

## تحریفات شناختی خود خدمتی و عدالت سازمانی ادراک شده

مهناز طالبزاده<sup>۱\*</sup>، حمید رضا عریضی<sup>۲</sup><sup>۱</sup> کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان<sup>۲</sup> گروه روانشناسی، دانشگاه اصفهان

## چکیده

این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین تحریفات شناختی خودخدمتی و عدالت سازمانی ادراک شده یک شرکت بزرگ صنعتی اجرا شده است. جامعه آماری این پژوهش ۷۱۸۴ نفر و نمونه آماری ۴۷۸ نفر بوده است. تحریفات شناختی خودخدمتی توسط پرسشنامه «چگونه من فکر می‌کنم» و عدالت سازمانی توسط پرسشنامه «عدالت سازمانی» سنجیده شد. در بین زیرمقیاس‌های تحریف شناختی خودخدمتی، خودمحوری بیشترین ارتباط با عدالت رویه‌ای را داشت. در عدالت توزیعی مهم‌ترین متغیر تبیین‌کننده عدالت، سرزنش کردن دیگران بود. در عدالت تعاملی، فرض بدترین شخص بالاترین نقش را در تبیین آن داشته است. هیچ سازمانی نمی‌تواند به ادراک کارکنان از تصمیم‌گیری‌های سازمان بی‌اعتنا باشد. مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی یا شفاف‌ساختن تصمیم‌گیری‌های سازمانی سبب می‌شود کارکنان تنها به قضاوت‌های فردی خویش در مورد تصمیم‌گیری‌های سازمانی متکی نشوند که در بسیاری از موارد با تحریفات شناختی آغشته است. هر چند عدالت عینی و واقعی در سازمان پدیده‌ای مثبت است اما ایضاً و تبیین آن نیز ضرورت دارد و گرنه کارکنان به ادراک عدالت نزد خود روی می‌آورند و این دومی است که تعیین‌کننده عملکرد کارکنان و متغیرهای مهم دیگر سازمانی از قبیل خشنودی سازمانی است.

**کلیدواژه‌ها:** تحریفات شناختی خود خدمتی؛ عدالت سازمانی ادراک شده؛ عدالت توزیعی؛ عدالت رویه‌ای؛ عدالت تعاملی

## مقدمه

در متون پژوهشی روانشناسی همواره از عدالت سازمانی ادراک شده و نه از امر واقع عدالت سخن گفته شده است، و این خود دال بر آن است که ممکن است دلیل سوگیری‌های شناختی در ادراک عدالت نقش ایفا کند. در واقع همواره می‌توان افرادی را یافت که تصور می‌کنند مورد بی‌عدالتی قرار گرفته‌اند. این تا به حدی به دلیل سوگیری خودخدمت‌کن است که موضوع پژوهش حاضر است. به عبارت دیگر، در این مطالعه رابطه بین تحریفات شناختی خود خدمتی و عدالت سازمانی ادراک شده کارکنان یک شرکت بزرگ صنعتی مورد بررسی قرار گرفت.

