



## 中文摘要

個人在群體中工作會比個人獨自工作付出較少的努力。這種現象稱為社會賦閒效果。此種現象說明了團體的工作績效未必會與團體的人數成正相關性。一些研究以證實社會賦閒效果的產生是因工作動機減損所造成的。它將減低組織的生產力及工作績效。

本研究針對此一議題做詳細研究，並以臺北市政府十二區公所公務人員做為研究對象。結果發現，社會賦閒效果與組織氣候及疲憊感呈顯著相關，但與五大人格特質及若干人口統計變項無顯著相關性。

因此，吾人瞭解社會賦閒效果是一種普遍現象，可以藉由一些策略減低此一現象的產生。諸如工作設計、改善組織氣候與領導技巧以及消除疲憊感。管理者應當重視此一重要現象，透過正確的策略運用，激勵公部門組織成員的士氣，以提升政府績效。

**關鍵詞** 社會賦閒效果、工作特性、組織氣候、領導、五大人格特質、疲憊感

## 英文摘要

Social loafing (SL) is tendency for individual effort to decrease when people work in groups rather than individually. This tendency is the decline member effort that often occurs in groups.

This paper will explore the issue about SL in detail. We survey civil service in 12 distinct offices in Taipei, analyzing the outcomes of surveying. According to analytic results, we find out that there are some significant relationship between social loafing and some variables, such as organizational climate and fatigue, but there are no significant relationship between it and big-five. There are no significant relationship between SL and some demographic variables as well.

Therefore, we realize social loafing is common phenomenon. It can be reduced by some strategies, such as job design, improving organizational climate, skills of leadership and eliminating fatigue. Managers must think highly of the important phenomenon and arouse work motivation of numbers in public sector, promoting performance of government by utilization of right strategies.

**Keywords** social loafing, job characteristics, leadership, organizational climate, big-five, fatigue

## 壹、研究緣由與目的

俗諺有云：「人多好辦事」，所以一個組織的成員眾多、規模龐大，常讓人覺得此一組織所從事的工作量一定相當可觀，相對而言，其工作效率也必然很高。然而，果真是如此「眾志成城」而充分表現出團結力量大嗎？恐怕未必盡然。人多卻未必產生相對應的現象對組織而言具有相當大的影響，本研究認為有必要對此一現象進行更細部的討論。

## 一、研究緣由

五十幾年前，德國科學家 Ringelmann 所做一個「拉繩子」的實驗，可以帶給吾人更多的啟發與思考空間。他的實驗是這樣的（引自 Brickley et al, 1997:150）：

**Ringelmann 發現當一個人單獨拉繩時，平均施力 63kgw；  
當三人一組共同拉繩時，平均施力為 53kgw；當八人一組  
共同拉繩時，平均施力僅 31kgw。**

上述實驗說明了一個結果，亦即隨著群體規模的擴大，個人的施力程度卻每況愈下，這個狀況可以說明一個組織縱然因為規模龐大而給予他人可觀的氣勢，但有可能其中成員其心各異，有著不同的人格特質、從事著不同的工作、面對了不同的部門主管的領導方式以及所處的環境各不相同，這些不同的差異，都將導致個體不同的行為表現，而且成員間因為群聚作用而彼此影響對方，也就是說組織內個體會因其他人的存在，產生某種社會性作用而影響到個體在獨自一人時的行為表現。組織的生產力以及工作效率未必與其成員人數成正比例關係，關於組織成員對工作所付出的努力，其總和卻低於整個團體的實際績效表現，亦即，個體付出之總和卻不等同於總體之生產力，而個人在團體中工作會比獨自一人工作時表現得更不努力的現象 Harkins(1979b)稱為「社會賦閒效果」(social loafing)，何以會有此種與強調團隊建立，而使整體總和大於部分之和的團隊精神大相逕庭的現象產生，將是本研究所要探討的主題。

## 二、研究目的

為了探究社會賦閒效果現象，本研究根據前述的研究動機從事之調查分析工作所要了解的研究目的如下：

### (一)探討公部門中社會賦閒效果的存在性以及實際現況

本研究第一個目的在於瞭解公部門中社會賦閒效果的存在性，依照理論的研究論點探討造成此種現象的因素為何，而此種現象對組織將產生何種影響。

### (二)驗證組織內社會賦閒效果與其他變項的關連性與因果性

本研究第二個目的是由理論及經驗性的研究文獻檢閱中歸納之所以形成社會賦閒效果之各項因素，並檢證可以代表這些形成因素的若干變項與社會賦閒效果效應間的關聯性，主要的檢證變項間關係包括有：

