر عملکرد سازمانی و انگیزش شغلی در عصر جنگ شناختی

سیدمحمدجواد موسوی‌نیا [۱]، حسین حسن‌پور [۲] *

۱. دکتری تخصصی روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، گروه روان‌شناسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهیدچمران اهواز، اهواز، ایران
۲. استادیار مهندسی پزشکی، گروه فناوری‌های پزشکی، دانشکده مهندسی فناوری‌های نوین، دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل، آمل، ایران

چکیده

در عصر جنگ شناختی، سازمان‌ها در معرض تهدیدهای روان‌شناختی قرار دارند؛ تهدیدهایی که با دست‌کاری ادراک کارکنان از عدالت و اعتماد، می‌تواند انگیزش و عملکرد آنان را تضعیف کند. پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش انعطاف‌پذیری شناختی و تاب‌آوری شناختی در کاهش اثرات منفی ادراک بی‌عدالتی سازمانی بر عملکرد سازمانی و انگیزش شغلی انجام شد. پژوهش حاضر توصیفی-همبستگی و از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری شامل کارکنان خطوط لوله و مخابرات نفت منطقه لرستان در سال ۱۴۰۴ بود که با روش نمونه‌گیری چندمرحله‌ای طبقه‌ای انتخاب شدند. داده‌های ۲۸۳ پرسشنامه معتبر تحلیل گردید. ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه‌های ادراک بی‌عدالتی سازمانی (Niehoff & Moorman, 1993)، انعطاف‌پذیری شناختی (Dennis & Vander Wal, 2010)، تاب‌آوری شناختی (Connor & Davidson, 2003)، عملکرد سازمانی (Hersey & Goldsmith, 1980) و انگیزش شغلی (Hackman & Oldham, 1976) بودند. داده‌ها با استفاده از همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه تحلیل شدند. نتایج نشان داد ادراک بی‌عدالتی سازمانی با عملکرد سازمانی و انگیزش شغلی رابطه منفی و معنادار دارد ($p<0.01$). در مقابل، انعطاف‌پذیری شناختی و تاب‌آوری شناختی با عملکرد سازمانی و انگیزش شغلی رابطه مثبت و معنادار داشتند ($p<0.01$). تحلیل رگرسیون بیانگر آن بود که انعطاف‌پذیری شناختی و تاب‌آوری شناختی نقش تعدیل‌گر در رابطه بین ادراک بی‌عدالتی با عملکرد سازمانی و انگیزش شغلی ایفا می‌کنند. ادراک بی‌عدالتی سازمانی عاملی تهدیدکننده برای عملکرد سازمانی و انگیزش کارکنان است، اما ظرفیت‌های شناختی همچون انعطاف‌پذیری شناختی و تاب‌آوری شناختی می‌توانند کارکنان را در مواجهه با تهدیدات ناشی از ادراک بی‌عدالتی در محیط‌های سازمانی مقاوم‌تر کنند و عملکرد و انگیزش آنان را بهبود بخشند. این یافته‌ها بر اهمیت توسعه برنامه‌های آموزشی برای تقویت توانمندی‌های شناختی کارکنان در راستای افزایش مقاومت سازمان‌ها در برابر تهدیدهای جنگ شناختی تأکید دارد.

کلیدواژگان: جنگ شناختی، ادراک بی‌عدالتی سازمانی، انعطاف‌پذیری شناختی، تاب‌آوری شناختی، انگیزش شغلی، عملکرد سازمانی.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، جنگ‌ها دیگر صرفاً نظامی نیستند، بلکه میدان‌هایی چون ذهن، ادراک و شناخت افراد را هدف قرار می‌دهند؛ اصطلاحی که تحت عنوان «جنگ شناختی » شناخته می‌شود. در این نوع جنگ، کنشگران به جای تهاجم فیزیکی تلاش می‌کنند با

* **نویسنده مسئول:** حسین حسن‌پور
رایانامه: h.hassanpoor@ausmt.ac.ir

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Shahid Chamran University of Ahvaz. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعاتی و روان‌شناختی، ساختارهای ذهنی، تصمیم‌گیری و رفتار انسان‌ها را به‌صورت هدفمند و پایدار تحت تأثیر قرار دهند (Marjanović & Smiljanić, 2025). جنگ شناختی به‌دنبال آن است که «برداشت» را جایگزین «واقعیت» کند، و با هدایت ادراک‌ها، مقاومت روانی جامعه هدف را تضعیف نماید (Mousavinia & Hassanpoor, 2026a; Gîndilă, 2024).

شناخت، مجموعه‌ای از قابلیت‌های متنوعی است که به فرد اجازه می‌دهد اطلاعات ورودی را بازشناسی و پردازش کرده و به آنها پاسخ مناسب دهد. کارکردهای شناختی فرایندهای ذهنی درونی هستند که هنگام مواجهه با یک محرک محیطی، فعال شده و به دنبال آن یک پاسخ رفتاری ایجاد خواهد شد. افراد از کارکردهای شناختی خود برای انجام فعالیت‌های زندگی روزمره استفاده می‌کنند و این کارکردها در عملکرد افراد اهمیت بسزایی دارند. عملکرد شناختی به ظرفیت‌های ذهنی متعددی شامل تفکر، استدلال، یادآوری و یادگیری، حل مسئله، تصمیم‌گیری و توجه اشاره دارد (Ghavamifar & Hassanpoor, 2021).

جنگ‌شناختی به معنای هدف قراردادن قوه شناخت عموم مردم و نخبگان جامعه هدف بمنظور تغییر ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها و رفتارها از طریق مدیریت ادراک و هیجانات است. در واقع، هیجانات واکنش افراد برای مقابله و سازگاری با شرایط اجتماعی مختلف هستند. بدیهی است که یکی از اهداف جنگ شناختی تحت تأثیر قراردادن سیستم هیجانی افراد است تا به وسیله آن بتواند رفتار و پاسخ افراد را مطابق با نظر خود، هماهنگ نماید (Hosseini & Hassanpoor, 2024).

یکی از راهبردهای مهم در جنگ شناختی، ایجاد اختلال در ادراک‌های عدالت است (Kox et al., 2023)؛ به‌ویژه با القای ساختگی بی‌عدالتی سازمانی، دشمن می‌کوشد پیوند روان‌شناختی کارکنان با سازمان را تضعیف کند. در شرایط جنگ شناختی، انتشار اطلاعات هدفمند درباره نابرابری در ارتقاء، تبعیض در پرداخت‌ها، یا بی‌عدالتی در روابط بین‌فردی، می‌تواند حس ناکامی و دل‌زدگی شغلی را تشدید کند (Kim & Leach, 2021). به همین دلیل، القای ادراک بی‌عدالتی سازمانی می‌تواند یکی از ابزارهای کلیدی دشمنان در آسیب‌رسانی به ساختارهای سازمانی در عصر جنگ شناختی تلقی شود.

بی‌عدالتی سازمانی به ادراک کارکنان از وجود تبعیض، بی‌انصافی یا نابرابری در توزیع منابع، فرآیندهای تصمیم‌گیری و تعاملات سازمانی اشاره دارد (Chaprana & Palo, 2025). چنین ادراکی زمانی شدت می‌گیرد که کارکنان احساس کنند رفتار سازمان با آنان مغایر با هنجارهای انصاف است؛ به‌ویژه در شرایطی که دشمنان با تکنیک‌های شناختی، اطلاعاتی تحریف‌شده درباره سازمان منتشر کنند.