عدالت توزیعی، رویه‌یو تعاملی به عنوان ابعاد عدالت سازمانی معرفی شده‌اند (کامیگر و ویلیامز، ۲۰۰۹). عدالت توزیعی به توزیع پاداش‌ها و تنبیه‌ها اشاره دارد (نیرمالا و آکیلش، ۲۰۰۶). عدالت رویه‌ای، ادراک عدالت مرتبط با فرایندهای تصمیم‌گیری است (کونوسکی، ۲۰۰۰). عدالت رویه‌ای، مباحث سازمانی مانند تعیین ارتقاء، نرخ عملکرد، پرداخت اضافی (روچ و شانوک، ۲۰۰۶) و تسهیم اطلاعات (کالکویت و چرتکوف، ۲۰۰۲) را شامل می‌شود. محققان، عدالت تعاملی را به دو بخش تقسیم کرده‌اند: عدالت اطلاعاتی و عدالت بین فردی. عدالت اطلاعاتی به وجود توضیحات و توجیه‌های اجتماعی در رابطه با رویه‌ها و نتایج اشاره دارد و عدالت بین فردی به کیفیت رابطه بین فردی اشاره دارد (کروپانزانو و دیسکارفینو، ۲۰۰۷). زیر بنای عدالت سازمانی بر این است که کارکنان مشاهده‌گران فعالی در سازمان‌ها هستند و می‌بینند که چطور پاداش‌ها و تنبیه‌ها به افراد اختصاص می‌یابد، در نتیجه این افراد سازمان هستند که عادلانه بودن رویه‌ها و مرادوات سازمانی را با بررسی و مقایسه‌ی حجم کار، زمانبندی کار، سطوح عملکرد، دستمزد، مزایای کار و تسهیلات رفاهی تعیین می‌کنند (اورتون، جولتون و ماسترانگلو، ۲۰۰۷). مثلاً موقعیتی را در نظر بگیرید که عملکرد، مبنای پاداش در نظر گرفته شود و فرد به دلیل کم‌کاری خود، پاداش کمتری دریافت کند ولی تصور کند که نسبت به او بی‌عدالتی شده است. در این جا سازمان عدالت را اجرا کرده است ولی ادراک فرد بی‌عدالتی می‌باشد. این بی‌عدالتی ادراک شده می‌تواند برخاسته از تحریفات شناختی باشد، که سبب می‌شوند که دریافت‌ها و برداشت‌های تجربه، مخدوش گردند. احتمالاً تحریف‌های شناختی، برداشتی سوپزکتیو (ذهنی) از عدالت می‌آفریند به عبارت دیگر، تحریفات شناختی فاصله بین سوژه و ابژه و دنیای ذهنی و عینی را پر می‌کند. مثلاً وقتی که سازمان عدالت را اجرا کرده است ولی فرد به دلیل تحریفات شناختی عدالت را به بی‌عدالتی تبدیل کرده است. از مهم‌ترین انواع تحریف‌های شناختی، سوگیری خودخدمت‌کن (Self-serving Bias) است که در روانشناسی اجتماعی پدیده‌ای شناخته شده است و آن موقعی است که افراد در رابطه با موفقیت‌های خود، اسنادهای مبتنی بر ویژگی‌های پایدار و برای شکست‌های خود، اسنادهای موقعیتی به کار می‌برند (ارونسون، ۱۳۹۳). در سوگیری خود خدمت‌کن فرد از طریق تحریفات شناختی تصویری از جهان به صورت خودخدمت‌کن در می‌آورد. با این تصور که ویژگی‌های خود افراد نتایج مطلوب را بیشتر پیش‌بینی می‌کند، به صورت خوشبینانه و غیر واقع‌گرایانه در مورد حوادث آینده قضاوت می‌کند. افراد باور دارند که نتایج مثبت از ویژگی شخصی آنها ناشی شده است و از این طریق به زندگی با حالتی خوش‌بینانه می‌نگرند (کاندا، ۱۹۸۷). چنین خوش‌بینی‌هایی به میزان زیادی در حوزه‌های مختلف زندگی مانند نتایج مالی، شغلی، روابط بین‌فردی، نتایج مربوط به سلامتی و جرم، دیده می‌شود (وین استین، ۱۹۸۴). واژه تحریفات شناختی خودخدمتی، مخصوصاً برای نوعی از سوگیری خودخدمت‌کن که با رفتارهای ظاهری مانند پرخاشگری و تخلف مرتبط است، به کار برده می‌شود (باریگا، لاندو، استینسون، لیو و گیسیس، ۲۰۰۰). گیسیس، پوتر و گلدستاین (۱۹۹۵) و گیسیس (۲۰۰۳)، بین تحریف شناختی خودخدمتی اولیه و ثانویه تمایز قائل شده‌اند. تحریفات اولیه نگرش‌ها و عقاید خودمحور هستند (سوگیری‌های خود محور) (باریگا، گیسیز، پوتر و لیو، ۲۰۰۱، ص ۴). تحریفات شناختی خودمحوری شامل نگرش‌هایی هستند که افراد بر روی عقاید، انتظارات، نیازها و حقوق خود تمرکز می‌کنند تا اندازه‌ای که عقاید و نیازهای دیگران یا به سختی در نظر گرفته می‌شوند یا

