

Original Article



Understanding the Link between Leader-Member Exchange and Organizational Presenteeism: Analysis of the Key Role of Organizational Commitment in Academic Environments

Zahra Gomari¹ , Mohsen Nazarzadeh Zare^{1,*} 

¹ Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Malayer University, Malayer, Iran

Abstract

Article History:

Received: 27/07/2024

Revised: 08/09/2024

Accepted: 13/09/2024

ePublished: 21/09/2024

***Corresponding author:** Mohsen Nazarzadeh Zare, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Malayer University, Malayer, Iran.

Email:

Nazarzadezare@malayeru.ac.ir

Objectives: The emergence of presenteeism in the organizational environment can have significant negative consequences. A key point in this regard is that the quality of leader-member exchange can influence the increase or decrease of presenteeism. Additionally, organizational commitment has a significant relationship with presenteeism. Therefore, the present study aims to analyze the relationship between leader-member exchange and organizational presenteeism among university employees through the mediating role of organizational commitment.

Methods: This descriptive-correlational method was conducted using the structural equation modeling technique. The research population consisted of all 145 male and female employees of Malayer University, and due to their small number, a census method was used to select the samples. The required data were collected using three questionnaires, namely Leader-Member Exchange, Organizational Presenteeism, and Organizational Commitment. The gathered data were analyzed in SPSS version 23 and SMART PLS version 3 software packages using descriptive statistics and inferential statistics.

Results: The research findings showed that leader-member exchange had a significant negative path coefficient (-0.271) on organizational presenteeism, leader-member exchange had a significant positive path coefficient (0.585) on organizational commitment, and organizational commitment had a significant negative path coefficient (-0.286) on organizational presenteeism, all at the 0.01 level of significance. Additionally, the indirect effect of leader-member exchange on organizational presenteeism through the mediating role of organizational commitment was significant, with a Sobel test statistic of 2.627 at the 0.05 level of significance.

Conclusion: Overall, the results of this study indicate that improving leader-member exchange as well as increasing organizational commitment can lead to a reduction in organizational presenteeism in an academic environment.

Keywords: Higher Education, Leader-member exchange, Organizational commitment, Presenteeism



Extended Abstract

Background and Objective

Organizational presenteeism refers to a phenomenon in which employees, although physically present at the workplace, are not fully engaged and productive in performing their duties. The emergence of presenteeism within the organizational context can have detrimental consequences not only in terms of reducing employee performance but also in terms of employee well-being. Even educational institutions, such as universities, are not exempt from this phenomenon; thus, the occurrence of organizational presenteeism can have a negative impact on both the organization's productivity and the health of university employees. A crucial point to consider in this regard is that the quality of the leader-member exchange (LMX) within the organizational context can influence the increase or decrease of the presenteeism phenomenon. Alongside the positive relationship between LMX quality and organizational presenteeism, LMX quality can also be directly associated with organizational commitment. Consequently, if employees have a high level of commitment to the organization, they are fully engaged in achieving the organization's goals and have the motivation to maintain the organization's existence. On the other hand, organizational commitment is another organizational phenomenon that has a significant relationship with organizational presenteeism. Presenteeism is more prevalent among those with lower organizational commitment. Therefore, the present study aims to analyze the relationship between LMX and the organizational presenteeism of university employees through the mediating role of organizational commitment.

Materials and Methods

The present study is descriptive-correlational in terms of the data collection method and is based on the structural equation modeling technique. The statistical population of this research consisted of all female and male employees of Malayer University in the academic year 2023-2024, totaling 145 individuals. The data collection tools in this research included the three following questionnaires:

Leader-Member Exchange Questionnaire: This is an 11-item questionnaire with four dimensions: affect, loyalty, contribution, and professional respect.

Organizational Presenteeism Questionnaire: This is a 6-item questionnaire with two dimensions: inability to avoid distractions and failure to perform tasks.

Organizational Commitment Questionnaire: This is a 24-item questionnaire with three dimensions: affective commitment, continuance commitment, and normative commitment.

Results

The findings of the study showed that the path coefficient of LMX on organizational presenteeism (-0.271) with a t-value of -2.773 and a p-value of 0.006 was significant at the 0.01 level. Moreover, the total effect of LMX on organizational presenteeism (-0.438) with a t-value of -6.337 and a p-value of 0.000 was significant at the 0.01 level. This finding indicates the significant negative effect of the LMX variable on

organizational presenteeism, meaning that as the exchange between the leader and the member increases, organizational presenteeism decreases, and vice versa. Additionally, the path coefficient and the total effect of LMX on organizational commitment (0.585), with a t-value of 8.084 and a p-value of 0.000, were significant at the 0.01 level. This finding indicates the significant positive effect of the LMX variable on organizational commitment. Finally, the path coefficient and the total effect of organizational commitment on organizational presenteeism (-0.286), with a t-value of -3.189 and a p-value of 0.002, were significant at the 0.01 level. This result demonstrates the significant negative effect of the organizational commitment variable on organizational presenteeism; in other words, higher levels of organizational commitment are associated with lower levels of organizational presenteeism, and vice versa. Furthermore, the indirect effect of LMX on organizational presenteeism through the mediating role of organizational commitment, based on the Sobel test, was significant. The Sobel statistic value of 2.627 at the $p < 0.05$ level confirms the significant effect of the predictor variable (LMX) through the mediating variable (organizational commitment) on the criterion variable (organizational presenteeism).

