

## منشور في مؤتمر اقسام بابل 2019/5/2

دور المسائلة التنظيمية في الحد من سلوك التكاثر الاجتماعي

(دراسة تطبيقية في مستشفى الصدر العام)

الدكتور

علي عبودي نعمه الجبوري

استاذ في قسم الادارة والاقتصاد/ كلية الامام الكاظم (ع)

[aliabbodineamah@alkadhumi-col.edu.iq](mailto:aliabbodineamah@alkadhumi-col.edu.iq)

### الملخص

الهدف: تعد الإدارة العليا أداة فعالة لتعزيز المسائلة التنظيمية في المنظمات العامة. ولا يزال التنفيذ لتعزيز المسائلة غير واضح في اغلب المنظمات وتشمل العديد من العمليات المعقدة بسبب اضطراب قوانين المسائلة المتعدد. تهدف هذه الدراسة إلى توفير فهم حول كيفية قيام المسائلة التنظيمية بتحسين مساءلة الموظفين من خلال إبراز العناصر الرئيسية للمنظمة التي تخفف من الاضطرابات واختلال الموظفين والتخلص من التكاثر الاجتماعي.

التصميم والمنهجية: تعتمد هذه الدراسة مدخلا نوعيا لدراسة مجموعات الموظفين باستعمال مجموعة من القوانين التي تفرضها المنظمة. تم جمع البيانات باستعمال الاستبيان الذي اشتمل على مقابلات شبه منظمة والمنظمة ومراجعات للملاحظات في مستشفى الصدر العام.

النتائج: كشفت النتائج أن ابعاد المسائلة التنظيمية التي تخفف من التكاثر الاجتماعي التي تصنف في اربعة ابعاد، وهي: (المساءلة الرسمية وغير رسمية والقرار والعملية) إذ ينظر إلى مهمة المسائلة الرسمية على أنها صعبة ، ويمكن أن يؤثر على التكاثر الاجتماعي بطريقة إيجابية لأن أعضاء المجموعة يشعرون أنه من الضروري بذل جهد والمساهمة في أداء الفريق لأن مساهمتهم فريدة وضرورية للنتائج النهائي للمجموعة، على الرغم من أن المشاركين تم إختيارهم بشكل عشوائي.

الآثار البحثية: تسهم هذه الدراسة وتعطي مزيداً من التبصر في كيفية التعامل مع التكاثر الاجتماعي في علاقات المسائلة الموجودة في البحوث من خلال توفير العديد من عناصر النجاح التي تخفف من مشكلة الفوضى بين علاقات المسائلة في المؤسسات العامة. تسلط الدراسة الضوء على الحاجة إلى بحث مزيد من العناصر، لا سيما في السياق التنظيمي، لمساعدة المنظمات العامة في تحسين أدائها لتعزيز المسائلة في عملياتها.

الكلمات المفتاحية: السلوك التنظيمي، المنظمات، التكاثر، المسائلة.

## Abstract

Objective: Senior management is an effective tool for strengthening organizational accountability in public organizations. Implementation to strengthen accountability remains unclear in most organizations and involves many complex processes because of multiple accountability laws. The aim of this study is to provide an understanding of how organizational accountability can improve accountability of employees by highlighting the key elements of an organization that mitigate disturbances, disrupt staff and eliminate social laziness.

Design and methodology: This study adopts a qualitative approach to the study of staff groups using a set of laws imposed by the organization. Data were collected using the questionnaire, which included semi-structured interviews and organization and reviews of observations at Sadr General Hospital.

Results: The results revealed that the dimensions of organizational accountability that reduce the social laziness, which is classified in four dimensions, namely: (official and informal accountability, decision and process), considering the task of official accountability as difficult, and can affect social laziness in a positive way because members The group feels that it is necessary to make an effort and contribute to the performance of the team because their contribution is unique and necessary to the final output of the group, although the participants were randomly selected.

Research Implications This study contributes to a more insight into how social dyslexia can be addressed in existing research accountability relationships by providing many elements of success that reduce the problem of chaos between accountability relationships in public institutions. The study highlights the need to examine further elements, particularly in the organizational context, to help public organizations improve their performance to enhance accountability in their operations

Keywords: organizational behavior, organizations, laziness, accountability.

## المقدمة

هناك مجموعة من التيارات البحثية توفر الأساس النظري لهذه الدراسة، وقد أظهرت الأبحاث الحديثة باستعمال العلاقة بين متغيرات المساءلة التنظيمية وبين التكاسل الاجتماعي. لقد وجدنا من خلال التحليل ان هناك علاقة ارتباط قوية بين متغيرات الدراسة وأكدت هذه النتائج دراسة ( Tariq & Aini , 2018 ) وكانت النتائج مشابهة، لذا تعد المساءلة التنظيمية هي تقييم القرارات أو الاجراءات من قبل بعض المسؤولين في المنظمة، واكتسبت المساءلة اهتماما من لدن الباحثين التنظيميين والممارسين في الآونة الأخيرة ، ومن المرجح أن تزداد أهميتها مع قيام المنظمات باستكشاف الهياكل التي هي أكثر تملقاً وزيادة استعمال العمليات القائمة على الفريق. في الواقع،

تشير الدراسة حول السيطرة في المنظمات إلى أن آليات التحكم تصبح أكثر صعوبة على نحو متزايد، إذ يتضاءل فهم كيفية إنجاز العمل على سبيل المثال (عمليات الفريق)، وعندما تصبح مقاييس المخرجات أكثر غموضاً على سبيل المثال (أكثر ديناميكية وحيوية). ولأنه يوجد في مختلف الأنظمة الاجتماعية العديد من مبادئ المساءلة التنظيمية، يبدو من المهم توضيح كيفية عمل المساءلة بشكل أكثر وضوحاً. الغرض من هذه الدراسة هو التحقق من الآثار المعتدلة للمساءلة التنظيمية على التكاسل الاجتماعي من أجل فهم أكثر وضوحاً للكيفية التي تعمل بها البنية الشخصية للأفراد كأداة رقابية للسلوك بالإضافة إلى اكتساب فهم أفضل لسياقات العلاقة بين المساءلة وبنية شخصية الموظفين. عادةً تكون المجموعات صانعة للقرار بشكل أفضل من الأفراد. إن الأساس المنطقي لهذا الاعتقاد، هو أن المجموعات ومن خلال الجمع بين معرفة أعضائها ووجهات نظرائهم تحتوي على مجموعة أكبر من المعلومات للاستفادة منها أكثر من أي فرد من أعضاء المجموعة لكي تستفيد المجموعات من معرفة أعضائها، يجب مشاركة هذه المعرفة ومعالجتها، إحدى الطرق لإنشاء هذا هو من خلال مناقشة المجموعة وعن طريق المساءلة. غير أن البحوث قد أظهرت مراراً وتكراراً أن المعلومات التي يشترك فيها أعضاء المجموعة تتم مناقشتها على حساب المعلومات التي يحتفظ بها الأعضاء بشكل فريد وتصبح الآثار الضارة المحتملة للميل إلى التكاسل تحت شروط مخفية، يحتفظ أعضاء المجموعة الفردية ببعض عناصر المعلومات التي يتم مشاركتها مع أعضاء المجموعة الآخرين، وبعضها متوفر بشكل فريد لهم. استناداً إلى المعلومات المتوفرة لديهم، يختار أعضاء المجموعة وبصفة فردية خياراً بديلاً قد يدركون أنه غير مثالي إذا كانوا يجمعون كل المعلومات المتاحة بينهم وتحول إلى المساءلة التنظيمية.

