

上班“摸鱼”：网络闲散的概念、特征及影响因素

周晨栋

上海师范大学心理学院，上海

收稿日期：2023年10月11日；录用日期：2023年11月13日；发布日期：2023年11月22日

摘要

网络闲散是指在工作时间内，任何由员工以私人目的为由通过公司网络进行的与工作无关的行为。它具有普遍性、隐蔽性和破坏性的特点，会对企业造成长期的资源浪费。为系统梳理近十年来网络闲散最新研究前沿，本文回顾了网络闲散的概念、特征与影响因素，并最后提出了针对减少网络闲散行为的管理措施，希望对企业管理工作提供帮助。

关键词

网络闲散，隐蔽性，人格特质，环境因素

Slacking off at Work: The Concept, Characteristics and Influencing Factors of Cyberloafing

Chendong Zhou

School of Psychology, Shanghai Normal University, Shanghai

Received: Oct. 11th, 2023; accepted: Nov. 13th, 2023; published: Nov. 22nd, 2023

Abstract

Cyberloafing refers to any non-work related behavior carried out by employees through the company network for private purposes during working hours. It has the characteristics of universality, concealment and destructiveness, which will cause long-term waste of resources for enterprises. In order to systematically review the latest research frontiers of cyberloafing in the past decade, this paper reviews the concept, characteristics and influencing factors of cyberloafing, and finally

puts forward management measures aimed at reducing cyberloafing, hoping to provide help for enterprise management.

Keywords

Cyberloafing, Concealment, Personality Traits, Environmental Factor

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

互联网与智能手机的出现已经彻底改变了人们的工作生活，为企业和员工带来了巨大的好处，比如降低组织交易成本、提高沟通效率和提高组织绩效(Zhong et al., 2020)。但是，企业网络使用率上升同时也衍生出一系列负面影响，其中最常见的是员工的网络闲散行为。网络闲散是指员工在工作时间参与非工作活动(例如使用微信、微博和推特，发送私人信息，以及打开其他与工作无关的网站(Lim, 2002)，大多数组织都面临着网络闲散的问题(Mazidi et al., 2020)。据估计，美国企业因员工网络闲散造成的成本损失就高达 850 亿美元(Anden et al., 2019)，与此同时，超过 60%的员工将部分工作时间花在社交网站上(Mercado et al., 2017)。显然，对于这个快节奏，效率至上的时代，网络闲散无疑是对企业时间和网络资源的一种严重浪费。因此，自从 Lim (2002)提出网络闲散的定义后，大量的学者对其展开研究。

尽管到目前为止，国外关于网络闲散的研究已相当丰富，但是对其前因的认识仍然较为有限，不同学者的结论仍然互相矛盾；而国内关于网络闲散的研究更是处于起步阶段，对网络闲散的研究还较为薄弱。基于此，本文对网络闲散的研究进行了较为系统地梳理，旨在让人们们对网络闲散有更清晰的认识和了解。

2. 网络闲散的概念与特征

2.1. 概念

网络闲散(cyberloafing 或 cyberslacking)，或称网络怠工，网络闲逛，通俗上来说是一种磨洋工，偷懒摸鱼的行为，是员工为了逃避工作或满足私人目的使用组织网络资源的一种职场偏差行为。Kamins (1995)最初使用“cyberloafing”一词来定义网络闲散，意指员工在工作期间上网娱乐的偏差行为。随后，学者对网络闲散给出不同的命名，但含义相近，比如垃圾计算机行为(Guthrie & Gray, 1996)，非工作相关互联网使用(Alder et al., 2008)，非工作上网行为(Bock & Ho, 2009)，互联网滥用(Wyatt & Phillips, 2005)，工作互联网的私人使用(König & Guardia, 2014)等，这些概念都强调了员工带着与工作无关的私人目的进行与工作无关的互联网使用行为，并最终可能使企业利益受损。其中，Lim (2002)的定义广泛被学者所接受和采纳，他将网络闲散定义为：在工作时间内，任何由员工以私人目为由进行的与工作无关的网页浏览行为和检查私人邮箱行为都叫做网络闲散。在 Lim 的定义中，他开始强调网络闲散的具体行为和分类。然而，随着 20 世纪互联网和手机终端的发展，网络闲散的内容不再只局限于浏览网页和检查邮件，国内学者王群等(2009)人还将社交网络聊天、网上购物、网络游戏，在线赌博等活动纳入其内涵中。