Discussion

In explaining the findings of the first hypothesis of this study, the LMX is a key variable in the formation of positive and negative behaviors in the organization, including presenteeism. Accordingly, a high-quality relationship between the leader and members leads to more exchange and support, while poor communication decreases effort and support. In explaining the findings of the second hypothesis of this study, organizational commitment is considered positive when employees feel pleasure and pride about their jobs and desire to continue working with the organization. One of the effective factors in increasing this commitment is the quality of LMX. This is because the existence of trust and mutual respect between the leader and the members of the organization increases the exchange of information, trust, competence, commitment, and satisfaction. In explaining the findings of the third hypothesis of this study, it should be said that presenteeism is known as a negative behavior that can lead to various problems, such as increased illness, depression, anxiety, and reduced productivity. Therefore, the relationship between organizational commitment and presenteeism is negative and reciprocal; that is, an increase in one leads to a decrease in the other. In explaining the findings of the fourth hypothesis of this study, the existence of a strong relationship between university employees and managers strengthens the sense of commitment and responsibility in university employees. As a result, their desire to be at work despite illness and personal problems decreases.

Conclusion

The overall conclusion of this research study indicated that LMX had a negative and significant effect on organizational presenteeism. In other words,

a better exchange between the leader and the organizational member would lead to lower organizational presenteeism. Furthermore, LMX had a positive and significant effect on organizational commitment. This means that by improving the exchange between the leader and the member, the individuals' organizational commitment increases. Additionally, organizational commitment had a negative and significant effect on organizational presenteeism; therefore, the greater the organizational

commitment of individuals, the lower the level of organizational presenteeism. Moreover, LMX indirectly and through organizational commitment affects organizational presenteeism, meaning that increasing organizational commitment leads to a reduction in it. In summary, the results of this study indicate that managing and improving LMX, as well as increasing organizational commitment, can lead to a reduction in organizational presenteeism in an academic environment.

Please cite this article as follows: Gomari Z, Naderzadeh Zare M. Understanding the Link between Leader-Member Exchange and Organizational Presenteeism: Analysis of the Key Role of Organizational Commitment in Academic Environments. *Iran J Ergon.* 2024; 12(2): 130-140. DOI:10.32592/IJE.12.2.130

درک پیوند بین تبادل رهبر - عضو و پوزنتیسم سازمانی: تحلیل نقش کلیدی تعهد سازمانی در محیط‌های دانشگاهی

زهرا گماری^۱ ID، محسن نظرزاده زارع^{۱*} ID

^۱ گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ملایر، ملایر، ایران

چکیده

اهداف: ظهور پوزنتیسم در محیط سازمانی می‌تواند پیامدهای منفی زیادی به همراه داشته باشد. یکی از نکات کلیدی در این زمینه این است که کیفیت تبادل رهبر - عضو می‌تواند بر افزایش یا کاهش پدیده پوزنتیسم تأثیر بگذارد. همچنین، تعهد سازمانی نیز با پوزنتیسم ارتباط معناداری دارد؛ بنابراین، پژوهش حاضر به تحلیل رابطه بین تبادل رهبر - عضو و پوزنتیسم سازمانی کارکنان دانشگاه از طریق نقش میانجی تعهد سازمانی می‌پردازد.

روش کار: برای نیل به این مقصود، از روش توصیفی - همبستگی با تکیه بر مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. جامعه پژوهش حاضر شامل همگی کارکنان زن و مرد دانشگاه ملایر به تعداد ۱۴۵ نفر بود که با توجه به تعداد کم آن‌ها، برای انتخاب نمونه‌ها از روش سرشماری استفاده شد. برای گردآوری اطلاعات در این پژوهش از سه پرسش‌نامه تبادل رهبر - عضو، پوزنتیسم سازمانی و تعهد سازمانی استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نیز از آمار توصیفی و آمار استنباطی در دو نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۳ و SMART PLS نسخه ۳ استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان داد که تبادل رهبر - عضو بر پوزنتیسم سازمانی با ضریب مسیر (-۰/۲۷۱)، تبادل رهبر - عضو بر تعهد سازمانی با ضریب مسیر (۰/۵۸۵) و تعهد سازمانی بر پوزنتیسم سازمانی با ضریب مسیر (-۰/۲۸۶) در سطح (۰/۰۱) معنادار است. همچنین اثر غیرمستقیم تبادل رهبر - عضو بر پوزنتیسم سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی، با مقدار آماره سوایل (۲/۶۲۷) در سطح (۰/۰۵) معنادار است.

نتیجه‌گیری: نتیجه کلی این پژوهش نشان داد که بهبود تبادل رهبر - عضو و همچنین افزایش تعهد سازمانی می‌تواند به کاهش پوزنتیسم سازمانی در محیط دانشگاه منجر شود.