#### أولاً:- مشكلة الدراسة

هنالك ظاهرة تحدث عندما يكون الفرد متدني الأداء أثناء عمله في مجموعة وهي اشبه بمرض اجتماعي والتي تتجم عن الصعوبات التي يخلقها الفرد، تسمى هذه الظاهرة بالتكاسل الاجتماعي والذي قد يظهر نتيجة لخفض الوعي الاجتماعي، يؤدي التكاسل الاجتماعي إلى العديد من المشاكل التي تؤثر على نجاح المنظمة، ونظراً لأن المجموعات تمثل جزءاً كبيراً من حياة كل فرد، وبإدراك الآثار بعيدة المدى لهذه النتائج فإن التكاسل الاجتماعي هو نوع من الأمراض الاجتماعية وله عواقب سلبية على الأفراد والمؤسسات الاجتماعية والمجتمعات. وتمثلت مشكلة الدراسة بالإجابة على التساؤلات الآتية:

1- ماهي طبيعة العلاقة بين المسائلة وسلوك التكاسل الاجتماعي؟

2- هل يوجد تأثير للمسائلة في سلوك التكاسل الاجتماعي؟

### ثانياً:- اهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال تطرقها إلى أحد المواضيع الرائدة في منظمات الأعمال العامة وفي إدارة الأعمال خاصة، لما لها دور رئيسي ومهم في بلورة قدرات العاملين وتشجيعهم نحو العمل وتحفيزهم للعمل بجد، فضلاً عن أن الدراسة تكمن أهميتها الميدانية من خلال مساهمتها في نواحي حيوية منها تعريف العينة المبحوثة بضرورة الأهتمام بمتغيرات الدراسة وتشجيعها وتطويرها لتساهم وبشكل فعال في عالم الأعمال وبعبارة أخرى تتجسد أهمية الدراسة بالنقاط الآتية :

- 1- توجيه عملية البحث في تجسيد دور المسائلة التنظيمية وتشخيص عملية التكاسل الاجتماعي لدى الموظفين.
- 2- أخذ الجانب الطبي كمكان للبحث لما له أهمية كبيرة للنهوض بالواقع الاجتماعي من خلال العينة المبحوثة.
- 3- هنالك عدد قليل من الدراسات الرئيسية التي تناولت موضوع المسائلة التنظيمية وهذا ما أكد وطرحه (Yusliza , 2012).
- 4- تستمد الدراسة أهميتها الميدانية من خلال مساهمتها في نواحي حيوية منها تعريف العينة المبحوثة بضرورة الأهتمام بالعمل الجاد داخل المنظمة من أجل معالجة قضايا التكاسل الاجتماعي.

### ثالثاً:- اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى تحقيق الآتي:

- 1- معرفة المساءلة بأبعادها المختلفة.
- 2- تحديد تأثير التكاسل الاجتماعي على الالتزام بالمجموعة .
- 3- التعرف على مدى تأثير المساءلة على الحد من سلوكيات التكاسل الاجتماعي.
- 4- توضيح الدوافع الخارجية الجوهرية التي تؤدي الى التكاسل الاجتماعي.

### رابعاً:- فرضيات الدراسة

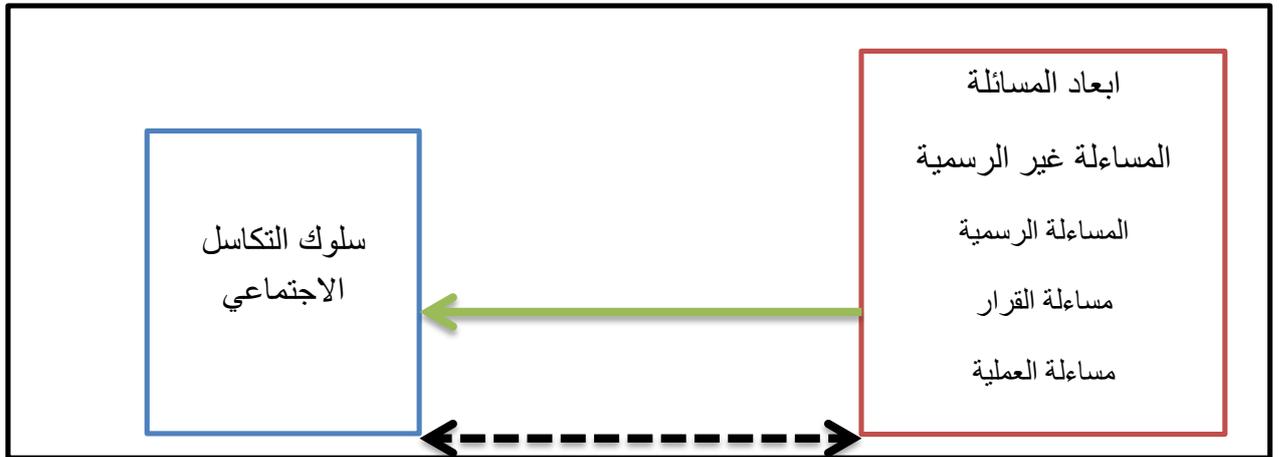
**الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المساءلة وسلوك التكاسل الاجتماعي.

وتنبثق عن الفرضية الرئيسية الاولى الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المساءلة غير الرسمية وسلوك التكاسل الاجتماعي.

- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المساءلة الرسمية وسلوك التكاسل الاجتماعي.
- 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مساءلة القرار وسلوك التكاسل الاجتماعي.
- 4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مساءلة العملية وسلوك التكاسل الاجتماعي.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمساءلة في سلوك التكاسل الاجتماعي. وتنبتق عن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:
- 1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمساءلة غير الرسمية في سلوك التكاسل الاجتماعي.
- 2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمساءلة الرسمية في سلوك التكاسل الاجتماعي.
- 4- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمساءلة القرار في سلوك التكاسل الاجتماعي.
- 5- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمساءلة العملية في سلوك التكاسل الاجتماعي.

#### خامسا:- المخطط الفرضي للدراسة



شكل (1) منهجية الدراسة

المصدر : اعداد الباحثان اعتمادا على المخطط الفرضي للدراسة

#### سادسا:- العينة

لقد وقع إختيار الباحث على (المستشفى الصدر العام) لتكون ميدانا للدراسة وذلك لأهمية الدور الذي تؤديه المستشفى إتجاه المجتمع من خلال ما تساهم فيه من تطور القطاع الخدمي الذي يعد

من القطاعات المهمة في العراق وقد تم توزيع (90) استمارة إستبيان على العينة المستهدفة إسترجع منها (85) إستمارة، وإستعملت (75) إستمارة كونها صالحة للتحليل الاحصائي، وبهذا أصبح عدد أفراد العينة المشمولين بالدراسة (75) فرداً. وتكونت عينة البحث كما موضحة في الجدول أدناه:

جدول(1) عينة الدراسة

الجنس	الذكور	الإناث	العدد الكلي
العدد	40	50	90
العمر	أغلب المستجيبين إنحصرت اعمارهم 25- 45 سنة		90
سنوات الخدمة	1- 10 سنة		90

#### أولاً:- مفهوم المساءلة التنظيمية

غالبا ما يتم الخلط بين مفهومي المساءلة والمسؤولية ويمكن أن يسبب هذا الخلط ارتباكاً في تطبيق نماذج الحوكمة. أن المساءلة تتجاوز المسؤولية حيث يوجد عنصر التخطيط، وهناك صلة بين المساءلة والاستقلالية، اذ حتى يكون المرء مسؤولاً، يجب أن يكون لديه سلطة على المهمة أو دور يمارسه، فبدون هذه السلطة فإن أي حديث عن المساءلة هو خدمة شفهوية. والمساءلة تشير إلى الاحتراف وهي معيار أعلى من المسؤولية، فالمسؤولية يمكن تفويضها إلى الآخرين اما المساءلة فلا يمكن تفويضها (700 :Stephen and Stephen, 2018). وأشار ( Tariq and Aini 2018:156) الى ان المساءلة هي قيمة أساسية للحكم الرشيد في المنظمات، وهي مطلب رئيسي لإصلاح الإدارة العامة، اذ تمثل المساءلة احد الجوانب الأساسية للمنظمات التي تضمن الأداء السليم وتزيد من المراقبة من جانب أصحاب المصلحة الرئيسيين. كما تحافظ على فعالية الإداريين من خلال إلزامهم بالوفاء بوعودهم، أداء ما هو متوقع وتحمل عواقب الفشل.

ويمكن للمساءلة التنظيمية أن تلعب دوراً هاماً في تطوير والحفاظ على الثقة من خلال السماح للجمعيات بالتعبير عن تلبية توقعات أصحاب المصلحة بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تقلل المساءلة التنظيمية من عدم التماثل في المعلومات والذي من المحتمل أن يعيق المشاركة في تحديد المدخلات والتمويل والذي يمثل حاجز امام بناء الثقة (and Danielle, 2017:1) and Danielle, 2017:1). ويعرف (Noel and Ian, 2014:431) المساءلة التنظيمية على انها شكل من

اشكال المساءلة عن الوظائف المختارة للمنظمات التي ترتبط عادة بعمليات وممارسات المساءلة للمساهمين أو المانحين مقارنة بالزبائن أو المستفيدين من الخدمات. ومع ذلك، وبالنظر إلى مدى تعقيد الممارسات التنظيمية، هناك احتمال بأن المنظمة قد تبدو وكأنها تقوم بالمساءلة بشكل تنازلي من أجل تعزيز مصالح المنظمة. قد تبدو المساءلة الوظيفية التنازلية خاضعة للمساءلة إلى الأسفل، ومع ذلك فإن اهتمامها يقتصر على تمكين المنظمة على العمل الروتيني وتجنب التغيير وسلوكيات المساءلة التنظيمية هي تلك السلوكيات التي تهدف الاحتفاظ والالتزام بالقوانين والمعايير والانظمة والتي تعد قاعدة اساسية لتحقيق الاهداف ( Elias et al., 2017:1286 )، او هي السلوكيات القائمة على أداء معايير معينة وبالتالي الوفاء بالواجبات ( Neal et al., 2003:2492 ) ، وفي علاقات المساءلة الثنائية فإن صانعي القرار الخاضعين للمساءلة هم أكثر عرضة من غير الخاضعين للمساءلة لاستخدام القواعد المعقدة في الخيارات لمعالجة الرسائل بشكل أكثر دقة ، ليكون أكثر استجابة لتقييم الآخرين وتوظيف حل أكثر دقة للمشكلة، وقد تؤدي المساءلة التنظيمية إلى تحقيق أداء أعلى، كما أن الالتزام التنظيمي في المواقف والمساءلة يؤدي إلى توحيد العلاقات مع سلوك العمل (Michael and Angela, 2002:635) ، وقد وجد (Patricia,1991:301) أنه مقارنة بظروف المساءلة المنخفضة ، شجعت ظروف المساءلة المرتفعة الأفراد على تطوير علاقات إيجابية وتعاونية مع بعضهم البعض بشكل كبير، وأن يكونوا أكثر تجاوبا مع التزامات الأدوار أكثر من المخاوف المتعلقة بأوضاعهم الشخصية. وأنه في ظل ظروف المساءلة العالية يكون هنالك المزيد من المقترحات والحلول للمشاكل حيث يظهر الأفراد قلقا للأهداف الشخصية، وكانوا مشاركين في العلاقة مع الطرف الآخر ( Dwight and Gerald, 1999:516). أن المساءلة تقوم على الضغط الاجتماعي للدفاع عن وجهات نظر الفرد وقراراته للآخرين، وأن الأفراد يصيغون قراراتهم بطريقة استباقية واستراتيجية لتتوافق مع النتائج التي يرغبون بها المقيمين. ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى حقيقة أنه في ظل ظروف المساءلة، يمكن التمسك بالشعور الذاتي، إذ تقوم المساءلة التنظيمية بتنشيط النظام الذاتي لأن الأفراد المسؤولين بالإمكان تقييمهم وتصنيفهم ومعاقبتهم ومكافأتهم حيث ينظرون الى الأحداث بان لها آثار على صورهم الذاتية الخاصة. علاوة على ذلك، يرغب هؤلاء الأفراد في الحفاظ على الذات الإيجابية.