根据以上所述，本文将网络闲散概念整合为：员工在工作时间，依据私人需求，使用公司互联网资源进行与工作无关的活动(比如浏览新闻，社交聊天，网络购物等)，最终浪费公司资源的一种行为。

2.2. 特征

网络闲散具有以下三个特点:

1. 普遍性。有数据显示,超过80%的员工在工作时间会发送不相关的电子邮件或上网娱乐(Bodhi et al., 2022; Andel et al., 2021)。在全球新冠疫情席卷之后,居家在线办公成为常态,可能存在更多的员工会进行网络闲散。而且,研究表明,同事或主管网络闲散对员工本人的网络闲散水平有较强的相关性(Mercado et al., 2017; Askew et al., 2014),说明网络闲散的普遍性并不一定都是由员工自发,它逐渐成为了一种隐含在企业政策之下的一种不成文的社会规范,公司的管理人员应该予以重视。

2. 隐蔽性。从事网络闲逛的员工会花大量时间盯着自己的电脑屏幕,给人一种参与正在认真努力工作的错觉。因此,网络闲散更容易被隐藏起来,也更难被发现(Yousaf et al., 2022)。因此,作为一种相对隐蔽,实施成本低的反生产和偏差行为,网络闲散就更容易被员工拿来当作排解无聊或报复组织的手段。

3. 危害性。一方面,员工在从事个人互联网活动时,不光会消耗时间和精力,而且会导致分心,最终会浪费组织的时间和互联网资源,给企业造成损失;另一方面,员工的互联网活动可能会给企业带来大问题,比如中电脑病毒导致网络瘫痪,散播不良言论和企业机密泄露等(Andel et al., 2021),严重的可能让企业受到法律的惩罚。因此,网络闲散无疑会对组织产生负面影响(Varghese & Barber, 2017)。

因此,组织应当针对网络闲散以上三个特征来进行管理,防止其造成利益的大量损失。

3. 网络闲散的影响因素

影响个体进行网络闲散行为因素有很多,主要可以从个体和环境两个方面考虑。

3.1. 个体因素

3.1.1. 人口统计学变量

影响网络闲散的人口统计学变量主要有性别、年龄、教育水平、每周工作时间、上网技术、睡眠、上网经验等几个方面。研究发现上网技巧高,上网经验丰富的人的网络闲散水平更高(Baturay & Toker, 2015; Mercado et al., 2017);而教育水平高的人也更可能在工作时因私人原因使用公司网络(Mercado et al., 2017)。究其原因,可能教育水平高的人本身就具有较高的上网技巧和互联网使用经验。另外,员工的网络闲散水平还与每周工作时间和睡眠有关(Wagner et al., 2012; Mercado et al., 2017)。每周工作时间越久的人的网络闲散水平越高;而睡眠质量差的人更可能在工作中网络闲散。

3.1.2. 人格与特质

在人格方面,研究发现尽责性可以显著负相预测网络闲散,而外向性可以显著正向预测网络闲散,且不同学者得出的研究结论基本一致(Jia et al., 2013; Kim et al., 2016; Varghese & Barber, 2017; Ozcan & Koc, 2023; Mercado et al., 2017)。这表示,越有责任心的人越不可能网络闲散,而越外向的人可能十分乐意通过互联网进行社交活动。另外,情绪稳定性高的个体更容易集中精力工作,因而不会被互联网所吸引(Jia et al., 2013; Kim et al., 2016; Ozcan & Koc, 2023; Mercado et al., 2017)。最后,Lowen-Calverley & Grieve (2017)还探究了黑暗人格三个维度对网络闲散的影响。结果发现,当个体觉得能够逃避惩罚时,黑暗人格的三个维度,马基雅维利主义、自恋和精神病态都对网络闲散有显著的正向影响。

除了人格人格特质以外,学者们也考察了其他心理特质与网络闲散的关系。Zhang等(2015)发现个体的特质未来取向可以对网络闲散起到抑制作用,意味着个体未来目标越明确,他在上班时“摸鱼”的可能性越小;Ötken等(2020)发现个体时间管理倾向中的时间浪费维度与网络闲散正相关;Zoghbi-Manrique-de-Lara et al. (2020)和Luo et al. (2022)发现,个体的特质正念水平越高,就具有更高的觉