- (一) 探討工作特性對社會賦閒效果之關聯性。
- (二) 探討組織氣候對社會賦閒效果之關聯性。
- (三) 探討領導型態對社會賦閒效果之關聯性。
- (四) 探討人格特質對社會賦閒效果之關聯性。
- (五) 探討生理疲憊感對社會賦閒效果之關聯性。

- (六) 探討不同的人力資本變項在社會賦閒效果上的差異性。
- (七) 探討工作特性、組織氣候、領導型態、人格特質以及生理疲憊感等變項對社會賦閒效果所形成的因果關係。

### (三) 擬定因應社會賦閒效果效應之策略

本研究第三個目的在於經由實證之結果，提出有關公部門如何因應並處理此一現象的策略以及建議，透過對公部門成員的經驗調查結果，可以瞭解目前所存在社會賦閒效果之現象為何，並由工作特性、組織氣候、領導型態、人格特質以及生理疲憊感等變項與此種現象的關聯性藉以瞭解如何改善此一現象，諸如藉由甄選過程的性向測試、人員工作分派、領導人員管理方式的變革與績效評核以及組織社會文化環境的再造與重塑等方面提出改善之方法，作為提升公部門組織效率及服務品質之策略。

組織的現象非常複雜，對於如何提高工作動機一直是管理者的重要課題，藉由本研究的結果，可以作為從事研究工作動機方面，提供某些思考方向，對有意從事工作動機研究者，也提供若干參考價值。使公部門組織在兼顧員工個人發展及組織效率提升的目標之下，得以永續經營。

## 貳、結果與討論

本研究針對臺北市十二區公所公務人員所進行的問卷調查，調查資料經分析可知，某些自變項因素與社會賦閒效果間確實存有若干相關性與因果性，經由檢定結果，本研究的各項假設驗證結果如表 1：

表 1 本研究之假設檢定結果

類別	假設	檢定結果
工作特性與社會賦閒效果的關係	假設 1: 工作特性與組織成員社會賦閒效果具有顯著的相關性	呈負相關但未達顯著水準，故假設不成立
組織氣候與社會賦閒效果的關係	假設 2: 組織氣候與組織成員的社會賦閒效果具有顯著的相關性。 假設 2-1: 結構制度與組織成員的社會賦閒效果具有顯著負相關性。 假設 2-2: 人際關係與組織成員的社會賦閒效果具有顯著負相關性。 假設 2-3: 工作認同與組織成員的社會賦閒效果具有顯著負相關性。 假設 2-4: 權責分配與組織成員的社會賦閒效果具有顯著負相關性。	呈顯著負相關，假設成立 呈顯著正相關，假設不成立。 呈顯著負相關，假設成立。 呈顯著負相關，假設成立。 呈顯著負相關，假設成立。
領導型態與社會賦閒效果的關係	假設 3: 主管領導型態與組織成員社會賦閒效果具有顯著負相關性。	呈負相關但未達顯著水準，故假設不成立。
人格特質與社會賦閒效果的關係	假設 4: 組織成員的人格特質與其社會賦閒效果具有顯著負相關性。	呈負相關但未達顯著水準，故假設不成立。