ويرى ( Neal et al., 2007:224 ) أن دور المساءلة التنظيمية في سياقات القرار انه يدعم الاستنتاج القائل بأن احتجاز الأفراد للمساءلة على قراراتهم يؤثر على عملية صنع القرار، والمعلومات المستخدمة لاتخاذ القرارات وفي النهاية جودة القرار. فيما يرى ( Todd et al., 2005:55 ) انه من خلال سلوكيات المساءلة، يتحمل الأفراد المسؤولية عن أفعالهم، وبالتالي

الحفاظ على النظام الاجتماعي. معظم التعاريف لسلوكيات المساءلة التنظيمية تدل على العلاقة الاجتماعية، وتقييم محتمل من قبل الذات والذي يؤدي الى المكافأة في الغالب.

#### أ- ابعاد المساءلة التنظيمية

1- المساءلة غير الرسمية: هناك فرضية ثابتة في أدبيات السلوك التنظيمي تنص على ان التوقعات بالحصول على المكافآت والعقوبات تؤثر على السلوك الفردي في المنظمات. إذ يتم اعتماد نموذج المكافأة لقياس سلوك الافراد في المنظمات. ونظرا لأن الافراد العاملين يخضعون للمساءلة بشكل غير رسمي (التوقع بالتقييم من قبل المرؤوسين او الاقران)، فإن سلوكهم يخضع للمكافآت والعقوبات الاجتماعية (مثلا زيادة شعبية الفرد أو فقدان مكانته بين الزملاء)، وبالتالي ينجم عن المساءلة غير الرسمية تقليل سلوك التكاثر للأفراد العاملين في المجموعات داخل المنظمات. (Patricia and Gary, 1996: 59)، (Phillip et al.,1997:361).

2- المساءلة الرسمية: يشير هذا البعد الى توقع الافراد العاملين بتقييمهم رسميا من قبل (الرؤساء)، حيث يؤدي هذا التقييم الى مكافأة العاملين على الاداء الجيد او معاقبتهم نتيجةً للاداء السلبي. وقد يشجع شبح التقييم هذا الافراد العاملين الخاضعين للمساءلة الرسمية الى أداء المهام المطلوبة بالكم والوقت المناسب، وبالتالي فإن المساءلة الرسمية ستحد من سلوك التكاثر الاجتماعي للأفراد العاملين (Patricia and Gary, 1996: 59)، (Angela et al., 2007: ) (407).

3- مساءلة العملية: يعد الحصول على المعلومات واستعمالها في المنظمات جزء لا يتجزأ من المعايير الاساسية في منظومة عمل هذه المنظمات، لذلك فإن الافراد العاملين الخاضعين للمساءلة سيعملون جاهدين على زيادة جودة عملية صنع القرار من خلال الحصول على المعلومات واستخدامها بشكل مناسب، وهذا يحتم عليهم مضاعفة الجهد من خلال البحث والدراسة والتحليل وسيؤدي هذا العمل بالنتيجة النهائية الى القضاء على سلوكيات التكاثر الاجتماعي (Patricia and Gary, 1996: 59). إذ ان الأفراد في المنظمات يجمعون المعلومات ليس لمجرد المساهمة في صنع القرار، وانما لتعزيز الكفاءة المدركة وزيادة الثقة بالنفس (Bart et al., 2011:238)، (Lotte et al.,2007:549).

4- مساءلة القرار: يشير هذا البعد الى أن صانعي القرار الذين يخضعون للمساءلة عن النتائج السلبية سيحاولون تبرير قراراتهم السابقة. ومن المحتمل أن يقوم الافراد العاملين المسؤولين عن

اتخاذ القرارات خطوات لحماية أنفسهم في حالة فشل القرار. ونظراً لأن صانعي القرار في المنظمات والمسؤولين عن نتائج القرارات السلبية سيتم انتقادهم بسبب جمع الكم القليل من المعلومات، فإن هؤلاء العاملين سوف يقومون بمضاعفة الجهود المبذولة من أجل الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات المناسبة وبالمحصلة النهائية فإن مساءلة القرار ستؤدي الى القضاء على سلوكيات التكاسل الاجتماعي (Patricia and Gary, 1996: 60)، (Itamar and Peter, 1992:416).

ويرى (Roderick et al., 1993: 640) انه كلما كانت المساءلة عالية ، سيكون متخذو القرار والمفاوضون أكثر اهتماماً بنتائج الطرف الآخر ، مما يؤدي إلى تقسيم متساوي للموارد مقارنةً بالمساءلة المنخفضة.

### ثانياً:- مفهوم سلوك التكاسل الاجتماعي

التكاسل الاجتماعي هو ميل الفرد إلى بذل مجهود قليل في العمل عندما يكون جزءاً من مجموعة عمل بالمقارنة مع العمل بشكل فردي. فمن المرجح أن يحدث التكاسل الاجتماعي عندما تكون المهام غير واضحة، وقد يكون للتكاسل الاجتماعي العديد من التأثيرات السلبية على نجاح المنظمة. أولاً ، يؤثر ذلك على كفاءة عمل الموظفين من خلال تقليل جهودهم. ثانياً ، قد يكون لدى الأعضاء الذين يخفضون جهودهم في العمل توقعات أقل للنجاح ، بالإضافة إلى ذلك ، يؤدي التكاسل الاجتماعي أيضاً إلى تقليل الالتزام بالمجموعة (Ashleys and Tommy, 2014:60). يمكن أن تكون دوافع التكاسل الاجتماعي خارجية (رؤية المهمة ، المساهمة المتصورة ، العدالة) و جوهرية (معنى المهمة، أهمية المهمة، الالتزام التنظيمي، نية الدوران) أن الدوافع الذاتية مثل تصورات العدالة ، والالتزام، ونوايا الدوران، تلعب دوراً هاماً في مواقف وسلوكيات الموظفين. وقد وجد أن الاختلافات في الثقافات الفردية - الجماعية لها تأثيرات مباشرة أو معتدلة على سلوكيات التكاسل الاجتماعي.