知力和对组织的同情心，从而减少工作中盲目上网的现象。

3.1.3. 行为相关变量

行为相关变量主要基于计划行为理论的理论框架，包括网络闲散的意图(Betts et al., 2014; Mercado et al., 2017); 个体对待网络闲散的态度(比如喜好, 感知结果的利弊等)(Askew et al., 2014; Huma et al., 2017; Cheng et al., 2014), 个体感知到的社会规范(比如主管、同事及家庭的描述性规范与规范性规范)(Sheikh et al., 2015; Huma et al., 2017)和感知到的隐藏网络闲散的能力(Askew et al., 2014; Sheikh et al., 2015; Mercado et al., 2017)。另外, 在 TIB 模型中, 个体网络闲散的习惯也会直接对网络闲散行为产生影响(Mercado et al., 2017; Huma et al., 2017)。

3.1.4. 认知相关变量

认知相关变量描绘的是员工的内心认知和感受, 包括资质过剩感(Cheng et al., 2020; Zhang et al., 2020; Khan et al., 2023), 相对剥夺感(何伟怡, 陈璐璐, 2022), 组织公平感(聂婷, 丘腾峰, 2019), 工作疏离感(赵琛徽, 刘欣, 2020), 工作意义感(Usman et al., 2021)和无聊(Giordano & Mercado, 2023)。这些感受暗示当员工感受到组织某些不恰当地处理或个体在工作中感受不到充实和意义的时候, 网络闲散就会发生。例如, Cheng 等(2020)发现往往资质过剩感高的员工的和谐激情水平较低, 网络闲散水平较高; 而 Zhang 等(2020)发现, 当员工发现自己资质过剩后, 会产生一种“怀才不遇”的愤怒并将责任怪罪在无动于衷的组织身上。相反, 当员工在工作中找到了自己的工作意义时, 也就不会经常在工作时上网做与工作无关的事(Usman et al., 2021)。

3.2. 环境因素

3.2.1. 物理空间特征

与网络闲散相关的物理空间特征变量包括工作空间密度, 个人空间, 隐私性等。一方面, 对于拥有专属工位的员工, 其工作地点否与公共区域连通或分隔开是员工网络闲散的关键因素。Askew & Buckner, (2017)和 Song 等(2021)都探究了员工电脑屏幕的可见性与员工网络闲散之间的关系, 发现当员工的电脑屏幕越能被周围的人看见, 员工隐藏网络闲散的自我效能感就越低, 网络闲散行为就越少。作者因此建议企业将电脑屏幕朝向面对过道或走廊而非墙壁。但是, 随着智能手机终端的进步与无线通讯技术的加持, 使得一些在企业里移动办公的人员也可以自由使用组织网络资源, 这令员工的网络闲散行为更难被发现。例如 Peng 等(2023)在研究中指出, 酒店服务行业的员工因岗位要求必须随身配备手机, 这就增加了员工在无人的角落随意使用手机的情况。

3.2.2. 工作因素

研究发现, 个体是否从事网络闲散还与个体的工作相关因素有关。

首先, 工作特征会影响员工的网络闲散水平。例如, Mercado 等(2017)发现从事自主性高的工作的个体, 网络闲散水平会提高。这可能是因为这样的任务授权方式使得员工可以更加自由的利用时间和网络做自己的事。其次, 工作压力也会影响员工的网络闲散。Varghese & Barber (2017)的研究表明, 工作压力中的角色冲突维度对网络闲散有显著的正向影响; Hensel & Kacprzak (2020)和 Pindek 等(2018)发现, 工作负荷大的员工不太可能进行网络闲散。究其原因可能是在身心俱疲的情况下, 比起上网, 员工更愿意通过直接休息或睡觉的方式来恢复资源。但是, 也有大量研究表明, 处于情绪耗竭的员工的网络闲散水平更高(Aghaz & Sheikh, 2016; 聂婷, 丘腾峰, 2019; Koay, 2018; Lim, 2002)。这意味着, 网络闲散常常发生在员工处于生理和心理资源被消耗殆尽之后。这与 Hensel & Kacprzak (2020)和 Pindek 等(2018)的研究结果相矛盾。

