

NGHIÊN CỨU MỐI QUAN HỆ GIỮA CÔNG BẰNG TỔ CHỨC VÀ TÍNH HỮNG HỜ TẬP THỂ - TRƯỜNG HỢP CÁC DOANH NGHIỆP TẠI TP.HỒ CHÍ MINH

Vũ Bá Thành¹
Ngô Văn Toàn²

Tóm tắt

Tính hững hờ tập thể đề cập đến xu hướng của cá nhân trong nhóm ít nỗ lực hơn để đạt mục tiêu so với khi cá nhân đó làm việc độc lập. Và công bằng tổ chức có tác động đến tính hững hờ tập thể của các cá nhân đó. Nghiên cứu này nhằm tìm hiểu mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và tính hững hờ tập thể của các tổ chức tại Tp.Hồ Chí Minh thông qua phân tích định lượng từ số liệu khảo sát đối với 228 nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp ở Tp.Hồ Chí Minh. Kết quả cho thấy rằng, trong 4 yếu tố đưa vào phân tích thì chỉ có 2 yếu tố là công bằng phân phối và công bằng thủ tục có tác động ngược chiều đến tính hững hờ tập thể của nhân viên.

Từ khóa: công bằng tổ chức, tính hững hờ tập thể.

Abstract

Social loafing refers to the tendency of individuals in the group to make less effort to achieve their goals than when they individually work independently. And organizational justice affects the social loafing of individuals. This study aims to investigate the relationship between organizational justice and social loafing of employees in Ho Chi Minh City through quantitative analysis from survey data of 228 employees in Ho Chi Minh City based enterprises. The results show that there are only two factors distributive justice and procedural justice that have negative effect on employees' social loafing.

Keywords: organizational justice, social loafing

1. Giới thiệu

Tính hững hờ tập thể (social loafing) là một hiện tượng mà ở đó sự nỗ lực của cá nhân trong nhóm để đạt được mục tiêu khi họ làm việc nhóm là thấp hơn khi cá nhân đó làm việc độc lập (Latané & cộng sự, 1979; Karau và cộng sự, 1993; George, 1992). Trong tổ chức, có những cá nhân trong nhóm sẽ nhận thấy rằng các thành viên khác của nhóm nỗ lực ít hơn so với sự nỗ lực của họ khi làm việc nhóm (Etemadi và cộng sự, 2015). Vấn đề này làm cho họ cảm thấy rằng lợi ích mà họ

¹ Công ty TNHH Food Farm, Email: vbthanh1205@gmail.com

² Trường đại học Tài chính – Marketing, Email: ngovantoan2425@gmail.com

có được từ kết quả làm việc nhóm là không công bằng cho tất cả các hoạt động mà họ đã làm, và kết quả là, họ sẽ thấy có sự bất công trong nhóm (Etemadi & cộng sự, 2015). Trong thực tế, khi việc hoạt động nhóm tăng lên trong tổ chức và kích thước của nhóm cũng tăng thì việc một thành viên trong nhóm sẽ giảm nỗ lực hơn khi họ hoạt động độc lập (Bennett & cộng sự, 2005). Hiện tượng này xảy ra sẽ gây ra nhiều hệ quả tiêu cực trong tổ chức như giảm hiệu suất, giảm sự hài lòng, và sự tin tưởng trong nhóm (Aggarwal & cộng sự, 2008; Etemadi & cộng sự, 2015; Murphy, 2003), giảm sự tương tác giữa các cá nhân, và qua đó giảm hiệu quả hoạt động của tổ chức (Mortazavi & cộng sự, 2011; Liden & cộng sự, 2004). Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng, sự tin tưởng và công bằng trong tổ chức sẽ làm thay đổi xu hướng của cá nhân từ việc hoạt động độc lập để hành xử theo tập thể và từ đó sẽ giúp làm giảm đi tính hững hờ tập thể (Lin & cộng sự, 2009). Nhận thức được tầm quan trọng nêu trên, các tác giả đã lựa chọn nghiên cứu mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và tính hững hờ tập thể trong các doanh nghiệp tại Tp.Hồ Chí Minh.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