\* e-mail: mahnaz.talebzadeh@yahoo.com

هرگز در نظر گرفته نمی‌شوند. تحریفات شناختی ثانویه توجیه پیش و پس از خطاست که به وجدان خنثی، هم حسی بالقوه و احساس گناه کمک می‌کند و از آسیب رسیدن به تصویر شخصی فرد جلوگیری می‌کند. تحریفات ثانویه شامل سرزنش دیگران، کاهش دادن یا طبقه بندی نکردن خطا یا اشتباه و پنداشت یا فرض بدترین است. سرزنش کردن دیگران به معنای نسبت دادن اشتباه به منابع بیرونی به صورت نادرست است. این منابع شامل فرد یا گروهی خاص، یا نسبت به یک موقعیت آنی است یا به یک فرد بیگانه است (والینوس، جوهانسون، لاردن و درنیویک، ۲۰۱۱). کاهش دادن یا طبقه بندی نکردن خطا یا اشتباه، زمانی رخ می‌دهد که رفتارهای ضد اجتماعی به عنوان یک راه حل قابل قبول و ضروری برای رسیدن به اهداف قطعی در نظر گرفته می‌شود، به علاوه یک شیوه برای تحقیر کردن و خوار کردن دیگران است. در ادبیات پژوهشی مربوط به تحریفات شناختی واژه فرض بدترین شخص به معنی این است که او و دیگر افراد، بد و غیرقابل تغییر می‌باشند و بنابر این، بهبود رفتار آنها میسر نیست (باریگا، گیبز، پوتر و لیو، ۲۰۰۱، ص ۴). این افراد یک سناریوی محتمل برای رفتار خود و دیگران در موقعیتهای اجتماعی ترسیم می‌کنند. که برطبق آن، آنها اجبار به رفتار به صورت خاصی دارند که از قضا رفتار خوبی نیست و نمی‌توانند آن را تغییر دهند. در تحقیقات به نقش تحریفات شناختی خود خدمتی در ادراک عدالت توجهی نشده است و با توجه به اهمیت زیاد این موضوع، این پژوهش درصدد پاسخگویی به این سؤال بود که آیا بین تحریفات شناختی خود خدمتی و عدالت سازمانی ادراک شده کارکنان در یک شرکت بزرگ صنعتی رابطه وجود دارد؟

## روش

### شرکت کنندگان

جامعه پژوهش حاضر، کارکنان یک شرکت بزرگ صنعتی با ۷۱۸۴ نفر نیرو بود و نمونه از طریق نمونه‌گیری پایلوت و تعیین وارینانس صفت به تعداد ۴۷۸ نفر انتخاب شدند. کفایت حجم آماری با توجه به فرمول اندازه اثر کوهن و توان آماری ۰/۸ تایید شد. این نمونه دارای میانگین سنی ۳۸/۴۹ و میانگین سنوات استخدام ۱۴/۲۸ با انحراف معیار سنی ۶/۵۹ و انحراف معیار سنوات استخدام ۴/۲۸ و با شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. نمونه از چهار رده شغلی مدیریت میانی، کارشناسی، عملیاتی و بهره‌برداری انتخاب شده‌اند با توجه به نقش بحرانی مسئله عدالت در اعتراضات کارکنان از شرکت در این پژوهش نام برده نشده است. پژوهش حاضر یک مطالعه همبستگی چند متغییری است. متغیرهای پژوهش شامل تحریفات شناختی خود خدمتی (خودمحوری، سرزنش کردن دیگران، دست‌کم گرفتن و فرض بدترین شخص) متغیر پیش‌بین و عدالت سازمانی ادراک شده (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی) متغیرهای ملاک بودند.