閒效果的關係	<p>果具有顯著的相關性。</p> <p>假設 4-1：情緒敏感者與其社會賦閒效果具有顯著正相關性。</p> <p>假設 4-2：愉悅友善者與其社會賦閒效果具有顯著負相關性。</p> <p>假設 4-3：豁達率直者與其社會賦閒效果具有顯著負相關性。</p> <p>假設 4-4：謹慎盡責者與其社會賦閒效果具有顯著負相關性。</p> <p>假設 4-5：活潑外向者與其社會賦閒效果具有顯著正相關性。</p>	<p>準，故假設不成立。</p> <p>呈顯著正相關，假設成立。</p> <p>呈顯著負相關，假設成立。</p> <p>呈顯著負相關，假設成立。</p> <p>呈顯著負相關，假設成立。</p> <p>呈顯著正相關，假設成立。</p>
生理疲憊感與社會賦閒效果的關係	假設 5：生理疲憊感與社會賦閒效果間具有顯著的正相關性。	呈顯著正相關，假設成立。
性別與社會賦閒效果間的關係	假設 6：組織成員社會賦閒效果在性別上有顯著的差異性，且男性較女性更易產生社會賦閒效果行為。	無顯著差異，假設不成立。
年資與社會賦閒效果間的關係	假設 7：組織成員社會賦閒效果在年資上有顯著的差異性，且年資低者較年資高者更易產生社會賦閒效果行為。	無顯著差異，假設不成立。
年齡與社會賦閒效果間的關係	假設 8：組織成員社會賦閒效果在年齡上有顯著的差異性，且年齡低者較年齡高者更易產生社會賦閒效果行為。	無顯著差異，假設不成立。
職位與社會賦閒效果間的關係	假設 9：組織成員社會賦閒效果在職位上有顯著的差異性，且職位低者較職位高更易產生社會賦閒效果行為。	無顯著差異，假設不成立。
教育程度與社會賦閒效果間的關係	假設 10：組織成員社會賦閒效果在教育程度上有顯著的差異性，且教育程度高者較教育程度低者更易產生社會賦閒效果行為。	接近顯著差異，但假設仍不成立。

資料來源：本研究整理

從上表中，就各自變項而言，可以發現在各自變項中，與社會賦閒效果產生顯著性相關的有組織氣候、人格特質以及生理疲憊感；而未與社會賦閒效果產生顯著性相關的有工作特性以及領導型態。

若就各自變項所含的各構面而言，工作特性中的完整性與自主性與社會賦閒效果具有顯著的相關性，其中尤以自主性的顯著性最強，與社會賦閒效果呈顯著負相關；而組織氣候各構面，均與社會賦閒效果呈現顯著的相關性，其中結構制度與社會賦閒效果呈顯著正相關，而人際關係、工作認同以及權責分配則與社會賦閒效果呈現顯著的負相關性；對領導型態而言，不論是「體制領導」抑或「體恤領導」都未與社會賦閒效果產生顯著相關；對人格特質而言，其所包含的五種人格特質均與社會賦閒效果產生顯著的相關性，其中「情緒敏感」以

及「活潑外向」與社會賦閒效果呈現顯著的正相關，而「愉悅友善」、「豁達率直」以及「謹慎盡責」等特質則與社會賦閒效果呈現顯著的負相關性；就生理疲憊感而言，成員的此種疲憊感會與社會賦閒效果呈現顯著的相關性。

從各自變項與社會賦閒效果關係的檢定結果看來，工作特性與領導型態未與社會賦閒效果發生顯著相關性。就工作特性而言，有可能是因為不同工作特性間的性質差異過大，以致於對成員的認知產生彼此抵銷的影響，造成整體工作特性與社會賦閒效果並未存有顯著相關性，所以當本研究分別由工作特性所含的不同構面來檢證其與社會賦閒效果的關係時，即發現工作特性中的完整性及自主性均與社會賦閒效果產生顯著相關；而就領導型態而言，也有可能是因體制與體恤兩種截然不同的領導方式造成不顯著的結果，但吾人進一步去檢證體制領導與體恤領導和社會賦閒效果的關係時，仍然發現此兩種領導型態並未與社會賦閒效果產生顯著相關，這可能是因這兩種領導型態所關注的內容過於狹隘，並未能真正解決造成社會賦閒效果的癥結，如組織文化的因素，績效評估對成員公平感受的影響等，因此這兩種傳統式的領導方式均未與社會賦閒效果產生顯著相關性。

若就各個人力資本變項而言，不論是性別、年資、年齡、職位以及教育程度，在社會賦閒效果上均無顯著差異存在，從過去的文獻探討即強調社會賦閒效果是一種普遍存在於組織的現象，現在透過不同人力資本變項的檢證確實發現社會賦閒效果在不同人力資本變項上均未產生顯著差異，似乎也呼應了過去文獻說明社會賦閒效果具普遍性的研究結論。

## 參、研究成果自評

經過各項檢定假設結果並依據研究者個人觀察經驗 針對社會賦閒效果有幾項重要意涵值得進一步說明。另外也敘明在理論模式、研究方法及研究對象等三方面可進一步深入的幾項重點。