3.2.3. 职场情境事件

职场中发生的各类正性或负性事件会影响员工的网络闲散行为。

负性事件包括职场排斥(李锡元等, 2019; Hu et al., 2021; Koay et al., 2022), 辱虐管理(Lim et al., 2021; Koay et al., 2022; Agarwal & Avey, 2020), 不文明邮件的接收(Zhou et al., 2022), 人际冲突(Giordano & Mercado, 2023)和领导攻击性的沟通方式(Agarwal, 2019)等。这些事件常常会引发员工情绪和心理资源的流失进而员工渴望以网络闲散来逃避这些压力源并从中得到恢复。例如, 感受到职场排斥的员工常常会转向网络社交媒体来填补自己在工作中的社交孤独感(Hu et al., 2021)。还有的员工甚至会通过网络闲散这种低成本的偏差行为来报复组织以补偿组织对自己的伤害, 例如 Koay 等(2022)发现那些受到辱虐管理的员工会通过网络闲散来拖延完成工作任务, 进而降低企业绩效。

正性的职场事件包括领导正念, 领导自信的沟通方式、高管团队冲突。Zoghbi-Manrique-de-Lara 等(2020)发现, 特质正念水平高的领导会影响员工的正念水平, 有助于提高员工的专注力不被网络所干扰; Agarwal (2019)发现一个充满自信的领导的沟通方式会通过增加员工的心理资本间接地减少网络闲散行为的发生; 而张生太等(2021)通过 WRS 方法论视角验证了企业高管团队的认知冲突可以有效地缓解因外部环境不确定性给员工带来的不安, 进而减少员工的网络闲散。

3.2.4. 组织政策因素

从组织层面来讲, 组织可以制定相关互联网使用政策来规范员工滥用互联网的行为, 例如 Luo 等(2022)的研究证明员工感知到的网络使用政策与员工的网络闲散水平负相关, 这个结果与前人的研究相一致。目前, 很多企业通过计算机软件对员工的计算机进行监控, 但这会降低员工的内在工作动机和组织情感承诺(Jiang et al., 2020), 使得员工网络闲散水平反而会增加(Luo et al., 2022)。而 Hensel & Kacprzak (2021)研究发现, 互联网监控措施需要和具体的惩罚措施配套使用, 才能对减少员工网络闲散有明显的效果。此外, 近些年来发现, 企业允许员工通过组织内部社交媒体(Enterprise social media, ESM)进行企业内部的沟通交流可以有效减少员工其他种类的网络闲散行为(luqman et al., 2020; Nivedhitha & Sheik Manzoor, 2020; Nusrat et al., 2021)。例如, Luqman 等(2020)发现员工通过 ESM 可以增加组织内部社会联结, 增加员工的企业归属感; Nusrat 等(2021)同样也发现, 员工可以通过 ESM 的使用获得心理安全感和工作意义感。

4. 减少网络闲散的管理措施

通过本文的梳理发现, 网络闲散的成因复杂, 一味地禁止似乎并不能完全消除这种偏差行为的出现。与此同时, 近几年来学者们纷纷发现, 网络闲散对于员工和企业还存在积极的方面, 比如可以缓解员工的工作疲劳。由此可见, 完全杜绝这种现象是不可能也是不必要的。就像中国道教思想所说: 阳中有阴, 阴中有阳, 企业的工作秩序和员工的忙里偷闲可能就是一种互相并存和兼容, 最终的达到某种平衡的关系。鉴于此, 本研究根据实证研究结果, 提出几个建议, 希望能为人力资源管理者的实践工作提供帮助。

4.1. 营造良好的企业氛围

首先, 员工的行为往往会受到企业氛围的影响。一个良好的企业氛围可以激发员工的工作激情, 增强归属感和工作意义感, 进而提高绩效。Usman 等(2021)的研究表明, 越认为工作有意义的员工的网络闲散行为越少。相反, 一个不良的工作氛围则会引发员工拖延、仇恨、偷懒等报复组织行为。这样的不良工作氛围可以是有一个对自己实施辱虐管理的上司(Lim et al., 2021; Koay et al., 2022; Agarwal & Avey, 2020)、来自组织的不公平的待遇(聂婷, 丘腾峰, 2019)和职场排斥(Hu et al., 2021; Koay et al., 2022; 李

锡元等, 2019)等。因此, 对于管理者而言, 营造一个良好的企业氛围, 坚持“以人为本”, 加强企业对员工的文化熏陶, 注重员工的工作满意度, 才能够一定程度上减少员工上班“摸鱼”的现象。