ادراک بی‌عدالتی سازمانی پیامدهای مخربی برای عملکرد و انگیزش کارکنان دارد. شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که تجربه بی‌عدالتی می‌تواند به کاهش تعهد، افزایش رفتارهای انفعالی، و افت بهره‌وری منجر شود (Alam, 2025; Kee & Chung, 2021). همچنین بی‌عدالتی ادراک‌شده، یکی از پیش‌بین‌های اصلی کاهش انگیزش شغلی و مشارکت سازمانی است. کارکنانی که احساس بی‌عدالتی می‌کنند، اغلب انگیزه کمتری برای تلاش و مشارکت مؤثر در فرآیندهای کاری از خود نشان می‌دهند (Zhou, et. al, 2022; Nazir, Khadim et al., 2024).

با این حال، همه کارکنان در برابر چنین القائاتی آسیب‌پذیر نیستند. برخی منابع روان‌شناختی می‌توانند در برابر پیامدهای منفی بی‌عدالتی سازمانی نقش حفاظتی ایفا کنند. انعطاف‌پذیری شناختی یکی از این منابع است که به توانایی فرد در تغییر دیدگاه، سازگاری با موقعیت‌های متغیر، و یافتن راه‌حل‌های متنوع برای حل مسائل اشاره دارد (Aslan & Türk, 2022). پژوهش‌ها نشان می‌دهد افرادی که از سطح بالاتری از انعطاف‌پذیری شناختی برخوردارند، کمتر درگیر سوگیری‌های شناختی شده و در مواجهه با تهدیدات اطلاعاتی مقاومت بیشتری نشان می‌دهند (Fröding & Osika, 2015).

تاب‌آوری شناختی نیز مفهومی نزدیک ولی متمایز است که به ظرفیت ذهنی فرد برای حفظ کارکرد مؤثر در مواجهه با فشارهای روانی، اطلاعات تحریف‌شده و حملات شناختی اشاره دارد (Flood & Keegan, 2022). افراد با تاب‌آوری شناختی

بالا می‌توانند در برابر القائات بی‌عدالتی، تعادل روان‌شناختی خود را حفظ کرده و از افت عملکرد یا انگیزش اجتناب کنند (Mousavinia & Hassanpoor, 2026a,b; Desrumaux et al., 2023; Beuren et al., 2022). این دو متغیر به‌طور خاص در فضای جنگ شناختی می‌توانند نقش تعدیل‌کننده داشته باشند و آثار منفی ادراک بی‌عدالتی سازمانی را بر عملکرد و انگیزش کاهش دهند.

با توجه به گسترش تهدیدات غیرنظامی و نامتقارن در قالب جنگ شناختی، شناسایی سازوکارهای روان‌شناختی دفاعی برای حفظ بهره‌وری سازمانی، امری ضروری است. برهمین اساس، هدف پژوهش حاضر بررسی نقش تعدیل‌گر انعطاف‌پذیری شناختی و تاب‌آوری شناختی در رابطه بین ادراک بی‌عدالتی سازمانی با عملکرد سازمانی و انگیزش شغلی در عصر جنگ شناختی است. نتایج این پژوهش می‌تواند به طراحی مداخلات سازمانی، برنامه‌های آموزشی و تقویت قابلیت‌های روان‌شناختی کارکنان در برابر تهدیدات شناختی کمک کند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در دهه‌های اخیر، رویکردهای نوین تهدیدآفرینی، ماهیتی فراتر از جنگ‌های سنتی پیدا کرده‌اند. امروزه جنگ‌ها نه در میادین فیزیکی بلکه در عرصه ذهن و ادراک انسان‌ها رخ می‌دهند؛ پدیده‌ای که تحت عنوان جنگ شناختی شناخته می‌شود. جنگ شناختی به مجموعه‌ای از عملیات هدفمند برای تأثیرگذاری بر فرآیندهای ذهنی، باورها، هیجانات و تصمیم‌های انسان‌ها اطلاق می‌شود که از طریق اطلاعات، روایت‌سازی‌های جهت‌دار، فناوری‌های دیجیتال و دست‌کاری روان‌شناختی پیاده‌سازی می‌شود (Muñoz Plaza et al., 2023). هدف اصلی این نوع از جنگ، جایگزین کردن واقعیت با ادراک ساختگی و کاهش توان شناختی و عملکردی فرد یا گروه هدف است (Marjanović & Smiljanić, 2025).

در فضای سازمانی، جنگ شناختی با استفاده از تکنیک‌هایی چون القای اخبار جعلی درباره تبعیض، ایجاد نارضایتی روانی، تضعیف اعتماد کارکنان و بی‌ثبات‌سازی انگیزش، تلاش می‌کند سلامت روانی و عملکرد سازمان‌ها را مختل کند (Mousavinia & Hassanpoor, 2026b; Malhotra et al., 2025). یکی از رایج‌ترین راهبردها در این مسیر، القای ادراک بی‌عدالتی سازمانی است؛ پدیده‌ای که با برجسته‌سازی نابرابری‌های ادراک‌شده در محیط کاری، باعث تشدید حس نارضایتی، کاهش تعهد و افت عملکرد کارکنان می‌شود (Kee & Chung, 2021).

ادراک بی‌عدالتی سازمانی مفهومی چندبعدی است که شامل سه مؤلفه اصلی می‌شود: عدالت توزیعی (برابری در نتایج و منابع)، عدالت رویه‌ای (انصاف در فرآیند تصمیم‌گیری) و عدالت تعاملی (احترام در تعاملات بین‌فردی) (De Clercq, Kundi, Sardar, & Shahid, 2021). درک نبود این عدالت‌ها از سوی کارکنان، باعث شکل‌گیری واکنش‌های هیجانی منفی، فرسودگی شغلی، کاهش انگیزش و گاهی حتی ترک خدمت می‌شود (Vaamonde et al., 2018). در شرایط جنگ شناختی، این ادراک‌ها نه لزوماً واقعی بلکه ممکن است بر اساس دست‌کاری اطلاعاتی شکل گرفته باشند (Gîndilă, 2024). دشمنان می‌کوشند با طراحی روایت‌های هدفمند، کارکنان را به این نتیجه برسانند که در سازمانشان عدالت وجود ندارد، حتی اگر در واقعیت چنین نباشد.

یکی از پیامدهای کلیدی ادراک بی‌عدالتی سازمانی، تضعیف انگیزش شغلی است (Nazir et al., 2024). انگیزش شغلی به‌عنوان نیروی درونی فرد برای انجام فعالیت‌های کاری، از سازه‌های مهم در عملکرد سازمانی تلقی می‌شود و تحت تأثیر عوامل متعددی از جمله انصاف، امنیت روانی، هدفمندی، حمایت سازمانی و انسجام تیمی قرار دارد (Darolia et al., 2010). زمانی که کارکنان احساس کنند سازمان با آنان عادلانه رفتار نمی‌کند، انگیزش آن‌ها برای تلاش، یادگیری و تعهد کاهش می‌یابد (Aberese-Akoet al., 2014). همچنین، ادراک بی‌عدالتی می‌تواند عملکرد شغلی را تحت‌الشعاع قرار داده و بروز رفتارهای ضدتولیدی را افزایش دهد (Khan et al., 2024; De Clercq et. al., 2021).