### ابزار

پرسشنامه من چگونه فکر می‌کنم (باریگا، گیبز، پوتر و لیو، ۲۰۰۱). تحریفات شناختی خود خدمتی توسط این پرسشنامه سنجیده می‌شود. در این پژوهش ضریب اعتبار آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۸، ۰/۷۷، ۰/۸۱، ۰/۷۴، ۰/۸۶ به دست آمد. پرسشنامه عدالت سازمانی ادراک شده (POJ): این پرسشنامه توسط نیهوف و مورمان (۱۹۹۳) ساخته شده است و در ایران ترجمه آن توسط نعامی و شکرکن (۱۳۸۳) صورت گرفت و اعتبارسنجی و اعتباریابی شده است. اعتبار آن در پژوهش انجام شده بین ۰/۵۸ تا ۰/۸۴ گزارش شده است. در این پژوهش ضریب اعتبار آلفای کرونباخ مولفه‌های عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی به ترتیب ۰/۹۱، ۰/۸۷ و ۰/۸۶ به دست آمد. ضریب روایی ابزارهای مربوط به تحریفات شناختی خود خدمتی توسط عریضی و طالب‌زاده (۱۳۹۱)، از طریق تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی بررسی و تأیید شده است. ضرایب مربوط به سوالات در تحلیل عاملی اکتشافی در هر مقیاس بر روی همان مقیاس و بالاتر از ۰/۳۵ (ملاک گورساک) واقع شده‌اند. همچنین با استفاده از سناریوهایی که دلایل تبیین عملکرد افراد را بتوان با گویه‌های تحریفات شناختی توضیح داد، دیده شد که نمرات افرادی که در سناریو نمره بالایی دریافت می‌کنند در پرسشنامه نیز در همان مقیاسها نمره بالاتری دریافت می‌کنند که نشان‌دهنده اعتبار همزمان و سه‌سوسازی ابزار است.

### شیوه‌ی اجرا

پس از ارئه توضیحات لازم، پرسشنامه‌ها توسط شرکت کنندگان تکمیل، و سپس داده‌های جمع‌آوری شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

## تحریفات شناختی خود خدمتی و عدالت سازمانی ادراک شده

### نتایج

در جدول ۱ میانگین، انحراف معیار و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است. چنانچه در جدول ۱ دیده می‌شود، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی با ۵ زیر مقیاس تحریفات شناختی خود خدمتی رابطه منفی و معناداری دارد.

جدول ۱

همبستگی درونی متغیرهای پژوهش و سطوح معناداری آنها										
متغیرها	میانگین	S	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱ خودمحوری	۲/۲۸	۰/۸۸	۰/۸۸	-						
۲ سرزنش کردن دیگران	۳/۰۵	۰/۸۴	۰/۶۱**	۰/۷۵	-					
۳ دست کم گرفتن	۲/۳۳	۰/۹۱	۰/۶۸**	۰/۶۵**	۰/۸۶	-				
۴ فرض بدترین شخص	۲/۴۵	۰/۸۹	۰/۶۳**	۰/۶۹**	۰/۴۹**	۰/۷۷	-			
۵ پاسخ غیر معمول	۳/۲۹	۰/۸۸	۰/۴۷**	۰/۵۳**	۰/۵۴**	۰/۴۳**	۰/۸۶	-		
۶ عدالت توزیعی	۱۴/۲۸	۵/۹۶	۰/۲۳*	۰/۲۹*	۰/۲۷*	۰/۱۱	۰/۱۹*	۰/۹۱	-	
۷ عدالت رویه‌ای	۲۴/۴۱	۸/۶۷	۰/۳۲	۰/۱۱	۰/۲۶*	۰/۱۸	۰/۲۹*	۰/۶۸**	۰/۸۷	-
۸ عدالت تعاملی	۳۸/۷۶	۱۴/۲۷	۰/۱۴	۰/۳۱	۰/۲۸*	۰/۳۷**	۰/۱۹*	۰/۶۱**	۰/۸۴**	۰/۸۶

\*\*p < ۰/۰۱

\*p < ۰/۰۵

به منظور پیش‌بینی عدالت توزیعی ادراک شده، رویه‌ای و تعاملی از تحریفات شناختی خود خدمتی از رگرسیون گام به گام استفاده شد.