4.2. 培养优秀的员工素质

其次, 一个拥有优秀特质的员工能够在工作时间抵御住网络的诱惑。研究表明尽责性和神经稳定性高的人更不可能网络闲散(Varghese & Barber, 2017; Ozcan & Koc, 2023)。因此在最初招聘员工时, 企业可以根据招聘者的大五人格测试成绩进行筛选。另外, 未来取向水平高的员工拥有更明确的目标, 会更少的受到网络的吸引(Zhang et al., 2015)。这就要求企业制定完善的绩效和升职考评、面向员工开展职业规划讲座, 增强员工的工作动机, 为员工赋能。而 Zoghbi-Manrique-de-Lara (2020)和 Luo et al. (2022)在研究中还提到, 正念水平高的员工对工作的专注力更强。正念属于类特质变量, 是可以随着训练而改变的。因此, 企业可以定期组织员工参加正念冥想培训。目前已有大量知名企业会定期开展正念培训项目, 比如谷歌。

4.3. 制定相应的监督机制

再次, 员工是否网络闲散同样也受到组织的物理空间环境和组织政策的影响。在设计工作区域时, 应尽量把电脑屏幕朝向公共区域, 使员工的电脑屏幕能够轻易被看见, 这样就能降低员工隐藏网络闲散的自我效能感, 从而降低行为的发生(Askew & Buckner, 2017)。另外, 企业应该制定一整套完整的员工互联网使用、监督及惩罚体系, 并严格执行。其中应包括向员工详细传达应该遵守的互联网使用准则, 告知企业计算机正在被企业监控以及违反规定后的明确的惩罚措施。Hensel & Kacprzak (2021)发现, 具有完整的互联网监督惩罚体系的组织能够有效且持久地降低员工网络滥用行为。

4.4. 鼓励合理的工间微休息

最后, 根据 Glassman 等(2015)的和 Nusrat 等(2021)的研究发现, 当企业对员工的网络闲散给予一定程度的认可时, 员工可能会体验到组织的人性化管理, 从而自发的减少网络闲散。因此, 建议组织为每个员工设立可以在工作时间上网的规定份额, 比如每天 30 分钟, 一旦超过规定时间, 后台就会自动关闭权限, 甚至可以予以一定的惩罚措施。另外, 组织还可以设立企业内部社交平台(Enterprise Social Media, ESM), 为员工的交流沟通需求提供支持。ESM 的使用可以增强员工的企业凝聚力和工作意义感(Nusrat et al., 2021; Luqman et al., 2020), 进而减少与工作无关的上网行为。

参考文献

- 何伟怡, 陈璐璐(2022). 相对剥夺感对网络怠工的影响——基于情绪耗竭和时间压力的中介调节机制. *南开管理评论*, 25(1), 214-224.
- 李锡元, 杨咸华, 蔡瑶(2019). 职场排斥与网络怠工: 工作嵌入的调节作用. *技术经济*, 38(6), 37-45.
- 聂婷, 丘腾峰(2019). 基于压力源-情绪模型的网络闲散行为形成机制研究. *管理学报*, 16(5), 686-693.
- 王群, 陈永进, 程君, 皇甫乐观(2009). 员工非工作上网行为的诱因分析. *管理观察*, (4), 159-160.
https://kns.cnki.net/kcms2/article/abstract?v=gMQMAE8gPKFwwfoBY2UVZYa4JldNqswvNOVNWbXc7Cdg4TAC7tItEy6VFwjJfiw-HGRh7KCaUT5aHN6_fv_coMf40Bd7cvbgiPSxTXklQtUBv7yoTCCnstVzDDuwN&uniplatform=NZKPT&language=CHS
- 张生太, 张梦桃, 白少一, 仇沪毅, 刘娜(2021). WSR 方法论视角下环境不确定性对网络怠工的影响——高管团队冲突的中介作用. *管理评论*, 33(5), 208-216.
- 赵琛徽, 刘欣(2020). 工作疏离感对网络闲散行为的影响——基于自我控制的视角. *暨南学报(哲学社会科学版)*, 42(12), 117-129.
- Agarwal, U. (2019). Impact of Supervisors' Perceived Communication Style on Subordinate's Psychological Capital and