کلید واژه‌ها: تبادل رهبر - عضو، پوزنتیسم سازمانی، تعهد سازمانی، آموزش عالی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۵/۰۶
تاریخ داوری مقاله: ۱۴۰۳/۰۶/۱۸
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۶/۲۳
تاریخ انتشار مقاله: ۱۴۰۳/۰۶/۳۱

تمامی حقوق نشر برای دانشگاه علوم پزشکی
همدان محفوظ است.

* نویسنده مسئول: محسن نظرزاده زارع،
گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم
انسانی، دانشگاه ملایر، ملایر، ایران.
ایمیل:
Nazarzadezare@malayeru.ac.ir

استناد: گماری، زهرا؛ نظرزاده زارع، محسن. درک پیوند بین تبادل رهبر - عضو و پوزنتیسم سازمانی: تحلیل نقش کلیدی تعهد سازمانی در محیط‌های دانشگاهی. مجله ارگونومی، تابستان ۱۴۰۳؛ ۱۲(۲): ۱۳۰-۱۴۰.

مقدمه

همان‌طور که پژوهش‌های پیشین (Wu, Yuan & Yen, 2023؛ Werapitiya, Opatha & Fernando, 2015؛ همکاران، ۱۳۹۵) [۴، ۲] نیز اشاره کرده‌اند، علاوه بر کاهش کیفیت عملکرد کارکنان در محیط کار، می‌تواند پیامدهای زیان‌باری همچون کاهش سلامت کارکنان، بهره‌وری پایین آن‌ها، تحمیل هزینه‌های مادی و معنوی بیشتر به سازمان در مقایسه با غیبت افراد، مشکلات

پوزنتیسم سازمانی به پدیده‌ای اشاره دارد که در آن کارکنان، هرچند فیزیکی در محل کار حضور دارند، اما به‌طور کامل در انجام وظایف خود درگیر و مفید نیستند. این پدیده از ترکیب دو مفهوم متمایز به وجود می‌آید؛ یعنی کارمندی که هم فعال است و هم غایب. به این معنا که وی در محل کار حضور دارد، اما در واقع از نظر ذهنی و رفتاری غایب است [۱]. شکل‌گیری پدیده پوزنتیسم در بستر سازمانی،

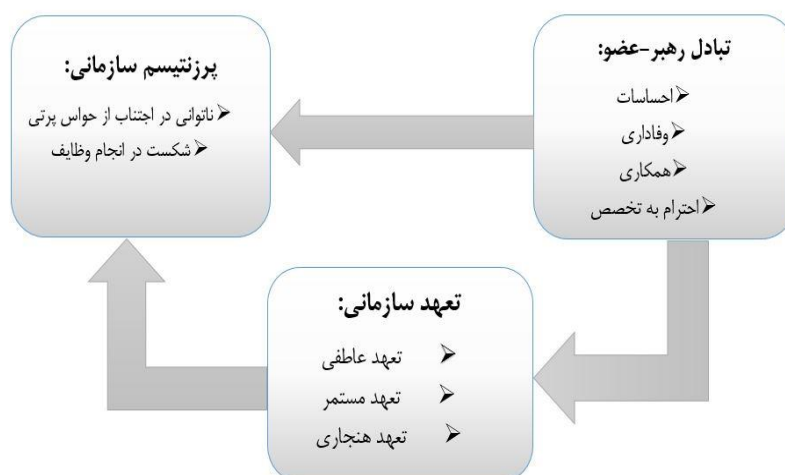
۹-۱۲.

از سوی دیگر، تعهد سازمانی به‌عنوان یکی دیگر از پدیده‌های سازمانی با پرزنتیسم سازمانی نیز ارتباط معناداری دارد. به‌طوری‌که پدیده پرزنتیسم در کسانی که از تعهد سازمانی کمتری برخوردارند، بیشتر دیده می‌شود. در این باره، پژوهش (Akhtar & Faisal Malik, 2016) نشان داد که افرادی که با وجود نداشتن وضعیت روحی و جسمانی مناسب، صرفاً در محل کار خود حاضر می‌شوند و از کارایی لازم برخوردار نیستند، کمتر به سازمان خود متعهد و وفادار هستند [۱]. همچنین (Wu, Yuan & Yen, 2023) در پژوهش خود اشاره کرده‌اند که پیامدهای منفی پرزنتیسم سازمانی از جمله استرس بیش از حد و خطرات سلامتی می‌تواند باعث کاهش تعهد به سازمان و تمایل بیشتر کارمندان برای جابه‌جایی یا ترک سازمان شود [۲]. باین‌حال، در برخی پژوهش‌ها از جمله پژوهش Yang et al. (2017) بروز پدیده پرزنتیسم سازمانی می‌تواند ناشی از تعهد بالای افراد برای انجام به‌موقع فعالیت‌های سازمان، با وجود بیماری باشد [۹].