جدول ۲

پیش‌بینی عدالت توزیعی ادراک شده از تحریف شناختی خود خدمتی

	R	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	F <sub>change</sub>	b	β	SE <sub>b</sub>	t
سرزنش کردن دیگران	-۰/۲۹	۰/۰۸	-	-	-۰/۷۴	-۰/۵۵	۰/۱۴	-۵/۴۱**
خودمحوری	-۰/۳۴	۰/۱۲	۰/۰۴	۵۴/۶۵	-۰/۶۸	-۰/۴۷	۰/۱۰	-۷/۳۹**
دست کم گرفتن	-۰/۳۷	۰/۱۴	۰/۰۲	۳۴/۱۱	-۰/۶۳	-۰/۴۱	۰/۱۱	-۵/۸۴**

\*\*p < ۰/۰۱

جدول ۳

پیش‌بینی عدالت رویه‌ای ادراک شده از تحریفات شناختی خود خدمتی

	R	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	F <sub>change</sub>	b	β	SE <sub>b</sub>	t
خودمحوری	-۰/۳۲	۰/۱۰	-	-	-۰/۸۷	-۰/۵۲	۰/۱۲	-۷/۲۴**
پاسخ غیر معمول	-۰/۳۷	۰/۱۴	۰/۰۴	۴۴/۸۳	-۱/۲۲	-۰/۴۶	۰/۱۸	-۶/۶۹**
دست کم گرفتن	-۰/۴۱	۰/۱۷	۰/۰۳	۵۱/۵۷	-۰/۹۲	-۰/۳۷	۰/۱۳	-۷/۱۸**

\*\*P < ۰/۰۱

جدول ۴

پیش‌بینی عدالت تعاملی ادراک شده از تحریفات شناختی خود خدمتی

	R	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	F <sub>change</sub>	b	β	SE <sub>b</sub>	t
فرض بدترین شخص	۰/۳۷	۰/۱۴	-	-	۰/۹۲	۰/۴۸	۰/۱۷	۵/۴۷**
سرزنش کردن دیگران	۰/۴۲	۰/۱۸	۰/۰۴	۲۵/۲۰	۰/۸۷	۰/۴۵	۰/۱۵	۵/۹۳**
دست کم گرفتن	۰/۴۶	۰/۲۱	۰/۰۳	۳۹/۴۵	۰/۷۸	۰/۳۷	۰/۱۲	۶/۲۸**

\*\*P < ۰/۰۱

براساس نتایج تحلیل رگرسیون، میزان F مشاهده شده برای ۳ متغیر معنادار است (P < ۰/۰۰۱). به عبارتی تحریفات شناختی خود خدمتی توان پیش‌بینی عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی را دارند.