### 一、研究成果說明

本研究主要發現幾項重要的研究成果 分別說明如次。

#### (一)公務部門中社會賦閒效果現象的存在性

本研究針對社會賦閒效果首先所要考量的問題是究竟公務部門中是否真的存在所謂社會賦閒效果現象 Harkins(1979b)認為社會賦閒效果係一個具有跨文化以及跨族群的普遍性現象 而 Earley(1989)在對中國大陸以及美國管理人員所做有關社會賦閒效果的現象調查時也發現到社會賦閒效果確實存在於中美兩個不同的族群中 只是兩個不同族群所表現出來的社會賦閒效果現象強弱有別 而發現美國社會的社會賦閒效果效應較中國社會為強 這一研究結果可以進一步強化社會賦閒效果具有跨族群的普遍性之說法。

反觀本研究調查在社會賦閒效果所獲得的數據 發現經因素分析後對衡量社會賦閒效果的八題問項而言 整個有效問卷數所獲得的平均值為 18.021 就此一數值來說 屬於中下程度 亦即就調查數據來說 臺北市各區的社會賦閒效果現象並不會太高 然而因為社會賦閒

效果是組織的一種負面效應。針對此一現象的定義所問的問題一般都較為尖銳而具有相當程度的敏感性。即在所謂「社會期待性」的影響之下，成員往往會不自覺地隱藏某種真實的認知及感受。也就是說，即便是成員真正具有這樣的一種想法或行為產生，為了怕惹來他人異樣的想法或害怕引起主管的不悅致影響對自己工作表現的觀感，所以不敢全然的表白，造成調查結果會與實際情況產生些許落差。亦即社會賦閒效果實際存在的情形會比調查結果為高。所以本研究的調查結果組織成員在社會賦閒效果上的表現屬於中下程度。但若考慮「社會期待性」的影響效應，則實際情況應比調查結果為高，可能達到中等程度以上。所以本研究認為臺北市各區公所之組織成員應存有社會賦閒效果現象。

## (二)社會賦閒效果形成原因的多元性

本研究根據理論的推導，建立有關社會賦閒效果的理論模式。認為造成社會賦閒效果的因素有下列幾方面：分別是實務上之工作特性因素、組織之社會文化環境因素、個人之經濟因素、個人之心理因素以及個人之生理因素。並進一步利用工作特性、組織氣候、領導型態、人格特質以及生理疲憊感等做為自變項來檢證與社會賦閒效果的相關性與因果性。發現多數的自變項與社會賦閒效果間確實存有顯著的相關性。而透過一般迴歸分析及逐步迴歸分析發現，與社會賦閒效果呈現顯著的自變項或其構面也能有效地預測社會賦閒效果而達到一定程度的解釋效果。這樣的結果代表本研究根據理論推演所建立模式中的各項成因因素確實會對社會賦閒效果的產生有所影響。也代表社會賦閒效果的成因極具多元性與複雜性。

Comer(1995)的社會賦閒效果模式以及 Kidwell 和 Bennett(1993)的「努力減縮傾向」模式也都從不同的角度與立場去探知社會賦閒效果的產生原因。顯見形成社會賦閒效果的成因確實具有多元性。也惟有透過這種多元的角度來觀察並探討社會賦閒效果現象才有可能獲得全面性的瞭解與認識。

## (三)團隊精神與社會賦閒效果的關係

McShane 與 Von Glinow(2000)認為所謂社會賦閒效果即是團隊績效的障礙之一。他們認為社會賦閒效果可以視為團隊的弊病。而社會賦閒效果即指當個人在團體中工作會比獨自工作時，付出較少的努力。這樣的界定與先前 Harkins 等人(1979b)、Comer(1995)以及 George(1992)幾近相同。也因為這樣的界定，而有學者建議可以將工作的分配予以個人化來減低社會賦閒效果效應(Buunk et al.,1998)。然而若是完全將工作個人化，豈不是抹煞掉團隊的重要性。因而產生既是如此，那又何必需要團隊的疑慮。針對這一點，彷彿社會賦閒效果將與團隊精神產生衝突性。McShane 與 Von Glinow(2000)認為當團隊規模過份地龐大，個人將少有機會去參與實務操作。結果導致個人認為他對團體的成功無所貢獻。在這種參與