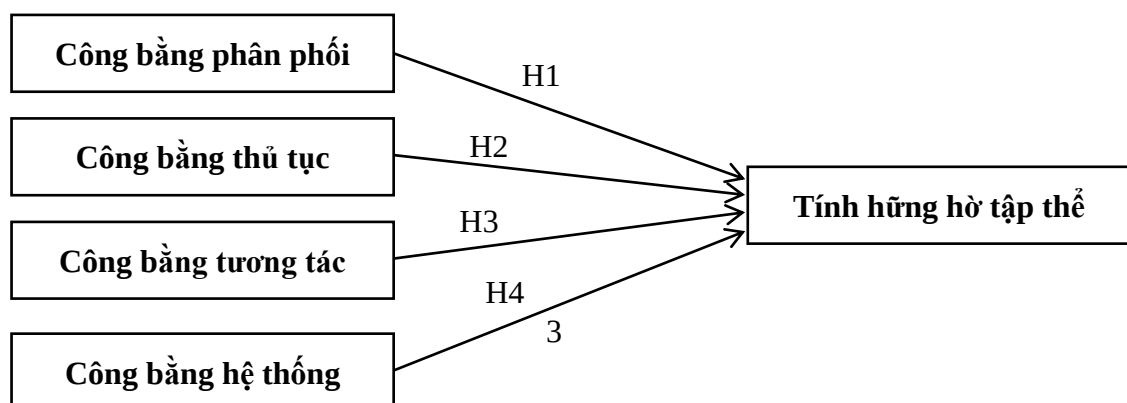
Theo Greenberg (1987) công bằng tổ chức là sự nhận thức của nhân viên về sự công bằng tại nơi họ làm việc, điều đó có nghĩa công bằng tổ chức là cách thức mà nhân viên đó cảm thấy rằng họ có được đối xử công bằng trong công việc mà họ nhận được hay không, và điều đó có ảnh hưởng đến hành vi của họ trong tổ chức hay không. Công bằng tổ chức là nhận thức của nhân viên về các hành vi hợp lý tại nơi làm việc và nó có thể được coi là một phần của công bằng xã hội (Etemadi, 2015; Bies, 2001). Khái niệm về công bằng tổ chức có liên quan đến các yếu tố quan trọng như cam kết, hiệu suất, sự hài lòng của nhân viên (Lipponen & cộng sự, 2004). Etemadi & cộng sự (2015, khái niệm này đã nêu ra bốn loại công bằng tổ chức, đó là: (1) Công bằng phân phối là sự công bằng của kết quả mà nhân viên nhận được, (2) Công bằng thủ tục là nhận thức từ một quá trình được sử dụng để phân phối các phần thưởng trong tổ chức, (3) Công bằng tương tác là sự công bằng tổ chức được chuyển giao cho cấp dưới và chịu sự giám sát của cấp trên, (4) Công bằng hệ thống cho thấy nhận thức của nhân viên về tính công bằng trong hành vi của đồng nghiệp, của người giám sát và các thủ tục của toàn bộ tổ chức nơi họ làm việc.

Nguồn gốc của tính hững hờ tập thể được bắt đầu bằng “hiệu ứng Ringelmann”, mô tả khuynh hướng các cá nhân sẽ giảm năng suất lao động khi họ hoạt động trong nhóm (Ringelmann, 1913 được dẫn bởi Simms, 2014). Ingham & cộng sự (1974) đã mô tả lại hiệu ứng "hững hờ tập thể" khi họ thành công trong việc chứng minh nỗ lực của cá nhân bị từ chối khi mọi người làm việc theo nhóm. Đến năm 1979, Latane và cộng sự đã tiến hành nghiên cứu lặp lại của Ringelman và đã chỉ ra nhiều câu hỏi hơn như: khi nào và tại sao lại xảy ra tính hững hờ tập thể? Và các nhóm là một phần quan trọng trong tổ chức, để giảm thiểu tính hững hờ tập thể thì cần làm gì để ngăn chặn việc đó? Nhận thức được tầm quan trọng của những phát hiện này, họ đã đưa đến kết luận rằng tính hững hờ tập thể sẽ dẫn đến những hệ quả tiêu cực đến cá nhân và đến tổ chức. Tuy nhiên, khái niệm