عملکرد سازمانی نیز که معمولاً به‌صورت برونداد شغلی قابل سنجش تعریف می‌شود، رابطه مستقیمی با وضعیت روان‌شناختی کارکنان دارد. نظریه‌های رفتاری سازمانی بر این نکته تأکید دارند که عملکرد کارکنان تنها تابع توانمندی‌های فنی نیست، بلکه تحت تأثیر مستقیم متغیرهایی چون عدالت، اعتماد و ادراک حمایتی نیز قرار دارد (Akpa, Asikhia, & Nneji, 2021). در این میان، ادراک بی‌عدالتی، به‌ویژه در شرایط اطلاعاتی ناپایدار، می‌تواند به کاهش تمرکز، بی‌انگیزگی و تعارض در نقش شغلی منجر شود.

در این بستر پیچیده، دو متغیر روان‌شناختی به‌عنوان عوامل محافظت‌کننده مطرح شده‌اند: انعطاف‌پذیری شناختی و تاب‌آوری شناختی. این دو ویژگی، نقشی بنیادین در مقابله با آثار منفی جنگ شناختی، از جمله ادراک بی‌عدالتی القاشده، ایفا می‌کنند. انعطاف‌پذیری شناختی به توانایی ذهن در ایجاد تغییر در باورها، دیدگاه‌ها و پاسخ‌های رفتاری در مواجهه با اطلاعات یا شرایط جدید اشاره دارد (Aslan & Türk, 2022). افراد دارای انعطاف‌پذیری بالا در مواجهه با تهدیدات روانی، به‌جای فروپاشی شناختی، راه‌حل‌های متنوع را بررسی کرده و از سوگیری‌های ادراکی فاصله می‌گیرند. آن‌ها می‌توانند تمایز بین واقعیت و القائات را بهتر درک کنند و در نتیجه کمتر تحت تأثیر فریب‌های شناختی قرار می‌گیرند. شواهد تجربی نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری شناختی با تاب‌آوری هیجانی، کنترل استرس، و عملکرد بهتر در موقعیت‌های مبهم رابطه معناداری دارد (Ceken, 2025).

در کنار آن، تاب‌آوری شناختی به‌عنوان ظرفیت پایداری ذهن در مواجهه با بحران‌های روان‌شناختی و اطلاعات تحریف‌شده شناخته می‌شود. این ویژگی به افراد کمک می‌کند در شرایط بحران اطلاعاتی، دچار سردرگمی شناختی نشده و کارایی ذهنی خود را حفظ کنند. کارکنانی که از تاب‌آوری شناختی بالاتری برخوردارند، در برابر استرس‌های ناشی از القائات اطلاعاتی یا فضای بی‌اعتمادی سازمانی، واکنش‌های هیجانی کمتری از خود نشان می‌دهند و عملکردشان دچار افت نمی‌شود (Mousavinia & Hassanpoor, 2026b; Flood & Keegan, 2022).

مطالعه Kox et al. (2023) نیز نشان داد که یکی از راهبردهای مؤثر برای مقابله با جنگ شناختی، تقویت منابع شناختی درونی از جمله انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری است. آنان نشان دادند که در جوامعی که افراد توانایی پردازش منطقی اطلاعات و مقابله با اخبار جعلی را دارند، اثربخشی عملیات شناختی دشمن به‌شدت کاهش می‌یابد. براین اساس، شواهد نظری و تجربی نشان می‌دهند که ادراک بی‌عدالتی سازمانی در فضای جنگ شناختی می‌تواند پیامدهای جدی برای عملکرد و انگیزش شغلی کارکنان در پی داشته باشد. اما دو ویژگی روان‌شناختی مهم، یعنی انعطاف‌پذیری شناختی و تاب‌آوری شناختی، می‌توانند در کاهش اثرات منفی این ادراک نقش تعدیل‌گر ایفا کنند. بررسی تجربی این فرضیه‌ها در پژوهش حاضر انجام می‌شود تا مبنای علمی برای طراحی مداخلات دفاع شناختی در سطح سازمانی فراهم گردد.

روش

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی-همبستگی است. در این نوع پژوهش، هدف بررسی روابط بین متغیرهای پژوهش در شرایط طبیعی بدون دخالت یا دست‌کاری مستقیم متغیرهاست. همچنین، از آنجا که داده‌ها به‌صورت پیمایشی و با استفاده از پرسشنامه گردآوری می‌شوند، پژوهش حاضر در رده مطالعات کمی-پیمایشی قرار می‌گیرد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت منطقه لرستان در سال ۱۴۰۴ است. این شرکت یکی از زیرمجموعه‌های شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران است که در بخش‌های فنی، پشتیبانی، عملیاتی و مدیریتی فعال است. بر اساس برآوردهای سازمانی، تعداد کارکنان این منطقه حدود ۸۵۰ نفر می‌باشد که به‌عنوان جامعه هدف در نظر گرفته شدند. روش نمونه‌گیری به صورت چندمرحله‌ای طبقه‌ای با تخصیص متناسب انجام گرفت. در گام نخست، بخش‌های مختلف شرکت (اداری، فنی، عملیاتی، حفاظت، پشتیبانی و ...) به‌عنوان طبقات در نظر

گرفته شدند. سپس از هر طبقه، نمونه‌هایی به نسبت حجم آن طبقه انتخاب شدند و در نهایت به‌صورت تصادفی ساده، افراد برای مشارکت در پژوهش انتخاب شدند.

برای تعیین حجم نمونه این پژوهش، از فرمول کوکران (Chaokromthong & Sintao, 2021) برای جوامع محدود استفاده شد که یکی از روش‌های رایج و علمی در پژوهش‌های کمی به‌ویژه پیمایشی است. با توجه به اینکه حجم جامعه آماری برابر با ۸۵۰ نفر برآورد شد، و سطح اطمینان پژوهش ۹۵ درصد ($z = 1.96$)، خطای مجاز ۵ درصد ($d = 0.05$)، و نسبت واریانس حداکثری $p = q = 0.5$ در نظر گرفته شد، حداقل حجم نمونه مورد نیاز برابر با ۲۶۵ نفر به دست آمد. با این حال، جهت افزایش دقت تحلیل و جلوگیری از افت آماری ناشی از داده‌های ناقص یا حذف‌شده، حجم نهایی نمونه به‌صورت هدفمند افزایش یافته و ۳۰۰ نفر تعیین شد.

ابزار پژوهش

به منظور جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش از پنج پرسشنامه استاندارد برای سنجش متغیرهای اصلی (ادراک بی‌عدالتی سازمانی، عملکرد سازمانی، انگیزش شغلی، انعطاف‌پذیری شناختی و تاب‌آوری شناختی) استفاده شد:

پرسشنامه ادراک بی‌عدالتی سازمانی (Organizational Injustice Perception Questionnaire): برای سنجش ادراک بی‌عدالتی سازمانی از پرسشنامه ۱۸ سوالی Niehoff & Moorman (1993) استفاده گردید. این ابزار سه بعد از عدالت سازمانی را پوشش می‌دهد: عدالت توزیعی (سوالات ۱تا۵)، عدالت رویه‌ای (سوالات ۶تا۱۲) و عدالت تعاملی (سوالات ۱۳تا۱۸). پاسخ‌دهی در این پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای (از ۱ = کاملاً مخالفم تا ۵ = کاملاً موافقم) انجام می‌شود و حداقل و حداکثر نمره قابل کسب بین ۱۸ تا ۹۰ متغیر است؛ نمرات بالاتر نشان‌دهنده ادراک بیشتر از بی‌عدالتی در سازمان است. Najafian, & Mehdad, (2017) پایایی این پرسشنامه را با استفاده از آلفای کرونباخ برای بی‌عدالتی توزیعی برابر با ۰/۸۲، بی‌عدالتی رویه‌ای برابر با ۰/۷۸ و بی‌عدالتی تعاملی برابر با ۰/۹۷ گزارش نمودند. در پژوهش حاضر، ضریب پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ برای بی‌عدالتی توزیعی برابر با ۰.۸۲، بی‌عدالتی رویه‌ای برابر با ۰.۸۴، بی‌عدالتی تعاملی برابر با ۰.۸۴ و برای کل مقیاس به ترتیب برابر با ۰.۹۴ به‌دست آمد که بیانگر پایایی مناسب ابزار است.