## بحث

این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین تحریفات شناختی خود خدمتی و عدالت سازمانی ادراک شده یک شرکت بزرگ صنعتی اجرا شد. نتایج نشان داد در بین زیرمقیاسهای تحریف شناختی خود خدمتی، خودمحوری بیشترین ارتباط با عدالت رویه‌ای را دارد. در عدالت توزیعی مهم‌ترین متغیر تبیین‌کننده عدالت، سرزنش کردن دیگران است و در عدالت تعاملی، فرض بدترین شخص بالاترین نقش را در تبیین آن داشته است. هیچ سازمانی نمی‌تواند به ادراک کارکنان از تصمیم‌گیری‌های سازمان بی‌اعتنا باشد. مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی یا شفاف ساختن تصمیم‌گیری‌های سازمانی سبب می‌شود کارکنان تنها به قضاوت‌های فردی خویش در مورد تصمیم‌گیری‌های سازمانی متکی نشوند، که در بسیاری از موارد این قضاوت‌ها با سوگیری‌های خود خدمتی و تحریفات شناختی آغشته است. هر چند عدالت عینی و واقعی در سازمان پدیده‌ای مثبت است اما ایضاً و تبیین آن نیز ضرورت دارد و گرنه کارکنان به ادراک عدالت نزد خود روی می‌آورند و این دومی است که تعیین‌کننده عملکرد کارکنان و متغیرهای مهم دیگر سازمانی از قبیل خشنودی سازمانی است. در عدالت توزیعی مهم‌ترین متغیر تبیین‌کننده عدالت، سرزنش کردن دیگران بود؛ در این متغیر فرد اشتباهات خود را به دیگران نسبت می‌دهد یا اگر به کسی دروغ گفت این موضوع را به ساده‌لوحی دیگران نسبت می‌دهد، مثلاً اشکال ندارد به افرادی که ساده‌لوح هستند دروغ بگوییم؛ به همین دلیل نپذیرفتن سهم کمتر از منابع را در عدالت توزیعی نشان از ساده‌لوح نبودن خود و تصمیم‌گیری سازمان را دروغ می‌داند. اگر سازمان، ارتباطات سازمانی را تقویت کرده و تصمیم‌گیری‌های خود را برای کارکنان توضیح دهد از تحریفات شناختی تا اندازه زیادی می‌تواند جلوگیری کند و گرنه قضاوت‌های یک طرفه در سازمان تقویت می‌شود (بلاکلی و همکاران، ۲۰۰۵). اهمیت تعامل را در عدالت تعاملی نیز می‌توان دید، در این جا سرزنش کردن دیگران پس از فرض بدترین شخص بالاترین سهم را در توجه عدالت تعاملی دارد. در عدالت تعاملی، فرض بدترین شخص بالاترین نقش را در تبیین آن داشته است. سوالات خودمحوری به خوبی نشان می‌دهد که این افراد، خود چه رویه‌ای را در برخورد با دیگران در پیش می‌گیرند؛ مهم‌ترین ویژگی فرض بدترین شخص فقدان اعتماد به دیگران است در این جملات بازتاب یافته است "می‌توانم دروغ بگویم، چون وقتی راست بگویم مردم باور نمی‌کنند" (سوال ۴۹) یا "شما نمی‌توانید با مردم صادق باشید زیرا آن‌ها همواره به شما دروغ خواهند گفت" (سوال ۸). واضح است که مهم‌ترین مؤلفه برقراری تعامل، ایجاد اعتماد است. بنابراین احتمالاً با افزایش اعتماد سازمانی که تجسم آن به صورت عینی در اعتماد به سرپرست و خط مشی سازمان است می‌توان عدالت تعاملی را بهبود بخشید. فرض بدترین شخص ظاهراً باید بتواند در عدالت توزیعی نقش داشته باشد، زیرا این فرض واکنشی به خطاهای خود فرد در سازمان در تبیین عدالت توزیعی برای کاهش ناهماهنگی شناختی باشد مثلاً اگر فرد کم‌کاری کند آن را واکنشی (شاید پیشگیرانه) از تضییع حقوق خود در سازمان بداند. با این حال چنین رابطه‌ای دیده نشد. خودمحوری مهم‌ترین علت تبیین‌کننده عدالت رویه‌ای است؛ افراد با خودمحوری بالا به روال‌های قانونی بودن رویه‌ها توجهی ندارند (سوال ۵۴ مقیاس) و قوانینی را برای دیگران می‌دانند (سوال ۳۷) و اهمیتی نمی‌دهند که در به دست آوردن چیزهایی که می‌خواهند حتی به افراد دیگر آسیب زده شود (سوال ۲۸ مقیاس) احتمالاً چنین افرادی طبق نظریه آئینه‌ای کوهات و واکنش‌سازی فروید اگر تصور بی‌عدالتی در توزیع منابع داشته باشند چنین انگیزه‌ای را به سازمان نسبت می‌دهند. در تفسیر این نتایج باید اعتبار نتیجه را در نظر گرفت (در کتاب مهم و ارجمند روش تحقیق گال، بورگ و گال این اعتبار در کنار اعتبار‌های صوری، ملاکی، سازه‌ای و محتوا، اعتبار پنجم است). نباید نتیجه‌گیری کرد که بی‌عدالتی در سازمان وجود نداشته بلکه همه آن حاصل تحریفات شناختی است؛ در این صورت پژوهش به صورت "نکوهش قربانی" به ملامت کسی خواهد پرداخت که مورد بی‌عدالتی در سازمان واقع شده است که بد واقع بدتر از روانشناسی عمل کرده است که در یک سازمان به جای اصلاح ساختارها و عملکردها و تصمیم‌گیری‌ها و اهداف نادرست، در درمان فضای ناشی از استرس که به بیماری کارکنان منجر شده است فقط دارو (که احتمالاً عوارض جانبی دارد) تجویز کند. پس باید به این سوال پاسخ داد که تحریفات شناختی چرا و چگونه ایجاد شده‌اند که احتمالاً به دلیل کمبود تعامل، ایضاً روش‌ها و ایجاد ارتباطات موثر سازمانی و یا ناشی از ابهام نقش بوده است و بنابراین می‌توان بسته آموزشی برای توضیح و آشکارسازی عملکردهای سازمانی پیشنهاد کرد که بر مبنای یافته‌های میدانی این پژوهش بتواند شکاف و فاصله بین عدالت از چشم سازمان و عدالت ادراک شده توسط کارکنان را پوشش دهد؛ ضرورت این بسته آموزشی از آنجاست که پژوهش‌های قبلی نشان داده بودند که افراد با تحریفات شناختی به اعمال بزهکارانه بیشتری رو می‌آورند که ترجمه آن در محیط سازمانی، رفتارهای ضد تولید است و بنابراین ممکن است افرادی که نمره بالا در تحریفات شناختی به دست می‌آورند به رفتارهای ضد تولید در سازمان رو بیاورند. بزرگ‌ترین محدودیت پژوهش حاضر، اجرای ابزارها بوده است هر چند گمنام بودن پرسش‌نامه‌ها و درخواست نکردن از شرکت‌کنندگان برای اطلاعات جمعیت شناختی در اجرای درست ابزارها مساعدت نموده است ولی سوگیری مطلوب اجتماعی ممکن است از ابزار نظر واقعی افراد در دو زمینه مهم و بحرانی عدالت و تحریفات شناختی بازدارنده باشد. نتیجه مهم دیگر این پژوهش آن است که اگر هدف بدست آوردن سطح عدالت واقعی توزیعی، رویه‌ای، رویه‌ای و تعاملی است می‌توان تأثیرات مربوط به تحریفات شناختی را از طریق فنون آماری (مانند تحلیل کواریانس) کنترل کرد و بنابراین تحریفات شناختی را به عنوان متغیر کنترل در پژوهش‌های عدالت اضافه کرد.