بر این اساس و با توجه به اینکه نظریه تبادل رهبر - عضو بر این نکته اذعان دارد که زمانی که کارکنان رابطه مثبتی با رهبر خود دارند، احساس اعتماد متقابل، احترام و حمایت می‌کنند و این رابطه مثبت منجر به دل‌بستگی عاطفی و تعهد به سازمان می‌شود و در نتیجه سطوح بالاتری از تعهد سازمانی را به دنبال دارد؛ و با در نظر گرفتن این نکته که تعهد سازمانی مثبت می‌تواند باعث کاهش پدیده پرزنتیسم (حضور فیزیکی در محیط کار بدون مشارکت ذهنی) در بین کارکنان شود؛ چراکه کارکنانی که تعهد بالایی دارند به احتمال زیاد کار خود را اولویت‌بندی می‌کنند و نسبت به سازمان خود احساس تعهد و وفاداری می‌کنند؛ بنابراین، ارتباط بین تبادل رهبر - عضو و پرزنتیسم سازمانی کارکنان دانشگاه را می‌توان از طریق متغیر میانجی تعهد سازمانی به‌صورت علمی تبیین کرد؛ چراکه تبادل رهبر - عضو با کیفیت بالا، تعهد سازمانی بالاتر را تقویت می‌کند و منجر به کاهش پدیده پرزنتیسم سازمانی بین کارکنان می‌شود؛ از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف بررسی تحلیل رابطه تبادل رهبر - عضو و پرزنتیسم سازمانی کارکنان دانشگاه از طریق تعهد سازمانی طراحی شده است (شکل ۱). با توجه به شکاف موجود، اجرای این پژوهش از جنبه‌های نظری و عملی زیر ضروری بوده است:

روحی و روانی کارکنان و بهره‌وری فردی و سازمانی پایین را به همراه داشته باشد. حتی نهادهای آموزشی مانند دانشگاه نیز از این قاعده مستثنا نیستند؛ بنابراین، وقوع پدیده پرزنتیسم سازمانی نه‌تنها بر بهره‌وری یک دانشگاه، بلکه بر سلامت کارکنان آن نیز اثر منفی خواهد گذاشت. نکته بسیار مهمی که در این باره باید مد نظر قرار داد این است که در بستر سازمانی، کیفیت تبادل رهبر - عضو می‌تواند بر افزایش یا کاهش پدیده پرزنتیسم موثر باشد. تبادل رهبر - عضو نظریه‌ای است که بر کیفیت روابط بین رهبران و زیردستان در یک سازمان تمرکز دارد. این نظریه نشان می‌دهد که رابطه بین رهبران و زیردستان می‌تواند تا حد زیادی بر عملکرد کاری کارکنان و به تبع آن بهره‌وری سازمان تأثیر بگذارد [۵]. از این‌رو، در برخی از پژوهش‌های گذشته از جمله (Wang et al., 2018) [۶] کیفیت تبادل رهبر - عضو، تأثیر مثبتی بر کاهش پدیده پرزنتیسم سازمانی نداشته است، درحالی‌که در پژوهش‌های دیگر مثل (پژوهش Wu, Yuan & Yen, 2023) [۲] بین تبادل رهبر - عضو و پرزنتیسم سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود داشته است.

در کنار ارتباط مثبت بین کیفیت تبادل رهبر - عضو و پرزنتیسم سازمانی، کیفیت تبادل رهبر - عضو می‌تواند به‌طور مستقیم با تعهد سازمانی نیز مرتبط باشد. تعهد سازمانی به احساسات فرد درباره سازمان اشاره دارد و نشان‌دهنده پیوند روانی است که فرد با سازمان خود دارد [۷]؛ بنابراین، اگر تعهد کارکنان به سازمان بالا باشد، کارکنان به‌طور کامل برای دستیابی به اهداف سازمان خود می‌کوشند و از انگیزه لازم برای حفظ موجودیت سازمان برخوردار خواهند بود [۸]. از این‌رو، کیفیت بالای روابط بین رهبر و عضو به کارکنان یک سازمان این امکان را می‌دهد تا در فعالیت‌های اجتماعی سازمان خود مشارکت کنند و این ممکن است منجر به ایجاد فرصت‌های شغلی جدیدی برای کارکنان شود. در واقع، این فرصت‌ها می‌توانند باعث افزایش جذابیت مشاغل و در نتیجه تقویت تعهد در کارکنان شوند [۲]. این ارتباط مثبت و معنادار بین تبادل رهبر - عضو و تعهد سازمانی در پژوهش‌های پیشین (طبرسا و همکاران، ۱۳۹۸؛ بهارلو و همکاران، ۱۳۹۳؛ منتخب یگانه و همکاران، ۱۳۹۲؛ Yang et al., 2017؛ Akhtar & Faisal Malik, 2016؛ Joo, 2010) نیز تایید شده است [۱، ۷، ۲].



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

Koopman et al., (2002) ۰/۸۹ گزارش کرده است [۱۵]. در پژوهش حاضر نیز پایایی آن با استفاده از آزمون ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۳ محاسبه شد.

پرسش‌نامه تعهد سازمانی

این پرسش‌نامه را Mayer & Allen (1990) طراحی کرده است و دارای ۲۴ سوال در سه بعد تعهد عاطفی (۸ سوال)، تعهد مستمر (۸ سوال) و تعهد هنجاری (۸ سوال) است. نمره‌گذاری این پرسش‌نامه بر اساس طیف هفت‌درجه‌ای لیکرت انجام شده است [۱۶]. روایی محتوایی این پرسش‌نامه تایید شده و پایایی آن در پژوهش Al Balushi (2022) et al ۰/۸۲ گزارش شده است [۱۷]. در پژوهش حاضر نیز پایایی آن با استفاده از آزمون ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۳ محاسبه شد.