پرسشنامه عملکرد سازمانی (Organizational Performance Questionnaire): به منظور سنجش عملکرد سازمانی در پژوهش حاضر از پرسشنامه Hersey & Goldsmith (1980) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۴۲ گویه و هفت مؤلفه شامل: توانایی (سؤالات ۱-۲-۳-۳۰)، وضوح (سؤالات ۴-۵-۶-۷-۸-۳۸-۳۹)، کمک (سوالات ۹-۱۱-۱۲-۱۳-۱۵)، مشوق (سوالات ۱۷-۱۸-۱۹-۲۱-۲۲-۲۵)، ارزیابی (سوالات ۲۳-۳۰-۳۱-۳۲-۳۳-۳۴-۳۵-۳۶-۳۷)، اعتبار (سوالات ۱۷-۲۴-۲۶-۲۷-۲۸-۲۹) و محیط (سوالات ۱۰-۱۴-۴۰-۴۲-۴۱) است. روش نمره‌گذاری این پرسشنامه براساس طیف لیکرت پنج درجه‌ای انجام می‌گیرد که گزینه خیلی کم نمره ۱و گزینه خیلی زیاد نمره ۵ را به خود اختصاص می‌دهند. حد پایین نمره در این ابزار ۴۲، حد متوسط ۱۲۶و حد بالا ۲۱۰ است. در صورتیکه نمره آزمودنی بین۴۲ تا ۸۴ باشد نشان‌دهنده میزان عملکرد سازمانی در حد ضعیف، نمره بین ۸۵ تا ۱۲۶ نشان‌دهنده میزان عملکرد سازمانی متوسط و نمره بالای ۱۲۷ نشان‌دهنده میزان عملکرد سازمانی قوی است. در پژوهش Keykha & Abbaspour (2019) روایی ابزار از روش روایی همگرا مورد بررسی قرار گرفت. اندازه همبستگی محاسبه شده برای مؤلفه توانایی ۰/۶۴، وضوح ۰/۵۱، کمک ۰/۵۱، مشوق ۰/۵۹، ارزیابی ۰/۵۸، اعتبار ۰/۶ و محیط ۰/۴۳بود. در پژوهش آنها نیز پایایی ابزار به روش ضریب آلفا کرونباخ برای مؤلفه توانایی ۰/۶۸، وضوح ۰/۷۵، کمک ۰/۸۲، مشوق ۰/۷۹، ارزیابی ۰/۸۵، اعتبار ۰/۸۲و محیط ۰/۷۲محاسبه شد. در پژوهش حاضر، پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ برای مؤلفه توانایی برابر ۰.۸۹، برای مولفه وضوح برابر ۰.۸۳، برای مولفه کمک

برابر ۰.۸۶، برای مولفه مشوق برابر ۰.۸۱، برای مولفه ارزیابی برابر ۰.۹۱، برای مولفه اعتبار برابر ۰.۸۸، برای مولفه محیط ۰.۸۲ و برای کل پرسشنامه برابر ۰.۹۲ برآورد گردید که بیانگر پایایی مناسب ابزار است.

پرسشنامه انگیزش شغلی (**Work Motivation Questionnaire**): برای سنجش انگیزش شغلی در پژوهش حاضر از پرسشنامه ۱۵ سوالی Hackman & Oldham (1976) استفاده گردید. این پرسشنامه انگیزش درونی افراد نسبت به وظایف شغلی را می‌سنجد. این ابزار بدون خرده‌مقیاس است و گویه‌ها در قالب یک ساختار کلی به ارزیابی میزان علاقه، اشتیاق و تمایل فرد به انجام کار می‌پردازند. مقیاس پاسخ‌دهی در طیف لیکرت ۵ درجه‌ای (از ۱ = بسیار کم تا ۵ = بسیار زیاد) طراحی شده است. دامنه نمره کل بین ۱۵ تا ۷۵ متغیر بوده و نمره بالاتر حاکی از انگیزش شغلی بالاتر است. در پژوهش Moradpoor Shamami & Qorbanpoor Lafmejani (2024)، پایایی این ابزار با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰.۸۳ محاسبه شد. در پژوهش حاضر، ضریب پایایی این پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ ۰.۹۳ به‌دست آمد که بیانگر پایایی مناسب ابزار است.

سیاهه انعطاف‌پذیری شناختی (**Cognitive Flexibility Scale**): به منظور سنجش انعطاف‌پذیری شناختی در پژوهش حاضر از سیاهه انعطاف‌پذیری شناختی Dennis & Vander Wal (2010) استفاده شد. این سیاهه متشکل از ۲۰ عبارت است که سه بعد اصلی را شامل می‌شود. بعد اول «ادراک گزینه‌های مختلف» با عبارات ۳، ۵، ۶، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۶، ۱۸، ۱۹ و ۲۰ توانایی ایجاد چندین راه حل جایگزین برای شرایط دشوار را منعکس می‌سازد. بعد دوم «ادراک کنترل‌پذیری» با عبارات ۱، ۲، ۴، ۷، ۹، ۱۱، ۱۵ و ۱۷ تمایل به درک موقعیت‌های دشوار به عنوان موقعیت‌های قابل کنترل را منعکس می‌سازد. بعد سوم «ادراک توجیه رفتار» با عبارات ۸ و ۱۰ توانایی درک چندین توضیح جایگزین برای رویدادهای زندگی و رفتارهای انسانی را منعکس می‌کند. پاسخ‌دهی به‌صورت لیکرت ۷ درجه‌ای (از ۱ = کاملاً مخالفم تا ۷ = کاملاً موافقم) انجام می‌شود. دامنه نمره کل در این سیاهه بین ۲۰ تا ۱۴۰ متغیر است؛ کسب نمره ۲۰ تا ۶۰ انعطاف‌پذیری شناختی پایین، نمره ۶۱ تا ۱۰۰ انعطاف‌پذیری شناختی متوسط، نمره ۱۰۱تا ۱۴۰ انعطاف‌پذیری شناختی بالا را نشان می‌دهد. Shareh, Farmani, & Soltani, (2014) در پژوهش خود پایایی این ابزار را با استفاده از روش آلفای کرونباخ برای مولفه‌های ادراک کنترل‌پذیری، ادراک گزینه‌های مختلف و ادراک توجیه رفتار به ترتیب ۰.۸۷، ۰.۸۹ و ۰.۵۵ و برای کل ابزار ۰.۹۰ محاسبه نمودند. در پژوهش حاضر، ضریب پایایی این ابزار با استفاده از روش آلفای کرونباخ برای مولفه ادراک کنترل‌پذیری ۰.۹۱، برای مولفه ادراک گزینه‌های مختلف ۰.۸۷، برای مولفه ادراک توجیه رفتار ۰.۷۱ و برای کل ابزار برابر با ۰.۹۴ به‌دست آمد که بیانگر پایایی مناسب ابزار است.