- Cyberloafing. *Australasian Journal of Information Systems*, 23. <https://doi.org/10.3127/ajis.v23i0.1759>
- Agarwal, U. A., & Avey, J. B. (2020). Abusive Supervisors and Employees Who Cyberloaf Examining the Roles of Psychological Capital and Contract Breach. *Internet Research*, 30, 789-809. <https://doi.org/10.1108/INTR-05-2019-0208>
- Aghaz, A., & Sheikh, A. (2016). Cyberloafing and Job Burnout: An Investigation in the Knowledge-Intensive Sector. *Computers in Human Behavior*, 62, 51-60. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.069>
- Alder, G. S., Schminke, M., Noel, T. W., & Kuenzi, M. (2008). Employee Reactions to Internet Monitoring: The Moderating Role of Ethical Orientation. *Journal of Business Ethics*, 80, 481-498. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9432-2>
- Andel, S., Pindek, S., & Arvan, M. L. (2021). Bored, Angry, and Overqualified? The High-and Low Intensity Pathways Linking Perceived Overqualification to Behavioural Outcomes. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 31, 47-60. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1919624>
- Anden, S. A., Kessler, S. R., Pindek, S., Kleinman, G., & Spector, P. E. (2019). Is Cyberloafing More Complex Than We Originally Thought? Cyberloafing as a Coping Response to Workplace Aggression Exposure. *Computers in Human Behavior*, 101, 124-130. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.07.013>
- Askew, K. L., & Buckner, J. E. (2017). The Role of the Work Station: Visibility of One's Computer Screen to Coworkers Influences Cyberloafing through Self-Efficacy to Hide Cyberloafing. *The Psychologist-Manager Journal*, 20, 267-287. <https://doi.org/10.1037/mgr0000061>
- Askew, K., Buckner, J. E., Taing, M. U., Ilie, A., Bauer, J. A., & Coovert, M. D. (2014). Explaining Cyberloafing: The Role of the Theory of Planned Behavior. *Computers in Human Behavior*, 36, 510-519. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.04.006>
- Baturay, M. H., & Toker, S. (2015). An Investigation of the Impact of Demographics on Cyberloafing from an Educational Setting Angle. *Computers in Human Behavior*, 50, 358-366. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.03.081>
- Betts, T. K., Setterstrom, A. J., Pearson, J. M., & Totty, S. (2014). Explaining Cyberloafing through a Theoretical Integration of Theory of Interpersonal Behavior and Theory of Organizational Justice. *Journal of Organizational and End User Computing*, 26, 23-42. <https://doi.org/10.4018/joeuc.2014100102>
- Bock, G. W., & Ho, S. L. (2009). Non-Work Related Computing (NWRG). *Communications of the ACM*, 52, 124-128. <https://doi.org/10.1145/1498765.1498799>
- Bodhi, R., Luqman, A., Hina, M., & Papa, A. (2022). Work-Related Social Media Use and Employee-Related Outcomes: A Moderated Mediation Model. *International Journal of Emerging Markets*. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-09-2021-1359>
- Cheng, B., Zhou, X., Guo, G., & Yang, K. (2020). Perceived Overqualification and Cyberloafing: A Moderated-Mediation Model Based on Equity Theory. *Journal of Business Ethics*, 164, 565-577. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4026-8>
- Cheng, L., Li, W., Zhai, Q., & Smyth, R. (2014). Understanding Personal Use of the Internet at Work: An Integrated Model of Neutralization Techniques and General Deterrence Theory. *Computers in Human Behavior*, 38, 220-228. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.05.043>
- Giordano, C., & Mercado, B. K. (2023). Cyberloafing: Investigating the Importance and Implications of New and Known Predictors. *Collabra-Psychology*, 9, Article 57391. <https://doi.org/10.1525/collabra.57391>
- Glassman, J., Prosch, M., & Shao, B. B. M. (2015). To Monitor Or Not to Monitor: Effectiveness of a Cyberloafing Countermeasure. *Information & Management*, 52, 170-182. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.08.001>
- Guthrie, R., & Gray, P. (1996). Junk Computing: Is It Bad for an Organization? *Information Systems Management*, 13, 23-28. <https://doi.org/10.1080/10580539608906968>
- Hensel, P. G., & Kacprzak, A. (2020). Job Overload, Organizational Commitment, and Motivation as Antecedents of Cyberloafing: Evidence from Employee Monitoring Software. *European Management Review*, 17, 931-942. <https://doi.org/10.1111/emre.12407>
- Hensel, P. G., & Kacprzak, A. (2021). Curbing Cyberloafing: Studying General and Specific Deterrence Effects with Field Evidence. *European Journal of Information Systems*, 30, 219-235. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1756701>
- Hu, Y., Chen, Y., & Ye, M. (2021). Eager to Belong: Social Cyberloafing as a Coping Response to Workplace Ostracism. *Current Psychology*, 42, 3372-3381. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01690-y>
- Huma, Z. E., Hussain, S., Thurasamy, R., & Malik, M. I. (2017). Determinants of Cyberloafing: A Comparative Study of a Public and Private Sector Organization. *Internet Research*, 27, 97-117. <https://doi.org/10.1108/IntR-12-2014-0317>
- Jia, H., Jia, R., & Karau, S. (2013). Cyberloafing and Personality. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20, 358-365. <https://doi.org/10.1177/1548051813488208>
- Jiang, H., Tsohou, A., Siponen, M., & Li, Y. (2020). Examining the Side Effects of Organizational Internet Monitoring on Employees. *Internet Research*, 30, 1613-1630. <https://doi.org/10.1108/INTR-08-2019-0360>
- Kamins, A. (1995). Cyberloafng: Does Employee Time Online Add up to Net Losses. *New York Daily News*.