پس از اطمینان از پایایی ابزارهای پژوهش، پژوهشگر اقدام به توزیع پرسش‌نامه‌ها به شکل حضوری در میان کارکنان زن و مرد دانشگاه ملایر کرد. در نهایت، طی مدت ۴ ماه، تعداد ۱۳۰ پرسش‌نامه را کارکنان تکمیل کردند و جمع‌آوری شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری‌شده، از روش‌های آماری توصیفی (فراوانی، میانگین، انحراف معیار) و استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون، آزمون‌های نرمال بودن) با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۳ بهره گرفته شد. همچنین، برای برازش داده‌ها و آزمون ضرایب مسیر، از نرم‌افزار SMART PLS نسخه ۳ استفاده شد.

یافته‌ها

یافته‌های توصیفی این پژوهش نشان داد که از مجموع ۱۳۰ کارمند شرکت‌کننده در این مطالعه، ۸۳ نفر (معادل ۶۳/۸ درصد) را مردان و ۴۷ نفر (معادل ۳۶/۲ درصد) را زنان تشکیل داده‌اند. با توجه به اینکه تعداد نمونه‌ها در پژوهش حاضر ۱۳۰ نفر بوده است، برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از ضریب چولگی و کشیدگی استفاده شد. نتایج نشان داد که میزان چولگی و کشیدگی هر یک از متغیرهای مورد بررسی در این پژوهش در محدوده بین ۳ و -۳ قرار دارند. این امر نشان می‌دهد که توزیع داده‌های نمونه آماری از توزیع نرمال برخوردار است. با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها، برای نمایش ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش از ماتریس همبستگی مبتنی بر آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد (جدول ۱). همچنین، به منظور ارزیابی برازش مدل، از روش آزمون مدل‌های اندازه‌گیری استفاده شد. برای بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری نیز از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و برای بررسی روایی مدل اندازه‌گیری از آزمون روایی همگرا استفاده شد که نتایج آن در جدول (۲) ارائه شده است.

بر اساس نتایج ارائه‌شده در جدول (۱)، رابطه معناداری بین متغیرهای تبادل رهبر - عضو و تعهد سازمانی (به میزان ۰/۵۸۵)، تبادل رهبر - عضو و پرزنتیسم سازمانی (به میزان ۰/۴۳۸-) و پرزنتیسم سازمانی و تعهد سازمانی (به میزان ۰/۴۵۲-) در سطح معناداری (۰/۰۱) وجود دارد.

از جنبه نظری، انجام این پژوهش به ما این امکان را می‌دهد تا درک بهتری از عوامل موثر در افزایش کارایی و بهره‌وری فردی و سازمانی در بستر دانشگاهی به دست بیاوریم؛ بر این اساس انجام این پژوهش به گسترش ادبیات در این حوزه از نظر کمی و کیفی کمک می‌کند.

از جنبه عملی، تحلیل رابطه بین تبادل رهبر - عضو و پرزنتیسم سازمانی با استفاده از متغیر میانجی تعهد سازمانی در کارکنان دانشگاهی، به شناخت بهتر ما از نیازها و انتظارات کارکنان و ارتقای رضایت شغلی آن‌ها کمک می‌کند و در نهایت منجر به افزایش مشارکت کارکنان در اهداف سازمانی و توانمندسازی آنان در تحقق اهداف سازمانی می‌شود. افزون بر این، تحلیل رابطه بین این متغیرها، به وضوح به ما نشان می‌دهد که چگونه بهبود روابط میان رهبر و کارکنان یک دانشگاه می‌تواند به افزایش تعهد سازمانی و کاهش پدیده پرزنتیسم سازمانی و به تبع آن افزایش کارایی و بهره‌وری کیفیت خدمات ارائه‌شده در دانشگاه کمک کند.

روش کار

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از منظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی - همبستگی و بر پایه مدل‌سازی معادلات ساختاری بود؛ چراکه هدف اصلی این پژوهش، بررسی روابط ساختاری میان متغیرهای تبادل رهبر - عضو، پرزنتیسم سازمانی و تعهد سازمانی بود. جامعه آماری این پژوهش را همه کارکنان زن و مرد دانشگاه ملایر در سال تحصیلی ۱۴۰۳ - ۱۴۰۲ تشکیل دادند و تعداد آن‌ها ۱۴۵ نفر بود. با توجه به محدود بودن حجم جامعه آماری، از روش سرشماری استفاده شد و همه اعضای جامعه به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزارهای گردآوری اطلاعات در این پژوهش شامل سه پرسش‌نامه استاندارد برای سنجش متغیرهای تبادل رهبر - عضو، پرزنتیسم سازمانی و تعهد سازمانی بود.