پرسشنامه تاب‌آوری شناختی (**Cognitive Resilience Scale**): در پژوهش حاضر به منظور سنجش تاب‌آوری شناختی از پرسشنامه تاب‌آوری شناختی Connor & Davidson, (2003) استفاده شد که شامل ۲۵ گویه و پنج خرده‌مقیاس است. این خرده‌مقیاس‌ها عبارتند از: شایستگی/ استحکام شخصی (سوالات ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۶، ۱۷، ۲۳، ۲۴ و ۲۵)، اعتماد به غرایز شخصی/تحمل عاطفه منفی (سوالات ۶، ۷، ۱۴، ۱۵، ۱۸، ۱۹ و ۲۰)، پذیرش مثبت تغییر و روابط ایمن (سوالات ۱، ۲، ۴، ۵ و ۸)، مهار (سوالات ۱۳، ۲۱ و ۲۲) و معنویت (۳ و ۹). پاسخ‌ها در طیف لیکرت ۵ درجه‌ای (از ۰ = کاملاً نادرست تا ۴ = کاملاً درست) ثبت می‌شوند. دامنه نمره کل از ۰ تا ۱۰۰ متغیر است؛ نمرات بالاتر نشان‌دهنده تاب‌آوری شناختی بیشتر هستند. Yousefian et al., (2020) در پژوهش خود پایایی این ابزار را با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰.۸۸ محاسبه نمودند. در پژوهش حاضر، ضریب پایایی این ابزار با استفاده از روش آلفای کرونباخ برای مولفه شایستگی/ استحکام شخصی ۰.۸۶، برای مولفه اعتماد به غرایز شخصی/تحمل عاطفه منفی ۰.۸۰، برای مولفه پذیرش مثبت تغییر و روابط ایمن ۰.۷۹، برای مولفه مهار ۰.۸۱، برای مولفه معنویت ۰.۶۹ و برای کل ابزار برابر با ۰.۹۵ به‌دست آمد که بیانگر پایایی مناسب ابزار است.

یافته‌ها

در بررسی اطلاعات دموگرافیک شرکت‌کنندگان در پژوهش حاضر (جدول ۱) از ۲۸۳ نفر شرکت‌کننده در مطالعه تعداد ۲۵۱ نفر (۸۸.۶۹ درصد) مرد و ۳۲ نفر (۱۱.۳۱ درصد) زن بودند. از نظر مدرک تحصیلی تعداد ۷۲ نفر (۲۵.۴۴ درصد) دارای مدرک کاردانی، ۱۵۷ نفر (۵۵.۴۸ درصد) دارای مدرک کارشناسی، ۵۲ نفر (۱۸.۳۷ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۲ نفر (۰.۷۱ درصد) دارای مدرک دکترا بودند. همچنین میانگین و انحراف معیار سن و سابقه کار اعضای نمونه به ترتیب ۳۸.۴۳ و ۷.۸۶ (حداقل سن ۲۴ سال و حداکثر سن ۶۰ سال) و ۸.۲۹ و ۶.۸۳ (حداقل سابقه ۲ سال و حداکثر سابقه ۲۹ سال) بود.

Table 1: Frequency distribution of research units according to demographic characteristics

Variable		Frequency	Percentage frequency
Gender	Male	251	88.69
	Female	32	11.31
Education	Associate	72	25.44
	Bachelor	157	55.48
	Master	52	18.37
	PhD	2	0.71

در جدول ۲ شاخص‌های توصیفی و روابط دوجانبه میان متغیرها بررسی شد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، ادراک بی‌عدالتی سازمانی با عملکرد سازمانی ($r = -.60, p < .001$) و انگیزش شغلی ($r = -.58, p < .001$) رابطه‌ای منفی و معنادار دارد؛ در مقابل، انعطاف‌پذیری شناختی و تاب‌آوری شناختی به ترتیب با هر دو پیامد کاری همبستگی مثبت و معنادار نشان می‌دهند (برای عملکرد سازمانی $r = .62, r=62, p < .001$ / برای انگیزش شغلی $r = .61, r=60, p < .001$). همچنین ادراک بی‌عدالتی با هر دو سازه‌ی شناختی رابطه منفی و معناداری داشت (برای انعطاف‌پذیری شناختی $r = -.30, p < .001$ / برای تاب‌آوری شناختی $r = -.34, p < .001$). این الگو با چارچوب نظری پژوهش سازگار است و فرضیه‌های همبستگی را تأیید می‌کند.

Table 2: Mean, standard deviation and correlation coefficients of the variables of the present study (p<0.01)**

Variable	Mean	SD	1	2	3	4	5
Perception of injustice	54.3	9.6	1				
Cognitive flexibility	102.4	15.3	-0.30**	1			
Cognitive resilience	84.3	12.6	-0.34**	0.51**	1		
Organizational performance	61.2	7.2	-0.60**	0.62**	0.62**	1	
Job motivation	86.6	10.4	-0.58**	0.61**	0.60**	0.71**	1

برای آزمون هم‌زمان اثرات اصلی و نقش تعدیل‌گر عوامل شناختی، رگرسیون سلسله‌مراتبی اجرا شد (جدول ۳). در گام ۱، ادراک بی‌عدالتی، انعطاف‌پذیری شناختی و تاب‌آوری شناختی وارد مدل شدند و ۶۹.۰٪ واریانس عملکرد سازمانی را تبیین کردند ($R^2 = .690, p < .001$). در این گام، ادراک بی‌عدالتی اثری منفی و قوی بر عملکرد داشت ($\beta = -.454, p < .001$) و هر دو متغیر شناختی اثرات مثبت و معناداری نشان دادند (برای انعطاف‌پذیری شناختی $\beta = .403, p < .001$؛ برای تاب‌آوری شناختی $\beta = .391, p < .001$). در گام ۲، تعامل‌های ادراک بی‌عدالتی * انعطاف‌پذیری شناختی و ادراک بی‌عدالتی * تاب‌آوری شناختی افزوده شد و منجر به افزایش معنادار قدرت تبیین مدل شد ($\Delta R^2 = .030, p < .001$). هر دو تعامل معنادار بودند (ادراک بی‌عدالتی * انعطاف‌پذیری شناختی: $\beta = .140, p < .001$؛ ادراک بی‌عدالتی * تاب‌آوری شناختی: $\beta = .080, p = .003$)؛ به این معنا که انعطاف‌پذیری شناختی و تاب‌آوری شناختی هر دو اثر منفی ادراک بی‌عدالتی بر عملکرد سازمانی را تضعیف می‌کنند.

Table 3. Hierarchical regression for predicting organizational performance

Step/Variable	B	SE B	B	T	P	R^2	ΔR^2
Step 1						0.690	-
Injustice Perception	-0.338	0.029	-0.454	-11.66	<0.001		
Cognitive Flexibility	0.224	0.021	0.403	10.67	<0.001		
Cognitive Resilience	0.231	0.024	0.391	9.63	<0.001		
Step 2						0.720	0.030
Injustice Perception	-0.335	0.027	-0.446	-12.41	<0.001		
Cognitive Flexibility	0.219	0.020	0.389	10.95	<0.001		
Cognitive Resilience	0.231	0.022	0.368	10.50	<0.001		
Injustice Perception * Cognitive Flexibility	0.120	0.002	0.140	6.00	<0.001		
Injustice Perception * Cognitive Resilience	0.009	0.003	0.080	3.12	0.030		

الگوی مشابهی برای انگیزش شغلی نیز مشاهده شد (جدول ۴). در گام ۱، سه پیش‌بین اصلی (ادراک بی‌عدالتی، انعطاف‌پذیری شناختی و تاب‌آوری شناختی) ۶۵.۳٪ از واریانس انگیزش شغلی را تبیین کردند ($R^2 = .653, p < .001$). ادراک بی‌عدالتی با انگیزش شغلی رابطه‌ای منفی و معنادار داشت ($\beta = -.436, p < .001$) و هر دو سازه‌ی شناختی اثرات مثبت نشان دادند (برای انعطاف‌پذیری شناختی $\beta = .359, p < .001$؛ برای تاب‌آوری شناختی $\beta = .326, p < .001$). ورود تعامل‌ها در گام ۲ موجب افزایش معنادار R^2 شد ($\Delta R^2 = .028, p < .001$). اثر هر دو تعامل یعنی ادراک بی‌عدالتی * انعطاف‌پذیری شناختی ($\beta = .120, p < .001$) و ادراک بی‌عدالتی * تاب‌آوری ($\beta = .170, p < .001$) معنادار و مثبت بود؛ بنابراین، هم انعطاف‌پذیری و هم تاب‌آوری شناختی اثر منفی ادراک بی‌عدالتی بر انگیزش شغلی را کاهش می‌دهند.