اشارت بعض الدراسات الى ان العدالة والرضا الناجم عنها له اثر على سلوك التكاسل الاجتماعي من خلال الالتزام التنظيمي للموظف (Zhenpeng et al., 2013:457). وغالباً ما يشار إلى أعضاء المجموعة الذين يتهربون من أداء التزاماتهم (واجباتهم) أملاً في الاستفادة من عمل الآخرين على أنهم متعطلون اجتماعيون، وينظر إلى التكاسل الاجتماعي كنمط سلوكي حيث يفشل الفرد الذي يعمل في المجموعة في أداء مهامه كما يراها أعضاء المجموعة. وبسبب التجارب السابقة مع أعضاء المجموعة الذين لم يحضروا اجتماعات المجموعة، أو الذين كان موقفهم ضعيفاً، أو لم يقدموا نصيبهم العادل من العمل فانهم يسلكون مثل هذه السلوكيات (Praveen and Connie, 2008:256) ان المدى الذي يمكن أن يشارك فيه الفرد في ظل

ظروف المشاركة العالية ، يؤثر على سلوكه كفرد عامل في المنظمة حيث يؤدي ذلك الى تهاونه في العمل (Mary et al.,1986:764). ويؤدي التكاسل الاجتماعي الى انخفاض في الجهد الشخصي والناجم عن الخسارة التحفيزية الظاهرة (Nilsen et al.,) 2014:18). والتكاسل الاجتماعي هو نتيجة عامة مفادها أنه عندما يعمل العاملين في مجاميع العمل فإنهم يقومون بعمل أقل أو يبذلون جهد أقل من العمل لوحدهم، وتم تشخيص عدد من المتغيرات الرئيسة للتأثير على التكاسل الاجتماعي منها، تحديد هوية المشاركين، تقييم أدائهم إما من قبل المجموعة أو المدير، صعوبة المهام وتوقعات العمل (Bernard,1999:566)، (Robert and Gerald, ) (1995:129)

#### أ- العوامل المؤثرة على سلوك التكاسل الاجتماعي

تتمثل هذه العوامل بالآتي: (Praveen, 2008:258)

1- نطاق المشروع: تختلف مجموعة المشاريع بشكل كبير من حيث نطاقها. من ناحية ، قد تكون محدودة للغاية في نطاقها وتطلب من المجموعات الاجتماع لفترة قصيرة للعمل في مشروع محدد بدقة. مع زيادة نطاق المشروع ، تصبح نواتج المشروع أكثر تعقيدا ، مما يجعل تقييم مساهمات الأعضاء الفردية أكثر صعوبة.

2- حجم المجموعة: تفترض نظرية الهوية الاجتماعية أن الفرد يوازن بين مطالب هويتين عند العمل: الهوية الذاتية والهوية الاجتماعية. وقد أظهرت الأبحاث أن مدى تعرف الشخص مع مجموعة يرتبط ارتباطاً عكسياً بحجم المجموعة. وبالتالي ، فإن نظرية الهوية الاجتماعية تتنبأ بحدوث قدر أكبر من حالات التكاسل الاجتماعي في مجموعات أكبر.

3- تشكيل (تكوين) المجموعة: يمكن تشكيل المجموعة بطريقتين مختلفتين: إما أن يقوم المسؤول (القائد) بتكوين المجموعة أو يمكن أن يُطلب من بعض الأعضاء اختيار أعضاء المجموعة. عندما يقوم الأعضاء بتحديد أعضاء مجموعتهم بشكل ذاتي، فإنهم يميلون إلى اختيار الأعضاء الذين هم على دراية بهم أو الذين يشاركونهم مهارات متشابهة، وبالتالي يمكن تفسير سلوك المجموعة من حيث التحول من التركيز الشخصي إلى التركيز الجماعي.

#### التحليل الاحصائي

#### إختبار الفرضيات:

من الجدول (2) أن هناك علاقات ارتباط إيجابية ومقبولة بين مختلف عناصر المتغيرات المستقلة، إذ بلغت أقوى هذه العلاقات في بعد المسائلة غير الرسمية (1) والسبب في ذلك إلى أن

العملية التدريبية تكسب العاملين مهارات جديدة تحسّن من مستوى أدائهم مما يجعلهم أهلاً لتلقي الحوافز بدلا من المسائلة.

جدول ( 2 ) العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات الرئيسية والفرعية	المساءلة غير الرسمية	المساءلة الرسمية	مساءلة العملية	مساءلة القرار	التكاسل الاجتماعي احادي البعد
المساءلة غير الرسمية	1				
المساءلة الرسمية	**0.7903	1			
مساءلة العملية	**0.7485	**0.5859	1		
مساءلة القرار	**0.6678	**0.6324	**0.6399	1	
التكاسل الاجتماعي	**0.5876	**0.6786	**0.8765	**0.6234	1

\*\* دال إحصائياً على

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان

مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$ .

وبعد البعد الاول يليه من حيث قوة الارتباط بين المساءلة الرسمية و التكاسل الاجتماعي (0.7903) والسبب في ذلك هو أن مشاركة المدراء والعاملين في المراقبة الداخلية تشكل حافزاً معنوياً إيجابياً يعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين ويسود جو من الثقة بين الرئيس والمرؤوس وينمي مشاعر الانتماء للمنظمة. لذا عدت أضعف تلك العلاقات الارتباطية رغم أنها إيجابية ومقبولة إحصائياً العلاقة بين مسائلة العملية و التكاسل الاجتماعي وهو البعد الثالث، والسبب في ذلك هو الشدة المستعملة من لدن الرؤساء إتجاه الأفراد في المنظمات التي يعملون بها من ناحية القوانين الصارمة مقابل المكافآت والحوافز والمزايا المقدمة للعاملين. اما بالنسبة لبعد مسائلة القرار و التكاسل الاجتماعي فيعد من الابعاد الضعيفة من ناحية العلاقة الارتباطية، والسبب في ذلك إلى أن مسائلة القرار يعد متطلباً إجبارياً للتميز في العمل والذي غالباً ما يتم عمله من خلال التحفيز المادي والمعنوي وهو البعد الرابع.

الفرضية الأولى: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المسائلة التنظيمية وسلوك التكاسل الاجتماعي في مستشفى الصدر العام".

جدول (3) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل (المساءلة التنظيمية) والمتغير التابع (التكاسل الاجتماعي)

المتغير المستقل	المصادر	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	قيمة T	مستوى الدلالة = $\alpha$	R	$R^2$
المساءلة	الانحدار	1	60.2055	60.2055	19.8	*0.000	0.6	0.6
التنظيم	الخطأ المعياري	299	63.4165	0.26929			6	1

\* دال إحصائياً على مستوى الدلالة ( $\alpha = .01$ )

يتضح من الجدول (3) أن معامل الارتباط ( $R=.66$ ) أنها ذات إرتفاع نسبياً وهذا يدل على قوة العلاقة بين المتغير المستقل (المساءلة التنظيمية) والمتغير التابع (التكاسل الاجتماعي). ومرة أخرى نحدد معامل التحديد يساوي ( $R^2=.61$ )، مما يدل إن قوة تأثير المتغير المستقل (المساءلة التنظيمية) في المتغير التابع (التكاسل الاجتماعي) وتعد من النسب الجيدة وذلك بسبب تعقد ظواهرها ولصعوبة حصر متغيراتها. إن قيمة ( $T=19.8$ ) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = .01$ ) ودرجة حرية (299.1). لذا ترفض الفرضية التي تنص على عدم وجود علاقة بين المساءلة التنظيمية و التكاسل الاجتماعي.