پرسش‌نامه تبادل رهبر - عضو

این پرسش‌نامه را Liden & Maslyn (1998) طراحی کرده است و دارای ۱۱ سوال در چهار بعد احساسات، وفاداری، همکاری و احترام به تخصص است [۱۳]. نمره‌گذاری این پرسش‌نامه بر اساس طیف هفت‌درجه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۷) انجام شده است. روایی محتوایی این پرسش‌نامه تایید شده و پایایی آن در پژوهش ساکی و همکاران (۱۳۹۲) ۰/۸۸ گزارش شده است [۱۴]. همچنین در پژوهش حاضر نیز پایایی آن با استفاده از آزمون ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۳ محاسبه شد.

پرسش‌نامه پرزنتیسم سازمانی

این پرسش‌نامه را Koopman et al., (2002) طراحی کرده است و دارای ۶ سوال در دو بعد ناتوانی در پرهیز از حواس‌پرتی و شکست در انجام وظایف است [۱۵]. نمره‌گذاری این پرسش‌نامه بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) انجام شده است. روایی محتوایی این پرسش‌نامه تایید شده و پایایی آن را et

جدول ۱: ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	تبادل رهبر - عضو	تعهد سازمانی	پرزنتیسم سازمانی
تبادل رهبر - عضو	۱		
تعهد سازمانی	۰/۵۸۵ **	۱	
پرزنتیسم سازمانی	-۰/۴۳۸ **	-۰/۴۵۲ **	۱

P < 0.01

جدول ۲: خلاصه شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری

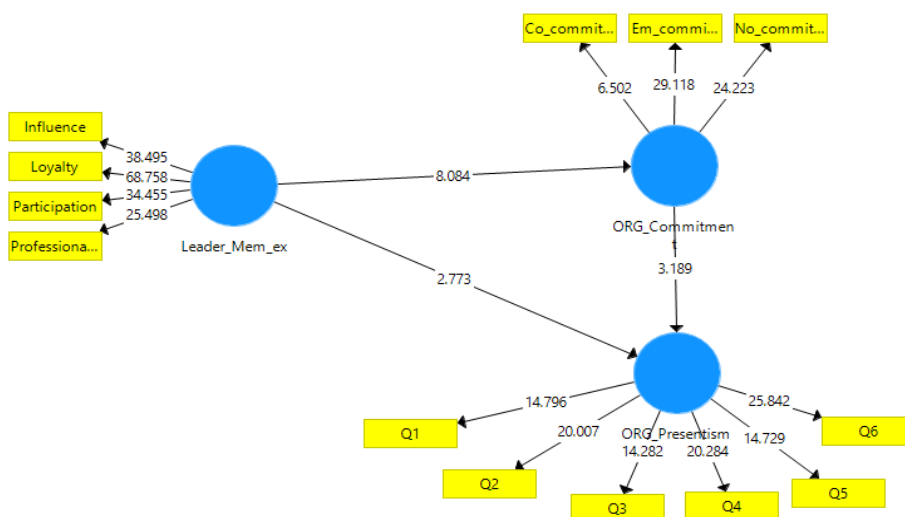
عنوان در مدل	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی	روایی همگرا
	(بزرگ‌تر از ۰/۷)	(بزرگ‌تر از ۰/۷)	(بزرگ‌تر از ۰/۵)
تبادل رهبر - عضو	۰/۹۱۶	۰/۹۴۱	۰/۸۸۰
تعهد سازمانی	۰/۷۰۱	۰/۸۱۰	۰/۵۹۳
پرزنتیسم سازمانی	۰/۸۸۴	۰/۹۱۲	۰/۶۳۳

رهبر - عضو بر پرزنتیسم سازمانی (۰/۲۷۱-) با مقدار t (۲/۷۷۳) و p-value (۰/۰۰۶) در سطح (۰/۰۱) معنادار است. همچنین، اثر کل تبادل رهبر - عضو بر پرزنتیسم سازمانی (۰/۴۳۸-) با توجه به t به‌دست‌آمده (۶/۳۳۷) و p-value (۰/۰۰۰) در سطح (۰/۰۱) معنادار است. این یافته نشان‌دهنده تاثیر منفی و معنادار متغیر تبادل رهبر - عضو بر پرزنتیسم سازمانی است؛ یعنی هرچه تبادل بین رهبر و عضو بیشتر باشد، پرزنتیسم سازمانی کمتر است و برعکس. همچنین، ضریب مسیر و اثر کل تبادل رهبر - عضو بر تعهد سازمانی (۰/۵۸۵) با توجه به t به‌دست‌آمده (۸/۰۸۴) و p-value (۰/۰۰۰) در سطح (۰/۰۱) معنادار است. این یافته نشان‌دهنده تاثیر مثبت و معنادار متغیر تبادل رهبر - عضو بر تعهد سازمانی است. درنهایت، ضریب مسیر و اثر کل تعهد سازمانی بر پرزنتیسم سازمانی (۰/۲۸۶-) با توجه به t به‌دست‌آمده (۳/۱۸۹) و p-value (۰/۰۰۲) در سطح (۰/۰۱) معنادار است. این یافته نشان‌دهنده تاثیر منفی و معنادار متغیر تعهد سازمانی بر پرزنتیسم سازمانی است؛ یعنی هرچه تعهد سازمانی بیشتر باشد، پرزنتیسم سازمانی کمتر است و برعکس.