منابع

- ارونسون، الیوت (؟). روانشناسی اجتماعی. ترجمه حسین شکرکن (۱۳۹۳). تهران: انتشارات رشد.
- نعامی، ع. و شکرکن، ح. (۱۳۸۳). بررسی رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی با خشنودی شغلی در کارکنان یک شرکت صنعتی. *مجله علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اهواز*، ۷، ۵۷-۷۰.
- Barriga, A. Q., Gibbs, J. C., Potter, G., & Liao, A. K. (2001). *How I Think (HIT) questionnaire manual*. Champaign, IL: Research Press.
- Barriga, A. Q., Landau, J. R., Stinson, B. L., Liao, A. K., & Gibbs, J. C. (2000). Cognitive distortion and problem behaviors in adolescents. *Criminal Justice and Behavior*, 27, 36-56.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organization: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(8), 278-321.
- Colquitt, J. A., & Chertkoff, J. M. (2002). Explaining Injustice: The interactive effect of explanation and outcome on fairness perceptions and task motivation. *Journal of Management*, 28(5), 591-610.
- Cropanzano, R., & Discorfono, S. M. (2007). Organizational justice. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Encyclopedia of Industrial and Organization Psychology* (pp. 570-574). London: Sage Publications.
- Gibbs, J. C. (2003). *Moral development and reality*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gibbs, J. C., Potter, G. B., & Goldstein, A. P. (1995). *The EQUIP Program: Teaching youth to think and act responsibly through a peer helping approach*. Champaign, IL: Research Press.
- Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model. *Journal of Management*, 35(1), 112 -135.
- Konowsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Kunda, Z. (1987). Motivated inference: self- serving generation and evaluation of coual theories. *Journal of personality and social psychology*, 53, 636-647.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Journal of Business Ethics*, 100, 581-593.
- Nirmala, M. C., & K. B. Akhilesh (2006). An attempt to Redefine Organizational Justice: in the Rightsizing Environment. *Journal of Organizational Change Management*, 19(2), 136-153.
- Roch, S. G., & Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management*, 32, 299-322.
- Wallinius, M., Johansson, P., Larden, M., & Dernevik, M. (2011). Self-Serving Cognitive Distortions and Antisocial Behavior among Adults and Adolescents. *Criminal Justice and Behavior*, 38(3), 286-301.
- Wienstein, N. D. (1989). Optimistic bias about personal risk. *Science*, 246, 1232- 1235.