性及投入感減低的情況下 產生社會賦閒效果的機率也相對提高。

所以，就社會賦閒效果與團隊的關係而言 吾人認為成員的群聚性是組織的特性 不可能消失 且許多工作是必須成員群聚而分工合作始可完成 故團隊是必要存在的 然而團隊太大 成員參與感及投入感降低之後 就甚為容易產生像社會賦閒效果這樣的組織病象 因此透過適度地調整團隊的規模 會使成員更有參與機會而減低某些負面效應 是故團隊仍是必然會存在於組織 而其只會在規模上予以調整 卻無法讓團隊消失。

## 二、研究評價

本研究希望藉由經驗性的實證研究建立一些本土性的資料以供實務界參採 儘管本研究力求完整 但仍有一些地方可以再予深入及加強 以下就理論模式、研究對象以及研究方法等三方面分述如次

### (一)理論模式方面

本研究主要根據過去理論探討而歸納出五種形成社會賦閒效果的成因 並根據這五個成因 選擇相關的問卷進行實證調查 共含工作特性、組織氣候、領導型態、人格特質以及生理疲憊感等項 原則上頗為完整 但事實上這些變項的選擇不免會受到研究本身時空的限制、填答人的耐心以及研究者主觀的偏好等因素的影響而無法面面俱到 將影響實際的表現狀況 所以日後若有後續的研究也以其他變項來做檢證 諸如組織文化、組織信任感、公平感受度、工作滿足感等 當更能了解形成社會賦閒效果的成因。

### (二)研究對象方面

本研究主要係以臺北市基層區政人員做為實證研究的主要對象 然而社會賦閒效果既是一種普遍存在於組織的現象 則研究對象亦可擴及其他公務部門的成員 如稅務人員、地政人員、戶政人員以及警察人員等 從增加研究對象來瞭解各領域中 不同成員的社會賦閒效果表現 並進一步對不同領域的人員做比較。

同時 吾人由研究結果可以發現 傳統領導型態的體制領導與體恤領導在與社會賦閒效果的相關性上均未達顯著水準 這有可能是因傳統的領導方式所帶給組織成員的知覺已不足以刺激其行為的改變 所以在領導型態上 後續研究可以試圖藉由新領導方式的衡量來探求其與社會賦閒效果的相關性 可能會有新的發現 相信也可藉由領導方式的改變為組織找尋到新的契機。

### (三)研究方法方面



就研究方法而言 問卷調查法是本研究的主體 從選定研究主題、確立研究對象、研究設計、建立假設到統計檢定都有相當明確的邏輯準則 在因果性與相關性的建立上 其嚴謹性應獲肯認 惟受到成員社會期待心理的影響 不免無法藉由問卷調查來完全反應成員的內心世界 因此 後續研究者可以進一步採用質性的研究法 如深度訪談或小團體討論法來更進一步探討社會賦閒效果的現象 相信在研究品質上會有更精進的提昇。

而且以問卷做為研究的主要工具所必須注意的另一個焦點是量表內涵與待測變項的吻合度 所採用的量表信度及效度值必須符合一定水準 同時問項語意的設計應避免引導作用 亦即刻意藉由問題語意引導受訪者回答出研究者所需要的答案 這必然造成實質研究方向的偏差 產生不正確的研究結果。所以日後對具有社會期待性問項的問卷內容 研究者必須費心去思考受訪者的立場及感受 才能提升所測量的精確度。

## 參考文獻

### 一、中文部分

- 吳定、陳錦德、黃靖武譯，R. Albanse and D. D. Van Fleet 原著  
1985 **組織行為：管理的觀點**，臺北：天一圖書。
- 吳秀美  
1995 **社會閒散或社會補償：勞力辯證的作用**，中原大學心理學研究所碩士論文。
- 沈介文  
1993 **工作可察性、工作特性與社會賦閒效果關係之研究**，淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- 呂錦智  
1996 **社會閒散與社會彌補之探討**，國立政治大學心理研究所碩士論文。
- 林能白、丘宏昌  
1999 服務品質之研究—服務人員人格特質之影響分析與應用，**管理學報**，第 16 卷，第 2 期，頁 175-200。
- 桑國忠  
1994 **臺灣地區中、美船舶運送業的組織氣候與社會賦閒效果之比較研究**，國立臺灣海洋大學航運管理研究所碩士論文。
- 陳義勝  
1996 **組織氣候、工作特性及管理型態，透過組織公民行為對政治行為、組織承諾及社會賦閒效果之相關研究**，行政院國家科學委員會專題研究計畫報告。
- 張國義、陳皎眉  
1992 不同激勵策略對社會閒散之影響，**中華心理學刊**，第 37 卷，第 1 期，頁 71-81。
- 鄭美芳  
1988 **社會助長與社會閒散之比較研究**，國立政治大學心理研究所碩士論文。