بر اساس نتایج ارائه‌شده در جدول (۲)، مدل اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش (تبادل رهبر - عضو، پرزنتیسم سازمانی و تعهد سازمانی) از لحاظ شاخص‌های ضریب آلفای کرونباخ، ضریب پایایی ترکیبی و روایی همگرا، در حد مطلوب و قابل قبول ارزیابی می‌شود؛ بنابراین، می‌توان چنین استنباط کرد که مدل اندازه‌گیری مورد استفاده در این پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است.

آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری

برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. همان‌گونه که در شکل (۲) مشاهده می‌شود، مقادیر t نشان‌دهنده معناداری تاثیر تبادل رهبر - عضو بر پرزنتیسم سازمانی، با میانجی‌گری تعهد سازمانی است. همچنین، بارهای عاملی متغیرهای بیان‌شده در مدل ارائه شده است. نتایج ارائه‌شده در جدول (۳) نشان می‌دهد که ضریب مسیر تبادل



شکل ۲: مقادیر t نشان‌دهنده تاثیر تبادل رهبر عضو بر پرزنتیسم سازمانی از طریق تعهد سازمانی

جدول ۳: نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش با روش معادلات ساختاری

مسیر	ضریب مسیر (بتا)	مقدار t	P-value	اثر کل	مقدار t	P-value	نتایج
فرضیه ۱: تبادل رهبر - عضو بر پرزنتیسم سازمانی	-۰/۲۷۱	۲/۷۷۳	۰/۰۰۶	-۰/۴۳۸	۶/۳۳۷	۰/۰۰۰	تایید
فرضیه ۲: تبادل رهبر - عضو بر تعهد سازمانی	۰/۵۸۵	۸/۰۸۴	۰/۰۰۰	۰/۵۸۵	۸/۰۸۴	۰/۰۰۰	تایید
فرضیه ۳: تعهد سازمانی بر پرزنتیسم سازمانی	-۰/۲۸۶	۳/۱۸۹	۰/۰۰۲	-۰/۲۸۶	۳/۱۸۹	۰/۰۰۲	تایید

جدول ۴: نتایج آزمون سوبل برای بررسی اثر متغیر میانجی بر رابطه متغیر پیش‌بین و ملاک

مسیر	ضریب مسیر	خطای استاندارد	آماره سوبل	سطح معناداری
فرضیه چهارم: تاثیر تبادل رهبر - عضو بر پرزنتیسم سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی	۰/۵۸۵	۰/۰۸۹	۲/۶۲۷	p<۰/۰۵
	۰/۲۸۶	۰/۱۰		

کاهش پرزنتیسم وجود ندارد، بیشتر دیده می‌شود. در نتیجه، غفلت از کیفیت تبادل رهبر - عضو ممکن است عواقب منفی بر بهره‌وری و سلامت عمومی کارکنان دانشگاهی داشته باشد و به کاهش کیفیت خدمات آموزشی و پژوهشی منجر شود.

یافته‌های فرضیه دوم این پژوهش نشان داد که تبادل رهبر - عضو، رابطه مثبت و معناداری با تعهد سازمانی در کارکنان دانشگاه ملایر با ضریب (۰/۵۸۵) دارد؛ بنابراین، رابطه مثبت و معناداری بین این دو متغیر وجود داشته است. نتایج این فرضیه با یافته‌های پژوهش‌های (Saeed, 2014), (Joo, 2010)، منتخب یگانه و همکاران (Yang et al., 2017); (۱۳۹۲)، بهارلو و همکاران (۱۳۹۳)، (Kee, 2004) و (Leow & Khong, 2009); (Eisenberger et al., 2010) و (Ansari & Aafaqi, 2011, 2012, 2013, 2014) اشاره داشتند کیفیت بالای تبادل رهبر - عضو می‌تواند تعهد سازمانی را افزایش دهد، همسو بوده است. برای تبیین نتایج این فرضیه، می‌توان گفت که تعهد سازمانی زمانی مثبت تلقی می‌شود که کارکنان نسبت به کار خود احساس لذت و غرور کنند و تمایل به ادامه همکاری با سازمان داشته باشند؛ به عبارت دیگر، کارکنانی که دارای تعهد سازمانی مثبت هستند، عزم بالایی برای ماندن و مشارکت در تحقق اهداف سازمان دارند [۲۴]. یکی از عوامل موثر در افزایش این تعهد، کیفیت تبادل رهبر - عضو است؛ چراکه وجود اعتماد و احترام متقابل بین رهبر و اعضای سازمان، تبادل اطلاعات، اعتماد، شایستگی، تعهد و رضایت را افزایش می‌دهد [۵]. در محیط دانشگاهی، رهبرانی که به نیازها و نظرات کارکنان توجه می‌کنند، می‌توانند تعهد آنان را تقویت کنند. علاوه بر این، ایجاد روابط مثبت و موثر بین رهبران و کارکنان، به محیط کار حمایتی و پرنشاط کمک می‌کند که انگیزه تعهد سازمانی را در بین کارکنان افزایش می‌دهد؛ بنابراین، توجه به کیفیت تبادل رهبر - عضو یک راهبرد کلیدی در مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌ها و سازمان‌های دولتی تلقی می‌شود؛ به این معنا که فراهم کردن فرصت‌های بیشتر برای مشارکت و شنیدن نظرات کارکنان، می‌تواند تعهد آنان را نسبت به اهداف دانشگاه تقویت کند.