- Khan, J., Saeed, I., Fayaz, M., Zada, M., & Jan, D. (2023). Perceived Overqualification? Examining Its Nexus with Cyberloafing and Knowledge Hiding Behaviour: Harmonious Passion as a Moderator. *Journal of Knowledge Management*, 27, 460-484. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2021-0700>
- Kim, K., Triana, M. D. C., Chung, K., & Oh, N. (2016). When Do Employees Cyberloaf? An Interactionist Perspective Examining Personality, Justice, and Empowerment. *Human Resource Management*, 55, 1041-1058. <https://doi.org/10.1002/hrm.21699>
- Koay, K. Y. (2018). Workplace Ostracism and Cyberloafing: A Moderated-Mediation Model. *Internet Research*, 28, 1122-1141. <https://doi.org/10.1108/IntR-07-2017-0268>
- Koay, K. Y., Lim, V. K. G., Soh, P. C. H., Ong, D. L. T., Ho, J. S. Y., & Lim, P. K. (2022). Abusive Supervision and Cyberloafing: A Moderated Moderation Model of Moral Disengagement and Negative Reciprocity Beliefs. *Information & Management*, 59, Article ID: 103600. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103600>
- König, C. J., & Guardia, M. E. C. (2014). Exploring the Positive Side of Personal Internet Use at Work: Does It Help in Managing the Border between Work and Non-Work? *Computers in Human Behavior*, 30, 355-360. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.09.021>
- Lim, P. K., Koay, K. Y., & Chong, W. Y. (2021). The Effects of Abusive Supervision, Emotional Exhaustion and Organizational Commitment on Cyberloafing: A Moderated-Mediation Examination. *Internet Research*, 31, 497-518. <https://doi.org/10.1108/INTR-03-2020-0165>
- Lim, V. K. G. (2002). The IT Way of Loafing on the Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 675-694. <https://doi.org/10.1002/job.161>
- Lowe-Calverley, E., & Grieve, R. (2017). Web of Deceit: Relationships between the Dark Triad, Perceived Ability to Deceive and Cyberloafing. *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 11, Article 5. <https://doi.org/10.5817/CP2017-2-5>
- Luo, X., Xu, F., Zhang, J., Xiao, S., & Xue, B. (2022). Effects of Organizational Controls on Employees' Cyber-loafing: The Moderating Effects of Trait Mindfulness. *Data Base for Advances in Information Systems*, 53, 61-79. <https://doi.org/10.1145/3514097.3514102>
- Luqman, A., Masood, A., Shahzad, F., Imran Rasheed, M., & Weng, Q. (2020). Enterprise Social Media and Cyber-slacking: An Integrated Perspective. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 36, 1426-1436. <https://doi.org/10.1080/10447318.2020.1752475>
- Mazidi, A. K., Rahimnia, F., Mortazavi, S., & Lagzian, M. (2020). Cyberloafing in Public Sector of Developing Countries: Job Embeddedness as a Context. *Personnel Review*, 50, 1705-1738.
- Mercado, B. K., Giordano, C., & Dilchert, S. (2017). A Meta-Analytic Investigation of Cyberloafing. *Career Development International*, 22, 546-564. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2017-0142>
- Mercado, B. K., Giordano, C., & Dilchert, S. (2017). A Meta-Analytic Investigation of Cyberloafing. *Career Development International*, 22, 546-564. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2017-0142>
- Nivedhitha, K. S., & Sheik Manzoor, A. K. (2020). Get Employees Talking through Enterprise Social Media! Reduce Cyberslacking: A Moderated Mediation Model. *Internet Research*, 30, 1167-1202. <https://doi.org/10.1108/INTR-04-2019-0138>
- Nusrat, A., He, Y., Luqman, A., Waheed, A., & Dhir, A. (2021). Enterprise Social Media and Cyber-Slacking: A Kahn's Model Perspective. *Information & Management*, 58, Article ID: 103405. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103405>
- Ötken, A. B., Bayram, A., Beser, S. G., & Kaya, Ç. (2020). Are Time Management and Cyberloafing Related? Investigating Employees' Attitudes. *Global Business Review*, 24, 874-886. <https://doi.org/10.1177/0972150920931060>
- Ozcan, H. M., & Koc, U. (2023). The Role of Fear of Missing Out (Fomo) in the Relationship between Personality Traits and Cyberloafing. *Ege Academic Review*, 23, 11-25.
- Peng, J., Nie, Q., & Chen, X. (2023). Managing Hospitality Employee Cyberloafing: The Role of Empowering Leadership. *International Journal of Hospitality Management*, 108, Article ID: 103349. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103349>
- Pindek, S., Krajcevska, A., & Spector, P. E. (2018). Cyberloafing as a Coping Mechanism: Dealing with Workplace Boredom. *Computers in Human Behavior*, 86, 147-152. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.04.040>
- Sheikh, A., Atashgah, M. S., & Adibzadegan, M. (2015). The Antecedents of Cyberloafing: A Case Study in an Iranian Copper Industry. *Computers in Human Behavior*, 51, 172-179. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.04.042>
- Song, M., Ugrin, J., Li, M., Wu, J., Guo, S., & Zhang, W. (2021). Do Deterrence Mechanisms Reduce Cyberloafing When It Is an Observed Workplace Norm? A Moderated Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, Article 6751. <https://doi.org/10.3390/ijerph18136751>
- Usman, M., Javed, U., Shoukat, A., & Bashir, N. A. (2021). Does Meaningful Work Reduce Cyberloafing? Important Roles of Affective Commitment and Leader-Member Exchange. *Behaviour & Information Technology*, 40, 206-220.