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين المساءلة غير الرسمية وسلوك التكاسل الاجتماعي.

جدول رقم (4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

(التكاسل الاجتماعي)

المتغير المستقل	المصادر	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	قيمة T	مستوى الدلالة = $\alpha$	R	$R^2$
المساءلة	الانحدار	1	34.8882	34.8882	10.8	0.000	0.5	0.32
الرسمية	الخطأ المعياري	299	0.18825	68.6823	7	*	9	

				3			المعيار ي	
0.3	0.6	0.000	11.8	54.6143	54.6143	1	الانحدار	المساءلة
9	1	*		2	2			ة غير الرسمية
				85.7755	0.34137	299	الخطأ المعيار ي	
0.4	0.6	0.000	15.4	58.6614	58.6614	1	الانحدار	المساءلة
8	0	*		9	9			ة القرار
				50.5484	0.30480	299	الخطأ المعيار ي	
0.4	0.6	0.000	12.7	55.2436	55.2436	1	الانحدار	المساءلة
4	3	*	7	6	6			ة العملية
				0.34656	86.1564	299	الخطأ المعيار ي	

\* دال إحصائياً على مستوى الدلالة ( $\alpha = .01$ ).

يبين الجدول (4) إن معامل الارتباط ( $R=.59$ ) وهذا يدل على وجود علاقة بين متغيرات الدراسة (المساءلة التنظيمية) والمتغير التابع (التكاسل الاجتماعي) ومقارنة بمعامل التحديد الذي يساوي ( $R^2=.32$ ) وهذا يعني إن المساءلة الرسمية تفسر قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع (التكاسل الاجتماعي)، إذ بلغت قيمة ( $T=10.87$ ) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha = .01$ ) ودرجات حرية (299.1). إذ ثبت وجود علاقة دالة إحصائياً مما يعني أن المساءلة الرسمية تؤثر في التكاسل الاجتماعي عند الموظفين إذ إن المساءلة الرسمية تثير همم الرؤساء الموظفين.

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المساءلة الرسمية وسلوك التكاسل الاجتماعي.

يتضح من الجدول رقم (4) وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (المساءلة الرسمية) والمتغير التابع (سلوك التكاسل الاجتماعي) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.61$ )، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2=0.39$ ) وهذا يدل أن المساءلة الرسمية يكون مقدارها (40%) من قوة تأثير المتغير المستقل (المساءلة الرسمية) على المتغير التابع (سلوك التكاسل الاجتماعي)، وبلغت قيمة ( $T=11.8$ ) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ) ودرجات حرية (299.1). لذا ترفض الفرضية التي تنص على عدم وجود علاقة بين المساءلة الرسمية وسلوك التكاسل الاجتماعي إذ ثبت وجود هذه العلاقة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مساءلة القرار وسلوك التكاسل الاجتماعي.

يبين لنا الجدول (4) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (مساءلة القرار) والمتغير التابع (وسلوك التكاسل الاجتماعي) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.60$ )، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.48$ ) وبلغت قيمة ( $T=15.4$ ) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.00$ ) ودرجات حرية (299.1). وعليه ترفض الفرضية التي تنص على عدم وجود علاقة بين مساءلة القرار وسلوك التكاسل الاجتماعي، إذ ثبت وجود هذه العلاقة. وهذا يعني أن تفويض المسؤوليات والسلطات للمرؤوسين في إتخاذ القرار تؤثر بشكل إيجابي في سلوك العاملين، إذ يمنحهم الثقة بالنفس ويشعرهم بأهميتهم ويزيد القدرة لديهم للتعامل مع مقتضيات التغيير .

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مساءلة العملية وسلوك التكاسل الاجتماعي.

يبين الجدول (4) ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (مساءلة العملية) والمتغير التابع (سلوك التكاسل الاجتماعي)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.63$ )، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.44$ ) لذا تكون المخاطرة ما مقدارها (44%) من قوة تأثير المتغير المستقل (مساءلة العملية) على المتغير التابع (التكاسل الاجتماعي). كما بلغت قيمة ( $T=12.77$ ) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ) ودرجات حرية (299.1). وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية التي تنص على عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين مساءلة

العملية وسلوك التكاسل الاجتماعي، إذ ثبت وجود هذه العلاقة، مما يدل أن خصائص الموظفين النفسية والمتمثلة بالقدرة على التعاون إلى الحد الذي يسمح بتقديم أفكار وأساليب جديدة دون أن ينتابهم شعور بالخوف من نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة.

الفرضية الثانية: " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمساءلة التنظيمية ( $0.05 \leq \alpha$ ) في مستوى التكاسل الاجتماعي.

جدول (5) نتائج تحليل التباين الخماسي لاختبار العلاقة التأثير

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة f	مستوى الدلالة
المساءلة غير رسمية	0.533	0.654	2	1.997	0.173
المساءلة رسمية	1.765	0.971	2	2.432	*0.050
مساءلة القرار	3.611	1.432	1	3.543	*0.005
المساءلة العملية	0.766	0.121	4	0.726	0.606
الخطأ	89.433	0.436	288		
المجموع	96.108	3.614	297	8.698	0.834

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

يتم استعمال تحليل التباين الخماسي لاختبار هذه الفرضية، حيث يلاحظ من الجدول رقم (5) أنه لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية لتكاسل الاجتماعي، مما يعني قبول الفرضية الفرعية التي ترى أنه " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمساءلة غير الرسمية في سلوك التكاسل الاجتماعي، وهذه النتيجة تعني أن التكاسل الاجتماعي لدى العاملين يتأثر بالمساءلة ويرجع السبب في ذلك إلى أن التكاسل الاجتماعي ليس مقصوراً على فئة معينة دون أخرى، بل هو في متناول كل الفئات.