Table 4. Hierarchical regression for predicting job motivation

Step/Variable	B	SE B	β	T	P	R^2	ΔR^2
Step 1						0.653	-
Injustice Perception	-0.496	0.044	-0.436	-11.27	<0.001		
Cognitive Flexibility	0.328	0.033	0.359	9.94	<0.001		
Cognitive Resilience	0.325	0.039	0.326	8.33	<0.001		
Step 2						0.681	0.028
Injustice Perception	-0.475	0.041	-0.412	-11.59	<0.001		
Cognitive Flexibility	0.316	0.031	0.350	10.19	<0.001		
Cognitive Resilience	0.308	0.036	0.309	8.56	<0.001		
Injustice Perception * Cognitive Flexibility	0.018	0.004	0.120	4.50	<0.001		
Injustice Perception * Cognitive Resilience	0.024	0.004	0.172	6.04	<0.001		

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش انعطاف‌پذیری شناختی و تاب‌آوری شناختی در کاهش آثار منفی ادراک بی‌عدالتی سازمانی بر عملکرد سازمانی و انگیزش شغلی در بستر تهدیدهای ناشی از جنگ شناختی انجام شد. یافته‌ها به‌روشنی نشان دادند که ادراک بی عدالتی سازمانی با هر دو پیامد اصلی یعنی عملکرد سازمانی و انگیزش شغلی رابطه منفی و معناداری دارد؛ به بیان دیگر، کارکنانی که سازمان خود را غیرعادلانه‌تر درک می‌کنند، کمتر انگیزه نشان می‌دهند و عملکرد ضعیف‌تری ارائه می‌دهند. این نتیجه با پژوهش‌های پیشین همخوان است؛ برای مثال، مطالعات Alam (2025)، Nazir et al. (2024) و Vaamonde et al. (2018) نشان داده‌اند که ادراک بی‌عدالتی در محیط کار، به کاهش تعهد، نارضایتی و افت انگیزش و عملکرد منجر می‌شود. در شرایط جنگ شناختی که یکی از راهبردهای اصلی دشمن برجسته‌سازی نابرابری‌ها و القای بی‌اعتمادی است، این یافته اهمیت بیشتری

پیدا می‌کند؛ چرا که بی‌عدالتی سازمانی نه‌تنها یک مسئله داخلی بلکه به ابزاری برای نفوذ و تضعیف سازمان از بیرون نیز بدل می‌شود.

در کنار این اثرات منفی، نتایج نشان دادند که انعطاف‌پذیری شناختی و تاب‌آوری شناختی هر دو با عملکرد سازمانی و انگیزش شغلی رابطه مثبت دارند؛ بدین معنا که کارکنانی که توانایی بیشتری در تغییر زاویه دید، جستجوی راه‌حل‌های جایگزین و بازگشت به تعادل پس از تجربه فشار دارند، در مواجهه با احساس بی‌عدالتی کمتر دچار فرسایش انگیزشی می‌شوند و سطح عملکردشان حفظ می‌شود. این یافته‌ها با پژوهش‌های Ceken (2025) در حوزه انعطاف‌پذیری و Desrumaux et al. (2023) در زمینه تاب‌آوری همسو هستند و نشان می‌دهند که ظرفیت‌های شناختی نقش کلیدی در سازگاری با محیط‌های چالش‌زا دارند. در فضای جنگ شناختی، چنین ظرفیت‌هایی به مثابه سپرهای دفاعی روان‌شناختی عمل می‌کنند که از تخریب روحیه و بهره‌وری کارکنان جلوگیری می‌نمایند.

نتایج رگرسیون سلسله‌مراتبی نشان داد که انعطاف‌پذیری شناختی و تاب‌آوری شناختی علاوه بر اثر مستقیم، نقش تعدیل‌گر نیز ایفا می‌کنند. در خصوص عملکرد سازمانی، نتایج نشان دادند که ادراک بی‌عدالتی در میان کارکنانی که انعطاف‌پذیری شناختی بالایی داشتند، اثر منفی به‌مراتب کمتری بر عملکرد برجای گذاشت. این یافته بدین معناست که انعطاف‌پذیری شناختی همچون یک سپر روان‌شناختی عمل می‌کند که توانایی فرد را در مواجهه با فشارهای ناشی از احساس بی‌عدالتی تقویت کرده و مانع از افت شدید عملکرد می‌شود. افراد دارای انعطاف‌پذیری شناختی می‌توانند از یک چارچوب ذهنی خشک و ثابت فراتر رفته، موقعیت را از زوایای گوناگون تحلیل کنند و به جای گرفتار شدن در چرخه ی تکرارشونده ی نارضایتی و ناکامی ناشی از ادراک بی‌عدالتی، به دنبال راهبردهای جایگزین برای حفظ عملکرد خود باشند. در همین زمینه، تاب‌آوری شناختی نیز نقشی مشابه ایفا نمود. کارکنانی که از سطح بالاتری از تاب‌آوری برخوردار بودند، حتی در شرایطی که بی‌عدالتی سازمانی را به شدت ادراک می‌کردند، قادر به حفظ عملکرد مطلوب بودند. تاب‌آوری شناختی به آنان این امکان را می‌دهد که فشارهای محیطی را نه به‌عنوان یک تهدید فلج‌کننده، بلکه به‌مثابه فرصتی برای یادگیری، رشد و بازسازی ذهنی تفسیر کنند. تاب‌آوری به افراد کمک می‌کند چالش‌ها را به تجربه‌ای سازنده بدل نمایند. در بستر جنگ شناختی که راهبرد اصلی آن ایجاد حس ناکارآمدی و ناتوانی در کارکنان است، این دو ظرفیت نقش حیاتی دارند؛ زیرا اجازه نمی‌دهند تمرکز فرد صرفاً بر محرومیت و نارضایتی باقی بماند و کارایی شغلی دچار فرسایش گردد.

در خصوص انگیزش شغلی نیز نقش تعدیل‌گری هر دو سازه به‌طور معنادار تأیید شد. یافته‌ها نشان دادند که انعطاف‌پذیری شناختی توانست رابطه‌ی منفی ادراک بی‌عدالتی با انگیزش شغلی را به میزان چشمگیری تضعیف کند. کارکنان با انعطاف‌پذیری شناختی بیشتر از طریق توانایی تغییر دیدگاه‌ها، استفاده از چارچوب‌های شناختی نوین و همچنین توانایی یافتن راه‌حل‌های متنوع برای حل مسائل قادر بودند حتی در شرایط تجربه‌ی نابرابری و تبعیض، معنا و هدف تازه‌ای برای فعالیت‌های شغلی خود بیابند و سطح انگیزش درونی خود را حفظ کنند. هم‌زمان، تاب‌آوری شناختی نیز نقشی برجسته ایفا کرد؛ کارکنان تاب‌آور توانستند در برابر القای بی‌عدالتی، انگیزش شغلی خود را پایدار نگه دارند و کمتر دچار افت انگیزش شوند. افراد دارای تاب‌آوری شناختی بیشتر به دلیل دارا بودن سطح بالاتری از توانایی مقابله موثر با ناکامی و همچنین ظرفیت سازگاری خوب با موقعیت‌های استرس زا قادر بودند فشار روانی ناشی از نابرابری را تعدیل کنند و انگیزش خود را برای انجام وظایف شغلی در سطح مطلوب حفظ کنند.