về tính hững hờ tập thể chưa được khám phá một cách đầy đủ cho đến 30 năm sau đó (theo Simms, 2014). Williams & cộng sự (1981) đã mở rộng thử nghiệm và đưa ra các kết luận rằng nếu như những nỗ lực của các cá nhân trong tổ chức đo lường được thì những người gây xung đột hoặc gây ra tính hững hờ sẽ giảm đi và các nghiên cứu của họ tập trung cho việc nghiên cứu cách đo lường đầu ra của những cá nhân trong tổ chức. Với nền tảng khái niệm về tính hững hờ tập thể của Ingham & cộng sự (1974) và của Latane & cộng sự (1979), thì đến nay có nhiều tác giả khác đã kế thừa như Karau và cộng sự, 1993; George, 1992; Etemadi và cộng sự, 2015 đều cho rằng tính hững hờ tập thể là một hiện tượng mà ở đó sự nỗ lực của cá nhân trong nhóm để đạt được mục tiêu khi họ làm việc nhóm là thấp hơn khi cá nhân đó làm việc độc lập.

Qua một số nghiên cứu như của Ligen & cộng sự (2004) đã chỉ ra rằng nhận thức của một người về sự phụ thuộc lẫn nhau trong công việc có liên quan đến tính hững hờ tập thể; nhận thức của một người về tầm nhìn nhiệm vụ là có ý nghĩa tiêu cực đối với tính hững hờ tập thể, nhận thức của một người về công bằng phân phối có ý nghĩa tiêu cực liên quan đến việc hững hờ tập thể, cũng như nhận thức của một người về sự công bằng trong các chính sách và thủ tục (công bằng thủ tục) không có ảnh hưởng đến khuynh hướng giảm tính hững hờ của cá nhân. Ferrante & cộng sự (2006) cũng đã khám phá ra những gì cần thiết để người lãnh đạo nhóm có thể làm để giúp giảm đi tính hững hờ tập thể. Các nhà nghiên cứu đã khảo sát một số yếu tố có ảnh hưởng đến việc làm giảm tính hững hờ tập thể như là công bằng tổ chức, công bằng thủ tục. Họ so sánh giữa những nhóm có nhà lãnh đạo và những nhóm không có nhà lãnh đạo để xem nhóm nào tính hững hờ thấp hơn và họ kết luận rằng những nhóm có nhà lãnh đạo thì tính hững hờ sẽ thấp hơn, điều đó chứng tỏ việc công bằng đã được đánh giá trong nhóm nhằm giảm đi tính hững hờ tập thể. Etemadi & cộng sự (2015) đã nghiên cứu mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và tính hững hờ tập thể của các y tá tại trung tâm giáo dục và y tế Tohid của thành phố Sanandaj. Kết quả nghiên cứu cũng đã chỉ ra rằng có một sự tác động ngược chiều giữa các thành phần của công bằng tổ chức đến tính hững hờ tập thể.

Trên cơ sở lý thuyết trên và kế thừa các nghiên cứu trước về mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và tính hững hờ tập thể, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như hình sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Mô hình nhằm tiến hành xem xét mối quan hệ giữa công bằng tổ chức đến tính hững hờ tập thể của nhân viên trong các doanh nghiệp tại Tp.Hồ Chí Minh với phương trình hồi quy như sau:

$$HHTT = \alpha + \beta_1 * CBPP + \beta_2 * CBTTuc + \beta_3 * CBTTac + \beta_4 * CBHT$$

Trong đó:

HHTT là ký hiệu của biến “Tính hững hờ tập thể”

CBPP là ký hiệu của biến “Công bằng phân phối”

CBTTuc là ký hiệu của biến “Công bằng thủ tục”

CBTTac là ký hiệu của biến “Công bằng tương tác”

CBHT là ký hiệu của biến “Công bằng hệ thống”

$\alpha, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ là các hệ số hồi quy.

Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất. Tác giả đã gửi bảng câu hỏi khảo sát đến 260 nhân viên tại Tp.Hồ Chí Minh, thu về 244 phiếu và sau khi loại bỏ đi những phiếu không đạt yêu cầu còn lại 228 phiếu hợp lệ, đáp ứng yêu cầu về cỡ mẫu cho nghiên cứu. Trong nghiên cứu này, các thành phần của yếu tố công bằng tổ chức được phát triển bởi Kaneshiro (2008) với biến công bằng phân phối (CBPP) gồm 9 biến quan sát, công bằng thủ tục (CBTTuc) gồm 5 biến quan sát, công bằng tương tác (CBTTac) gồm 11 biến quan sát và công bằng hệ thống (CBHT) gồm 10 biến quan sát. Yếu tố tính hững hờ tập thể (HHTT) được phát triển bởi George (1992) gồm 10 biến quan sát. Bảng câu hỏi cho nghiên cứu này sử dụng thang đo Likert với 5 mức độ. Các phương pháp phân tích số liệu: thống kê mô tả, kiểm định thang đo bằng Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích hồi quy bội, Anova bằng phần mềm SPSS 22.0.