## 二、英文部分

- Barrick, M. R. and M. K. Mount  
1991 The Big Five Personality Dimensions and Job Performance:A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44:1-26.
- Brickley, J. A.; C. W. Smith, Jr. and J. L. Zimmerman  
1997 *Managerial Economics and Organizational Architecture*. Chicago:Times Mirror Higher Education Group.
- Brickner, Mary A ; Stephen G. Harkins and Thomas M. Ostrom  
1986 Effects of Personal Involvement:Thought-Provoking Implications for Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(4):763-769.
- Burns, J. M.  
1978 *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Buunk, B. P., H. Order, Y. D. Claudia, and A. W. K. Gaillard  
1998 Social Loafing under Fatigue. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(5):1179-1190.
- Comer, D. R.  
1995 A Model of Social Loafing in Real Work Groups. *Human Relations*. 48(6):647-667.
- Conger, J. A. and R. N. Kanungo  
1994 Charismatic Leadership in Organizations:Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15:439-452.
- Conger, J. A. and R. N. Kanungo  
1998 *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Digman, J. M.  
1990 Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model. *Annual Review of Psychology*, 41: 417-440.
- Dyer, W. G.  
1987 *Team Building: Issues and Alternatives*. CA: Addison-Wesley.
- Earley, P. C.  
1989 Social Loafing and Collectivism:A Comparison of the United States and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly*, 34: 565-581.
- Gabrenya, W. K.; B. Latane and Y. E. Wang  
1983 Social loafing in cross-cultural perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 14: 368-384.
- George, J. M.  
1992 Extrinsic and Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing in Organizations. *Academy of Management Journal*, 35(1): 191-202.
- George, J. M.  
1995 Asymmetrical Effects of Rewards and Punishments: The Case of Social Loafing. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68: 327-328.
- Hackman, J. R. and E. E. Lawer  
1971 Employee reaction to Job Charateristics. *Journal of Applied Psychology*, 55: 259-286.
- Harkins, S.; B. Latane and K. Williams

- 1979a Social Loafing. *Psychology Today*, 13(5): 104-110.
- Harkins, S. ; B. Latane and K. Williams
- 1979b Many Hands Make Light the Work : The Causes and Consequences of Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6): 822-832.
- Harkins, S. ; B. Latane and K. Williams
- 1980 Social Loafing:Allocating Effort or Taking It Easy. *Journal of Experimental Social Psychology*, 16: 457-465.
- Harkins, S. and R. E. Petty
- 1982 Effects of Task Difficulty and Task Uniqueness on Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6):1214-1229.
- Harkins, S. and K. Szymanski
- 1989 Social Loafing and Group Evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(6): 934-941.
- Judge, T. A. ; J. J. Martocchio and C. J. Thoresen
- 1997 Five-Factor Model of Personality and Employee. *Journal of Applied Psychology*, 82(5): 745-755.
- Karau, S. J. and K. D. Williams
- 1993 Social Loafing:A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4): 681-706.
- Kerr, N. L. and S. E. Bruun
- 1983 Dispensability of Member Effort and Group Motivation Losses:Free-Rider Effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1): 78-94.
- Kugihara, N.
- 1999 Gender and Social Loafing in Japan. *The Journal of Social Psychology*, 139(4): 516-526.
- McShane, S. L. and M. A. Von Glinow
- 2000 *Organizational Behavior*. Boston: McGraw-Hill.
- Nahavandi, A. and A. R. Malekzadeh
- 1999 *Organizational Behavior: The Person-Organization Fit*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Niehouse, O. L
- 1981 Burnout: A Real Threat to Human Resources Managers. *Personnel*, 58(5): 20-35.
- Pinder, C. C.
- 1998 *Work Motivation in Organizational Behavior*. NJ: Prentice Hall.
- Salgado, J. F.
- 1997 The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82 (1): 30-43.
- Williams, K. D. and S. J. Karau
- 1990 Social Loafing and Social Compensation: The Effects of Expectations of Co-worker Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4): 570-581.