الجدول (5) يوضح أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المساءلة رسمية والتكاسل الاجتماعي لدى الموظفين، مما يعني قبول الفرضية الفرعية التي ترى أنه "توجد دلالة إحصائية بين المساءلة رسمية والتكاسل الاجتماعي في مستشفى الصدر العام، مما يدل أن التكاسل الاجتماعي لدى الموظفين يتأثر بسنوات خبراتهم الوظيفية، وربما يرجع السبب في ذلك إلى أن طول فترة الخبرة تسهم في إضافة الجديد لسلوك الموظفين.

ويبين الجدول (5) أن هناك ذات دلالة إحصائية بين مساءلة القرار والتكاسل الاجتماعي لدى الموظفين إذ بلغت قيمة (F=3.543) ومستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) مما يعني قبول الفرضية الفرعية التي تنص "توجد دلالة إحصائية بين مساءلة القرار والتكاسل الاجتماعي للموظفين في مستشفى الصدر العام"، مما يدل إن الموظفين الناضجين ولديهم خبرات وظيفية طويلة ومناسبة يتطلبها السلوك الجيد لذا هم ينصتون لقرارات الإدارات العليا.

الجدول (14) يبين هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المساءلة العملية والتكاسل الاجتماعي ، إذ بلغت قيمة ف (F=0.726) , مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية التي تنص "يوجد دلالة إحصائية بين المساءلة العملية والتكاسل الاجتماعي للموظفين في مستشفى الصدر العام"، مما يعني أن التكاسل الاجتماعي يتأثر بمؤهلات القادة العلمية، لذا إن مناصب القيادة يشعرون عادة بالفارق بين مؤهلاتهم ومؤهلات الموظفين، لذا تراهم جاهدين في تجسير تلك الفجوة وإثبات جدارتهم وكفاءتهم في العمل عن طريق تبني السلوك والقرار السليم وتقديم ما هو جديد ومبتكر للموظفين.

#### المناقشة

كان الغرض من هذه الدراسة هو التحقق من ما إذا كانت المساءلة التنظيمية من شأنها أن تقلل من التكاسل الاجتماعي مستشفى الصدر العام، إذ من المتوقع أن يشارك القادة في مجموعة المساءلة التنظيمية لتقليل التكاسل الاجتماعي وأظهرت النتائج أنه هناك إنخفاض كبير في المسافة التي يغطيها التكاسل الاجتماعي بالوضع الفردي على الرغم من المقدار الكبير من المعلومات المقدمة إلى الإدارة، في هذه الدراسة فإن النتائج مشابهة لتلك التي توصل إليها (Huddleston,etal.1985). إذا ينظر إلى مهمة المساءلة الرسمية على أنها صعبة ، ويمكن أن يؤثر على التكاسل الاجتماعي بطريقة إيجابية لأن أعضاء المجموعة يشعرون أنه من الضروري بذل جهد والمساهمة في أداء الفريق لأن مساهمتهم فريدة وضرورية للنتائج النهائي للمجموعة، على الرغم من أن المشاركين تم إختيارهم بشكل عشوائي في مجموعة تدخل ومجموعة مراقبة تتكون من فرق، فقد يكون بعض المشاركين قد عرف بعضهم البعض. تم إستبيانهم من نفس المستشفى. ربما يكون هذا قد ساهم في زيادة تماسك الفريق، وقد تبين أن تماسك الفريق له عدة آثار إيجابية في التخلص من التكاسل الاجتماعي هناك أيضا أدلة على أن تماسك الفريق يقلل بشكل مباشر من مقدار التكاسل الاجتماعي (Karau & Heart ,1997). في الواقع تم إجراء تقييم لتأثير المساءلة على معرفة المشارك في هذه الدراسة، أي أنه لم يكن معروفا ما إذا كان للمساءلة أي تأثير على التكاسل الاجتماعي، أو إذا كان جميع المشاركين لديهم

بالفعل معرفة وفهما للرسومات الاجتماعية وتأثيرها على أداء الفريق على أساس عدم وجود انسحاب اجتماعي في كل مجموعة ثانياً، على الرغم من أن المشاركين تم اختيارهم بشكل عشوائي من مستشفى الصدر العام ومجموعة المساءلة تتكون من فرق من ثلاثة أو أربعة أشخاص، تم تشكيلهم من نفس المستشفى. ربما يكون هذا قد ساهم في زيادة تماسك الفريق، وقد تبين أن تماسك الفريق له عدة آثار إيجابية على الأداء، تم إجراء تقييم تأثير المساءلة التنظيمية في التكاسل الاجتماعي في هذه الدراسة، أي أنه لم يكن معروفاً ما إذا كان للمساءلة التنظيمية أي تأثير على التكاسل الاجتماعي، أو إذا كان جميع المشاركين لديهم بالفعل معرفة وفهما للرسومات الاجتماعية وتأثيرها على أداء الفريق. واستناداً إلى عدم وجود رغبات اجتماعية في جميع المجموعات، تشير النتائج إلى أن المشاركين كانوا متحمسين للغاية وملتزمين بالمهمة ودون أي دليل على أن المساءلة التنظيمية زاد بالفعل من المعرفة والفهم للتكاسل الاجتماعي، وهو الهدف من الدراسة، وبالنظر إلى النتائج في هذه الدراسة، لا يمكننا رفض فكرة أن المعرفة بظاهرة التكاسل الاجتماعي يمكن أن تسهم في تقليل فقدان التحفيز ومنع التسويف الاجتماعي. ومع ذلك، فقد حددنا قيوداً في الدراسة تحتاج إلى الإقرار بها في إجراء المزيد من الأبحاث حول تأثير زيادة المعرفة المسبقة حول ظاهرة المساءلة التنظيمية.

### التوصيات:

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنها توصي بما يأتي:

- 1- تأكيد أهمية المساءلة التنظيمية السائد ومراجعة أبعادها بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الأيجابية ومعالجة جوانبه السلبية، إذ إن المساءلة التنظيمية يعد مطلباً أساسياً في تبني وتحفيز عدم التكاسل الاجتماعي.
- 2- إجراء المزيد من الدراسات حول المساءلة التنظيمية لتشمل أبعاداً أوسع من الأبعاد التي تناولتها الدراسة كنمط فلسفة الإدارة وأسلوبها، إذ إن ذلك من شأنه الأمانة بأهم العوامل التي توفر المساءلة التنظيمية الملائمة، ويوفر قاعدة للحد من التكاسل الاجتماعي.
- 3- زيادة الاهتمام بالعناصر البشرية في المنظمة محل البحث وإيلاء عملية تدريبهم أهمية قصوى والعمل على تحليل إحتياجاتهم التدريبية بشكل مستمر ووفق أسس موضوعية، ثم تصميم البرامج التدريبية بشكل يتناسب معها، والعمل على تقويم أداء العاملين بعد الانتهاء من العملية التدريبية ووضع ذلك في سجل الموظف بحيث تؤخذ بعين الاعتبار عند تقويمه في التقارير السنوية.