3. Phân tích dữ liệu và kết quả

a) Phân tích độ tin cậy và EFA

Thực hiện kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng Cronbach's Alpha cho thấy, 9 biến quan sát của biến CBPP, 5 biến quan sát của biến CBTTuc, 11 biến quan sát của biến CBTTac, và 10 biến quan sát của biến CBHT đều có độ tin cậy cao nên các biến quan sát của các thành phần công bằng tổ chức sẽ được đưa vào để phân tích EFA cho bước tiếp theo. Trong khi đó, kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha của 10 biến quan sát của biến HHTT thì ta loại đi biến HHTT3 và HHTT7 vì chỉ số tương quan biến tổng không đạt. Do đó, ta chỉ đưa 8 biến quan sát của biến HHTT vào phân tích EFA. Sau khi thực hiện EFA 4 lần, thì biến quan sát CBHT1, CBTTac2, CBHT5, CBTTac11 bị loại khỏi mô hình. Ở lần thực hiện EFA thứ 5 có kết quả như bảng 1, hệ số KMO = 0,844 > 0,6 cho thấy kết quả phân tích EFA đảm bảo độ tin cậy và việc phân tích này là thích hợp. Giá trị Sig. =

0,000 $\leq$ 0,05 trong kiểm định Battlet cho thấy, kết quả phân tích đảm bảo được mức ý nghĩa thống kê lớn hơn 95% và các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể. Giá trị tổng phương sai trích bằng 51,786% thể hiện các nhân tố được đưa ra từ phép phân tích có thể giải thích được 51,786% sự biến thiên của dữ liệu khảo sát ban đầu. Giá trị hệ số Eigenvalues của 4 nhân tố trong mô hình là bằng 2,453 $\geq$ 1, khẳng định sẽ có 4 nhân tố được đưa ra từ phép phân tích và hệ số tải nhân tố của các biến quan sát trong mỗi nhân tố của các biến quan sát trong mỗi nhân tố đều lớn hơn mức 0,5 thể hiện sự biểu diễn tốt của các biến đối với nhân tố mà các biến đó thể hiện. Kết quả tại Bảng 1 cũng cho thấy, các nhân tố đại diện cho các khái niệm nghiên cứu có tính chất nhất quán nội tại và độ tin cậy cao, hoàn toàn phù hợp cho các phân tích tiếp theo.

Bảng 1. Kết quả phân tích độ tin cậy và phân tích nhân tố khám phá EFA

Biến	Hệ số tải nhân tố					Hệ số Cronbach Alpha tổng
CBPP9	,885					Cronbach's Alpha = 0.928
CBPP6	,881					
CBPP8	,866					
CBPP2	,801					
CBPP7	,784					
CBPP5	,775					
CBPP1	,769					
CBPP4	,704					
CBPP3	,569					
CBHT7		,878				Cronbach's Alpha = 0.929
CBHT2		,833				
CBHT4		,827				
CBHT8		,826				
CBHT6		,785				
CBHT10		,780				
CBHT9		,738				
CBHT3		,737				
CBTTac6			,816			Cronbach's Alpha = 0.895
CBTTac4			,764			
CBTTac3			,754			
CBTTac5			,748			
CBTTac9			,743			
CBTTac10			,732			
CBTTac8			,694			
CBTTac1			,656			
CBTTac7			,594			
CBTTuc5				,865		Cronbach's Alpha = 0.881
CBTTuc2				,825		
CBTTuc4				,783		
CBTTuc1				,761		
CBTTuc3				,734		

HHTT10					,856	Cronbach's Alpha = 0.861
HHTT9					,820	
HHTT8					,810	
HHTT1					,743	
HHTT6					,655	
HHTT5					,628	
HHTT2					,597	
HHTT4					,591	
Phương sai trích	18,907	36,305	52,714	63,711	51,786	
Eigenvalues	7,872	6,391	3,034	2,453	4,143	
KMO = 0,844	Sig=0.000	Sig=0.000	Sig=0.000	Sig=0.000	Sig=0.000	

Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm SPSS 22

b) Kết quả hồi quy

Tác giả thực hiện phân tích hồi quy với biến phụ thuộc HHTT và 4 biến độc lập là CBPP, CBTTuc, CBTTac, CBHT. Kết quả được trình bày trong bảng 2

Bảng 2. Kết quả hồi quy lần 1

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Tolerance	VIF
1 (Hằng số)	4.099	.230		17.857	.000		
CBPP	-.253	.040	-.376	-6.408	.000	.820	1.219
CBTTuc	-.244	.042	-.342	-5.845	.000	.821	1.218
CBTTac	.027	.043	.037	.629	.530	.812	1.232
CBHT	-.010	.036	-.017	-.284	.776	.828	1.207

Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm SPSS 22

Từ Bảng 2 ta nhận thấy rằng giá trị Sig. của biến CBTTac và biến CBHT lần lượt là 0,530 và 0,776 đều lớn hơn 0,05; điều đó có nghĩa là biến CBTTac và CBHT không có tác động đến biến phụ thuộc HHTT. Do đó, ta cần loại 2 biến CBTTac và CBHT ra khỏi mô hình và thực hiện lại hồi quy lần 2. Sau khi thực hiện hồi quy lần 2 ta có kết quả được trình bày trong Bảng 3 như sau:

Bảng 3. Kết quả hồi quy lần 2

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Tolerance	VIF
1 (Hằng số)	4.168	.166		25.085	.000		
CBPP	-.256	.039	-.379	-6.529	.000	.829	1.207
CBTTuc	-.245	.041	-.345	-5.935	.000	.829	1.207
a. Dependent Variable: Ho hung tap the R ² = 0,371 ; R ² hiệu chỉnh = 0,365							

Hệ số R^2 là 0,371 và R^2 hiệu chỉnh là 0,365. Như vậy, mô hình với 2 biến CBPP và CBTTuc giải thích được 36,5% tác động của cân bằng phân phối và cân bằng thủ tục đến tính hững hờ tập thể tại Tp.Hồ Chí Minh. Giá trị $Sig.=0,000$ ($< 0,05$) nên sự kết hợp của 2 biến độc lập có thể giải thích được sự biến thiên của biến phụ thuộc. Các hệ số phóng đại của phương sai VIF (bảng 3) đều nhỏ hơn 2 (cả 2 hệ số VIF của CBPP và CBTTuc đều là 1,207) chứng tỏ mô hình hồi quy không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến (khi VIF vượt qua 10 sẽ xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến và khi VIF lớn hơn 2, thì cần phải cẩn thận trong việc diễn giải các trọng số hồi quy).

Từ bảng 3 nhận thấy rằng 2 biến công bằng phân phối và công bằng thủ tục đều tác động đến tính hững hờ tập thể của nhân viên tại các doanh nghiệp trên địa bàn Tp.Hồ Chí Minh với mức ý nghĩa 1% đối với cả 2 biến CBPP và CBTTuc.

Số liệu bảng 3 cho thấy rằng yếu tố công bằng phân phối có tác động mạnh nhất đến tính hững hờ tập thể và tiếp đến là cân bằng thủ tục và cả 2 thành phần này đều có tác động ngược chiều với tính hững hờ tập thể. 2 yếu tố cân bằng tương tác và cân bằng hệ thống không có tác động đến tính hững hờ tập thể.

4. Kết luận

Từ kết quả nghiên cứu cho thấy, yếu tố công bằng phân phối và công bằng thủ tục có tác động ngược chiều với tính hững hờ tập thể, điều đó chứng tỏ rằng khi mỗi cá nhân cảm thấy rằng công sức của họ bỏ ra để thực hiện nhiệm vụ trong nhóm được phân chia một cách rõ ràng và họ sẽ nhận được thành quả một cách xứng đáng trong nhóm khi thực hiện nhiệm vụ thì khi đó tính hững hờ tập thể của cá nhân đó đối với tổ chức sẽ giảm đi và thúc đẩy nhân viên đó nỗ lực hơn nữa để làm việc và cống hiến cho tổ chức. Bên cạnh đó, yếu tố công bằng thủ tục cũng tác động ngược chiều với tính hững hờ tập thể, điều đó chứng tỏ rằng nhân viên quan tâm nhiều đến sự công bằng trong các chính sách chính thức và các thủ tục của tổ chức để nhằm xác định kết quả làm việc của họ trong nhóm. Khi các chính sách, các thủ tục rõ ràng sẽ giúp cho nhân viên xác định rõ được nhiệm vụ cũng như thành quả mà họ đạt được và từ đó tính hững hờ trong tập thể sẽ giảm đi. Hai yếu tố công bằng tương tác và công bằng hệ thống không có tác động đến tính hững hờ tập thể, điều đó cho thấy rằng nhân viên chưa quan tâm nhiều đến 2 yếu tố này.