مجموع این نتایج دلالت‌های مهمی دارد. نخست آنکه تهدیدهای جنگ شناختی به‌طور ویژه بر احساس عدالت و اعتماد کارکنان متمرکز است و می تواند پیامدهای جدی بر عملکرد سازمانی و انگیزش شغلی داشته باشد. دوم آنکه، وجود ظرفیت‌های شناختی همچون انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری شناختی می‌تواند اثر این تهدیدها را تعدیل کند و به‌مثابه یک خط دفاعی در سازمان عمل نماید. به بیان دیگر، سازمان‌هایی که بر توسعه ظرفیت‌های شناختی کارکنان سرمایه‌گذاری می‌کنند، در برابر القائات و دست‌کاری‌های شناختی مقاوم‌تر خواهند بود. براساس این یافته‌ها، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌ها در

کنار تلاش برای افزایش عدالت رویه‌ای، توزیعی و تعاملی، برنامه‌هایی برای ارتقای انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری شناختی کارکنان طراحی و اجرا کنند. همچنین توصیه می‌شود در سیاست‌های منابع انسانی، غربالگری و پایش دوره‌ای این ظرفیت‌ها لحاظ شود تا کارکنان آسیب‌پذیر شناسایی و حمایت هدفمند دریافت کنند.

از منظر نظری نیز، نتایج این پژوهش مسیرهای تازه‌ای را برای پژوهش‌های آینده ترسیم می‌کند. به‌ویژه، با توجه به اهمیت عملکرد سازمانی و انگیزش شغلی و پیامدهای منفی که در این حوزه در صورت وجود سطوح بالای ادراک بی‌عدالتی سازمانی می‌تواند ایجاد شود، بررسی نقش تعدیلگر سازه‌های دیگر با توجه به پیشینه پژوهشی می‌تواند موثر باشد. همچنین، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی متغیرهای میانجیگر رابطه میان ادراک بی‌عدالتی با عملکرد سازمانی و انگیزش شغلی مورد بررسی قرار گیرد تا ساز و کار وجود این روابط به صورت شفاف مشخص گردد.

با وجود دستاوردهای مهم، پژوهش حاضر با محدودیت هایی نیز همراه بود. استفاده از ابزارهای خودگزارشی احتمال سوگیری پاسخ را افزایش می دهد؛ جامعه آماری به یک سازمان خاص محدود بود، لذا تعمیم نتایج آن به افراد و سازمان های دیگر باید با احتیاط صور پذیرد. طراحی مقطعی پژوهش امکان استنتاج علی قطعی را نمی دهد، بنابراین توصیه می شود پژوهش‌های آینده با استفاده از طرح‌های طولی یا مداخلاتی، در سازمان‌های متنوع‌تر و با ابزارهای ترکیبی (پرسشنامه، مصاحبه، مشاهده) انجام شوند تا اعتبار یافته‌ها افزایش یابد.

تقدیر و تشکر

نویسندگان بر خود لازم می‌دانند از همکاری تمام شرکت‌کنندگان در این پژوهش و همچنین سردبیر و هیئت محترم تحریره مجله مطالعات روانشناسی صنعتی و سازمانی نهایت تشکر و قدردانی را به عمل آورند.

حمایت مالی

این پژوهش با حمایت مالی دانشگاه عالی دفاع ملی در اندیشکده علوم و فناوری‌های شناختی، پژوهشکده آماد، فناوری و عرصه‌ای نوپدید انجام شده است.

تضاد منافع

هیچ گونه تعارض منافع میان نویسندگان وجود ندارد.

ملاحظات اخلاقی

این پژوهش پس از بررسی و تأیید در کمیته اخلاق در پژوهش دانشگاه علوم پزشکی زنجان با کد اخلاق IR.ZUMS.REC.1404.170 اجرا شد. پیش از آغاز فرایند گردآوری داده‌ها، اهداف، روش اجرا، نحوه مشارکت و سایر اطلاعات ضروری پژوهش به‌صورت شفاف و کامل برای تمامی شرکت‌کنندگان تشریح شد. همچنین تأکید گردید که مشارکت در پژوهش کاملاً داوطلبانه بوده و افراد می‌توانند بدون هیچ‌گونه پیامد یا محدودیتی، از ادامه همکاری انصراف دهند. به‌منظور رعایت اصل محرمانگی، اطلاعات شرکت‌کنندگان به‌صورت ناشناس جمع‌آوری و ثبت شد و کلیه داده‌ها با حفظ محرمانگی، صرفاً در چارچوب اهداف پژوهش و برای تحلیل‌های علمی مورد استفاده قرار گرفت. پیش از ورود به مطالعه، رضایت‌نامه آگاهانه کتبی از تمامی شرکت‌کنندگان اخذ شد. تمامی مراحل اجرای پژوهش نیز با رعایت اصول اخلاقی مندرج در نسخه ۲۰۱۳ اعلامیه هلسینکی انجام گرفت تا از حفظ حقوق، کرامت انسانی، حریم خصوصی، محرمانگی اطلاعات و رفاه شرکت‌کنندگان در تمامی مراحل پژوهش اطمینان حاصل شود.

References

Aberese-Ako, M., van Dijk, H., Gerrits, T., Arhinful, D. K., & Agyepong, I. A. (2014). 'Your health our concern, our health whose concern?': perceptions of injustice in organizational relationships and processes and frontline health worker motivation in Ghana. *Health policy and planning*, 29(suppl_2), ii15-ii28. https://doi.org/10.1093/heapol/czu068

Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361-372. https://doi.org/10.35629/5252-0301361372

Alam, M. N. (2025). Toxic Leadership and Employee Reactions: Examining How Perceived Injustice and Turnover Intentions Influence Counterproductive Work Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-30. https://doi.org/10.1007/s10672-025-09542-8

Aslan, Ş., & Türk, F. (2022). Comparison of concepts of cognitive flexibility and psychological flexibility. *Psikiyatride Guncel Yaklasimlar*, 14(1), 119-130. https://doi.org/10.18863/pgy.917360

Beuren, I. M., dos Santos, V., & Theiss, V. (2022). Organizational resilience, job satisfaction and business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(6), 2262-2279. https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0158

Ceken, S. (2025). The role of cognitive flexibility and psychological resilience in enhancing operational performance among air traffic controllers. *International Journal of Aviation, Aeronautics, and Aerospace*, 12(1), 1-17. https://doi.org/10.58940/2374-6793.1966

Chaprana, V., & Palo, S. (2025). Mindful justice: unveiling the impact of mindfulness on fairness perception and response to perceived workplace injustice. *Industrial and Commercial Training*, 57(3), 274-290. https://doi.org/10.1108/ICT-06-2024-0047

Connor, K. M., & Davidson, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and anxiety*, 18(2), 76-82. https://doi.org/10.1002/da.10113