-
- <https://doi.org/10.1080/0144929X.2019.1683607>
- Varghese, L., & Barber, L. K. (2017). A Preliminary Study Exploring Moderating Effects of Role Stressors on the Relationship between Big Five Personality Traits and Workplace Cyberloafing. *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 11, Article 4. <https://doi.org/10.5817/CP2017-4-4>
- Wagner, D. T., Barnes, C. M., Lim, V. K., & Ferris, D. L. (2012). Lost Sleep and Cyberloafing: Evidence from the Laboratory and a Daylight Saving Time Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 97, 1068-1076. <https://doi.org/10.1037/a0027557>
- Wyatt, K., & Phillips, J. G. (2005). Personality as a Predictor of Workplace Internet Use. In *Proceedings of OzCHI*, Canberra, 21-25 November 2005. <http://portal.acm.org/dl.cfm>
- Yousaf, S., Rasheed, M. I., Kaur, P., Islam, N., & Dhir, A. (2022). The Dark Side of Phubbing in the Workplace: Investigating the Role of Intrinsic Motivation and the Use of Enterprise Social Media (ESM) in a Cross-Cultural Setting. *Journal of Business Research*, 143, 81-93. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.043>
- Zhang, H., Zhao, H., Liu, J., Xu, Y., & Lu, H. (2015). The Dampening Effect of Employees' Future Orientation on Cyberloafing Behaviors: The Mediating Role of Self-Control. *Frontiers in Psychology*, 6, Article 1482. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01482>
- Zhang, J., Akhtar, M. N., Zhang, Y., & Sun, S. (2020). Are Overqualified Employees Bad Apples? A Dual-Pathway Model of Cyberloafing. *Internet Research*, 30, 289-313. <https://doi.org/10.1108/INTR-10-2018-0469>
- Zhong, S., Qiu, L., & Sun, B. (2020). Internet and Firm Development. *International Journal of Crowd Science*, 4, 171-187. <https://doi.org/10.1108/IJCS-11-2019-0032>
- Zhou, Z. E., Pindek, S., & Ray, E. J. (2022). Browsing Away from Rude Emails: Effects of Daily Active and Passive Email Incivility on Employee Cyberloafing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27, 503-515. <https://doi.org/10.1037/ocp0000325>
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., Viera-Armas, M., & De Blasio Garcia, G. (2020). Does Supervisors' Mindfulness Keep Employees from Engaging in Cyberloafing Out of Compassion at Work? *Personnel Review*, 49, 670-687. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2017-0384>