Trong nghiên cứu này, chỉ quan tâm đến mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và tính hững hờ tập thể. Cần nhiều nghiên cứu khác để tìm ra các thành phần khác tác động đến tính hững hờ tập thể như thế nào. Và đặc biệt trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức với tính hững hờ tập thể thì chỉ có 2 thành phần là công bằng phân phối và công bằng thủ tục là có tác động đến tính hững hờ tập thể, điều đó có thể do đối tượng mẫu quan sát chưa sát với từng loại hình doanh nghiệp, đây cũng có thể là gợi ý cho hướng nghiên cứu tiếp theo. Bên cạnh đó, sự khác biệt của đối tượng khảo sát theo các

tiêu chí như độ tuổi, giới tính, trình độ học vấn, vị trí công việc ... cũng có tác động đến tính hững hờ tập thể. Và một gợi ý cho nghiên cứu tiếp theo đó là cần nghiên cứu sâu hơn đối với một ngành nghề cụ thể để từ đó có thể xác định được những yếu tố nào của ngành có tác động mạnh mẽ đến tính hững hờ tập thể.

Tài liệu tham khảo

1. Aggarwal, P., & O'Brien, C. L. (2008), "Social loafing on group projects: Structural antecedents and effect on student satisfaction", *Journal of Marketing Education*, 30(3), 255-264.
2. Bennett, N., & Naumann, S. E. (2005), "Understanding and Preventing Shirking, Job Neglect, Social Loafing, and Free Riding", *Managing organizational deviance*, 113-129.
3. Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993), *Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration*.
4. Bies, R. J. (2001), "Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.)", *Advances in organizational justice*, pp. 89-118.
5. Etemadi, M., Darab, M. G., Khorasani, E., Moradi, F., & Vazirinasab, H. (2015), "Social loafing among nurses and its relation with organizational justice", *International Journal of Educational and Psychological Researches*, 1(2), 125.
6. Ferrante, C. J., Green, S. G., & Forster, W. R. (2006), "Getting more out of team projects: Incentivizing leadership to enhance performance", *Journal of Management Education*, 30(6), 788-797.
7. George, J. M. (1992), "Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations", *Academy of Management Journal*, 35(1), 191-202.
8. Greenberg J. (1990), "Looking Fair Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice", *Research in Organizational Behavior*, 12(1), pp. 57-111.
9. Ingham, A. G., Levinger, G., Graves, J., & Peckham, V. (1974), "The Ringelmann effect: Studies of group size and group performance", *Journal of Experimental Social Psychology*, 10(4), 371-384.
10. Kaneshiro, P. (2008), *Analyzing the organizational justice, trust, and commitment relationship in a public organization*, Doctoral dissertation, [SI: sn].
11. Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979), "Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing", *Journal of personality and social psychology*, 37(6), 822-832.
12. Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., & Bennett, N. (2004), "Social loafing: A field investigation", *Journal of Management*, 30(2), 285-304.
13. Lin, T. C., & Huang, C. C. (2009), "Understanding social loafing in knowledge contribution from the perspectives of justice and trust", *Expert Systems with Applications*, 36(3), 6156-6163.
14. Lipponen, J., Olkkonen, M. E., & Myyry, L. (2004), "Personal value orientation as a moderator in the relationships between perceived organizational justice and its hypothesized consequences", *Social Justice Research*, 17(3), 275-292.
15. Mortazavi, S., Hakimi, H., Soori, N., & Gholizade, R. (2011), "Investigation of perception of justice and trust on teams social loafing in knowledge sharing: Research and development teams in Mashhad Industrial Town", *Exec Manage Bull*, 3, 137-62.
16. Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2003), "Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships", *Human relations*, 56(1), 61-84.
17. Simms, A., & Nichols, T. (2014), "Social loafing: a review of the literature", *Journal of Management Policy and Practice*, 15(1), 58.
18. Williams, K., Harkins, S. G., & Latané, B. (1981), "Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments", *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(2), 303.