Darolia, C. R., Kumari, P., & Darolia, S. (2010). Perceived organizational support, work motivation, and organizational commitment as determinants of job performance. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36(1), 69-78. https://doi.org/10.1037/E635812009-001

De Clercq, D., Kundi, Y. M., Sardar, S., & Shahid, S. (2021). Perceived organizational injustice and counterproductive work behaviours: mediated by organizational identification, moderated by discretionary human resource practices. *Personnel Review*, 50(7/8), 1545-1565. https://doi.org/10.1108/PR-06-2020-0469

Dennis, J. P., & Vander Wal, J. S. (2010). The cognitive flexibility inventory: Instrument development and estimates of reliability and validity. *Cognitive therapy and research*, 34(3), 241-253. https://doi.org/10.1007/s10608-009-9276-4

Desrumaux, P., Princia Moughogha, I., N'dong Nguema, W., & Bouterfas, N. (2023). Impact of organizational justice, support, resilience, and need satisfaction on French social workers' psychological well-being. *Journal of Evidence-Based Social Work*, 20(6), 934-953. https://doi.org/10.1080/26408066.2023.2232766

Flood, A., & Keegan, R. J. (2022). Cognitive resilience to psychological stress in military personnel. *Frontiers in psychology*, 13, 809003. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.809003

Fröding, B., & Osika, W. (2015). Cognitive flexibility. In *Neuroenhancement: how mental training and meditation can promote epistemic virtue*. (pp. 63-72). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-23517-2_4

Ghavamifar, A. & Hassanpoor, H. (2021). Identifying the Affecting Functions the Cognitive Performance of Strategic Managers. *Journal of Human Resource Management*, 11(2), 50-70. https://doi.org/10.22034/jhrs.2021.281368.1666

Gîndilă, F. M. (2024). Manipulating Perceptions and Behavior Through Cognitive Warfare Techniques in The Digital Age. In *Proceedings of The International Scientific Conference Strategies Xxi-National Defence College* (pp. 73-78). Carol I National Defence University Publishing House. https://doi.org/10.53477/2784-2487-24-08

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Hersey, P. & Goldsmith, M. (1980) A situational approach to performance planning. *Training & Development Journal*, 34(11), 38–44.

Hosseini,S M & Hassanpoor,H. (2024) Designing a Dual-Process Model of Cognitive Value Warfare with an Emotional Approach in Society. *Military Psychology*, 15(2), 91-117. https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.25885162.1403.15.2.4.8

Kee, D. M. H., & Chung, K. S. (2021). Perceived organizational injustice, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: a study of MNCs in Malaysia. *International Journal of Business and Society*, 22(2), https://doi.org/1047-1065. 10.33736/ijbs.3781.2021

Keykha, A., & Abbaspour, A. (2019). The relationship between organizational intelligence and organizational performance with the mediation of creativity (Case Study: University of Tehran).

Khan, M. A., Kumar, J., Shoukat, M. H., & Selem, K. M. (2024). Does injustice perception threaten organizational performance in the healthcare setting? A sequential mediation examination. *International Journal of Conflict Management*, 35(2), 287-308. https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2023-0100

Kim, H., & Leach, R. B. (2021). Mitigating burnout through organizational justice: Customer support workers' experiences of customer injustice and emotional labor. *Management Communication Quarterly*, 35(4), 497-517. https://doi.org/10.1177/08933189211012040

Kox, E. S., Finlayson, N. B., Broderick-Hale, J. C., & Kerstholt, J. H. (2023). Calibrated trust as a means to build societal resilience against cognitive warfare. In *Proceedings of NATO Symposium HFM-361 on Mitigating and Responding to Cognitive Warfare* (pp. 1-15).

Malhotra, A., Evans, N., Gao, J., Du, J. T., & Zheng, C. (2025). The issues caused by misinformation—How workers and organizations deal with it: A systematic literature review. *Journal of the Association for Information Science and Technology*. https://doi.org/10.1002/asi.25016

Marjanović, A., & Smiljanić, D. (2025). Cognitive warfare–the human mind as the new battlefield. In *Proceedings of the Defense and Security Conference* (pp. 84-114). Zagreb: Sveučilište obrane i sigurnosti" Dr. Franjo Tuđman. https://doi.org/10.1145/3712672

Moradpoor Shamami, F. & Qorbanpoor Lafmejani, A. (2024). The Relationship Between Remote Work And Job Satisfaction With The Mediating Role Of Technostress And Job Motivation During The Corona Epidemic Period (Case Study: Rasht Welfare Organization). *Medical Journal of Mashhad university of Medical Sciences*, 67(1), 410-421. https://doi.org/10.22038/mjms.2024.25578

Mousavinia, S., & Hassanpoor, H. (2026a). The Three-Stage Trust Regulation Model: A Framework for Social Resilience Against Cognitive Warfare. *Strategic management attitude*, 4(2), 113-131. https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1405.4.2.4.8

Mousavinia, S., & Hassanpour, H. (2026b). Investigating the Role of Organizational Culture on Organizational Trust in Cognitive Warfare with Regard to the Mediating Role of Media Literacy and Cognitive Resilience. *Organizational Culture Management*, 24(3), 315-327. https://doi.org/10.22059/jomc.2026.405786.1008918

Muñoz Plaza, F., Sotelo Monge, M. A., & Gonzalez Ordi, H. (2023). Towards the Definition of Cognitive Warfare and Related Countermeasures: A Systematic Review. In *Proceedings of the 18th International Conference on Availability, Reliability and Security* (pp. 1-7). https://doi.org/10.1145/3600160.3605080

Najafian, M. R., & Mehdad, A. (2017). Structural Relationship between Perceived Organizational Injustice with Workplace Incivility: Mediating Role of Anger. (e63006). *Social Psychology Research*, 7(26), e63006.

Nazir, S., Khadim, S., Asadullah, M. A., & Syed, N. (2024). The paradoxical effect of perceived organizational politics on employees motivation: the mediation role of hostility and moderating role of organizational

injustice. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 12, No. 1, pp. 87-111). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/EBHRM-05-2022-0130

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556. https://doi.org/10.5465/256591

Shareh, H., Farmani, A., & Soltani, E. (2014). Investigating the reliability and validity of the Cognitive Flexibility Inventory (CFI-I) among Iranian university students. *Practice in Clinical Psychology*, 2(1), 43-50. http://jpcp.uswr.ac.ir/article-1-163-en.html

Uakarn, C., Chaokromthong, K., & Sintao, N. (2021). Sample size estimation using Yamane and Cochran and Krejcie and Morgan and Green formulas and Cohen statistical power analysis by G*Power and comparisons. *APHEIT International Journal of Interdisciplinary Social Sciences and Technology*, 10(2), 76–86. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/ATI/article/view/254253

Vaamonde, J. D., Omar, A., & Salessi, S. (2018). From organizational justice perceptions to turnover intentions: The mediating effects of burnout and job satisfaction. *Europe's journal of psychology*, 14(3), 554. https://doi.org/10.5964/ejop.v14i3.1490

Yousefian, Z., Ahadi, H., & Mojmanari, A. K. (2020). The effectiveness of spirituality therapy on psychological distress and resilience of thalassemia patients. *J Psychol Sci*, 18(84), 23-35. https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.17357462.1398.18.84.1.8

Zhou, L., Tetgoum Kachie, A. D., Xu, X., Quansah, P. E., Epalle, T. M., Ampon-Wireko, S., & Nkrumah, E. N. K. (2022). COVID-19: The effects of perceived organizational justice, job engagement, and perceived job alternatives on turnover intention among frontline nurses. *Frontiers in psychology*, 13, 920274. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.920274