- 4- توصي الدراسة الإدارة العليا بتشجيع التجديد و الابتكار وتجريب أساليب العمل المبتكرة والعمل على استغلال كل فكرة جديدة وإزالة كل العوائق التي تقفل الأفكار الإبداعية كالخوف من فشل تلك الأفكار، وما يترتب على ذلك من مخاطر.
- 5- اعتماد الاساليب والطرق الكفيلة بتوضيح الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد داخل مجموعة العمل، اذ ان احد اسباب التكاثر الاجتماعي هو الغموض بمهام العمل.
- 6- ضرورة اعتماد ثقافة التعاون والتنسيق وتقسيم المهام بين الافراد العاملين داخل المجموعة الواحدة، لما لها من دور بارز في رفع الروح المعنوية وزيادة الثقة بالنفس.
- 7- ضرورة الاهتمام بتطبيق القواعد والقوانين والانظمة التي من شأنها ان تؤدي الى الالتزام بتنفيذ المهام والواجبات المناطة للافراد العاملين بالشكل الامثل.

## قائمة المراجع

1. Angela T. H., Michael G. B., Gerald R. F., Todd, M., R., Dale E. F. (2007), " The accountability lens: A new way to view management issues", *Business Horizons*, Vol. 50, pp.405-413.
2. Ashley, S. and Tommy, N. (2014), "Social Loafing: A Review of the Literature", *Journal of Management Policy and Practice* vol. 15(1) , pp. 58-67.
3. Bart d. L. , Stijn M.J. and , Berend W. (2011), "The effects of process and outcome accountability on judgment process and performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115 , pp. 238-252.
4. Bernard, G. (1999), "Social behaviors as determined by different arrangements of social consequences: social loafing, social facilitation, deindividuation, and a modified social loafing", *The Psychological Record*, 49, pp. 565-578.
5. Dwight, D. and Gerald R. (1999) , "The Moderating Effects of Accountability on the Conscientiousness-Performance Relationship", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 13 No. 4, pp. 515-524.
6. Elias, O., Capri, G. F., Masicampo, E. J., Lara, K. K., Robert, E. A. and Steven, R. F., (2017), " Accountability: a missing construct in models of adherence behavior and in clinical practice", *journal Patient Preference and Adherence*, 25 July, pp. 1285-1294.
7. Itamar, S. and Peter, N. (1992), " The Effect of Accountability on Susceptibility to Decision Errors", *Organizational behavior and human decision processes*, 51, pp. 416-446.
8. Lotte, S. , Daan van, K., Bernard A. N. and Carsten K.W. (2007) " Motivated information processing and group decision-making: Effects of process accountability on information processing and decision quality", *Journal of Experimental Social Psychology*, 43 , pp. 539-552.
9. Mary, A. B., Stephen, G. H. and Thomas, M. O. (1986), "Effects of Personal Involvement: Thought-Provoking Implications for Social Loafing", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51 No. 4, pp.763-769.
10. Meixner, W. and Welker, R. (1988) , "Judgment consensus and auditor experience: An examination of organizational relations", *Accounting Review*, 63, pp. 505-513.
11. Michael, R. and Angela L. (2002), "Organizational commitment, accountability, and work behavior: a correlational study", *social behavior and personality*, 30(7), pp. 653-660.
12. Neal, P. , Stephan, J. and Alexandrla, L.(2003), "Effects of Accountability on Rating Behavior and Rater Accuracy", *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 12, pp. 2493-2514.
13. Neal, P. M., Rebecca, M. G. and Amy, L. B. (2007) , " Accountability in a Performance Appraisal Context: The Effect of Audience and Form of Accounting on Rater Response and Behavior ", *Journal of Management*, Vol. 33 No. 2, pp. 223-252.
14. Nilsen, T., Haugen, T., Reinboth, M., Peters, D.M. and Hoigaard, R. (2014) , "Explicit prior knowledge of social loafing does not reduce social loafing in subsequent team cycle trial performance", *Kinesiologia Slovenica*, Vol. 20 No. 2, pp. 17-25.

15. Noel H., and Danielle M. (2017), " Trust and accountability in UK charities: Exploring the virtuous circle", *The British Accounting Review* ,Vol. 50 No.2, pp. 1-11.
16. Norfaiezah, S. and Ian T. (2014), " Broadening corporate accountability: An 'idealised' downward accountability model", *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 164 , pp. 429 – 436.
17. Patricia, M. (1991), "The Relationship of Accountability and Interdependent Behavior to Enhancing Team Consequences", *Group and Organization Studies*, Vol. 16 No. 3, pp. 300-312.
18. Phillip, W., Lisa, A. J., Marie, C. W. and Diana, L. J.(1997), "Comparison of the Effects of Formal and Informal Accountability on the Correct Performance of a Lifeguard Rescue", *Journal of Behavioral Education*, Vol. 7 No. 3, pp. 359-371.
19. Praveen, A. and Connie, L. O. (2008), "Social Loafing on Group Projects Structural Antecedents and Effect on Student Satisfaction", *Journal of Marketing Education*, *Journal of Marketing Education*, Vol. 30 No. 3, pp. 255-264.
20. Robert, H. M. and Gerald, L. B. (1995) , "Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior", *Journal of organizational behavior*. Vol. 16, pp. 127-142.
21. Roderick M. K., Pamela P. and Elizabeth N. (1993), " The Social Context of Negotiation: Effects of Social Identity and Interpersonal Accountability on Negotiator Decision Making", *The Journal of Conflict Resolution*, Vol. 37 No. 4, pp. 633-654.
22. Stephen, K. M. and Stephen, J. W. (2018), "Accountability and responsibility defined", *International Journal of Managing Projects in Business* , Vol. 11 No. 3, pp.687-707.
23. Tariq, Al-Shbail and Aini A. (2018), "E-government and accountability: How to mitigate the disorders and dysfunctions of accountability relationships", *Transforming Government: People, Process and Policy*, Vol. 12 No. 2, pp.155-190.
24. Todd, M. R., Angela T. H., Wayne, A. H., Pamela, L. P. and Gerald, R. F. (2005), "The interactive effects of accountability and job self-efficacy on organizational citizenship behavior and political behavior", *Organizational Analysis*, Vol 13 No. 1, pp. 53–71.
25. Zhenpeng, L., Hailin, Q. and Einar, M. (2013), "Justice perceptions and drives of hotel employee social loafing behavior", *International Journal of Hospitality Management* , 33 , pp. 456–464