یافته‌های فرضیه سوم این پژوهش نشان داد که رابطه تعهد سازمانی بر پرزنتیسم سازمانی در میان کارکنان دانشگاه ملایر معادل (۰/۲۸۶-) است؛ بنابراین، یک رابطه منفی و معنادار بین این دو متغیر

جدول (۴) نشان می‌دهد که اثر غیر مستقیم تبادل رهبر - عضو بر پرزنتیسم سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی، بر اساس آزمون Sobel، معنادار است. به طوری که مقدار آماره سوبل (۲/۶۲۷) در سطح $p < 0/05$ ، اثر معنادار متغیر پیش‌بین (تبادل رهبر-عضو) را از طریق تعهد سازمانی (متغیر میانجی) بر پرزنتیسم سازمانی (متغیر ملاک) تایید می‌کند. بر این اساس، فرضیه چهارم پژوهش نیز تایید شد.

بحث

یافته‌های فرضیه اول این پژوهش نشان داد که تبادل رهبر - عضو رابطه منفی و معناداری با پرزنتیسم سازمانی در کارکنان دانشگاه ملایر با ضریب (-۰/۲۷۱) دارد. به این ترتیب، رابطه‌ای منفی بین این دو متغیر وجود دارد. این نتایج با نتایج پژوهش‌های (Wang et al., 2018) و (Ferreira et al., 2015) که بیان کرده‌اند که کیفیت بالای تبادل رهبر - عضو منجر به کاهش پرزنتیسم می‌شود [۶، ۱۸] همسو بوده است. برای تبیین این یافته‌ها، می‌توان گفت که تبادل رهبر - عضو یک متغیر کلیدی در شکل‌گیری رفتارهای مثبت و منفی در سازمان، از جمله پرزنتیسم، است. فرض اساسی نظریه رهبر - عضو این است که سرپرستان در محیط‌های کاری با زیردستان خود روابط متنوعی برقرار می‌کنند که بر کوشش فیزیکی، ذهنی و مادی کارکنان تاثیر دارد. بر این اساس، رابطه با کیفیت بالا بین رهبر و اعضا به تبادل و حمایت بیشتر می‌انجامد، در حالی که ارتباطات ضعیف موجب کاهش کوشش و حمایت می‌شود [۱۹]؛ کیفیت پایین تبادل رهبر - عضو می‌تواند پدیده پرزنتیسم را تشدید کند، به طوری که کارکنان حتی در شرایط بیماری به محل کار حاضر می‌شوند، در حالی که کارایی آن‌ها کاهش می‌یابد و نمی‌توانند به بهره‌وری سازمان در بلندمدت کمک کنند [۲۰]. در سازمان‌های دولتی ایران، مانند دانشگاه‌های دولتی، نبود حمایت کافی رهبران و نبود سیستم ارتباطی موثر می‌تواند کارکنان را به حضور در محل کار در شرایط نامناسب وادار کند. این وضعیت به‌ویژه زمانی که کارکنان احساس می‌کنند غیبت آن‌ها فشار بیشتری بر سایر همکاران وارد می‌کند، محسوس‌تر می‌شود. به‌طور خاص، در محیط دانشگاهی، فشارهای شغلی و تعهد به وظایف می‌تواند کارکنان را وادار کند در شرایط غیر مطلوب به کار ادامه دهند. این پدیده در زمان‌هایی که نظارت و مشوق‌های مناسب برای

وجود داشت. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های Yang et al. (2017) و Haque (2023) که نشان دادند افزایش پرزنتیسم منجر به کاهش تعهد سازمانی می‌شود [۹، ۲۵] همسو بوده؛ اما با نتایج پژوهش اختر و فیصل مالک (۲۰۱۶) که نشان‌دهنده بیشتر بودن پرزنتیسم در میان کارکنان متعهد است [۱]، در تضاد بوده است. در تبیین این نتایج، باید گفت که تعهد سازمانی به‌مثابه نیرویی عمل می‌کند که کارکنان را به اهداف سازمان متصل می‌کند؛ بنابراین، سازمان‌هایی با کارکنان متعهد، معمولاً مؤثرتر عمل می‌کنند، زیرا تعهد سازمانی ابزاری قوی برای افزایش بهره‌وری و اثربخشی به شمار می‌رود [۲۶]. از آنجا که پرزنتیسم یک رفتار منفی شناخته می‌شود که می‌تواند منجر به مشکلاتی مانند افزایش بیماری، افسردگی، اضطراب و کاهش بهره‌وری شود، رابطه میان تعهد سازمانی و پرزنتیسم یک رابطه دوجانبه و منفی است؛ به این معنا که افزایش یکی از آن‌ها باعث کاهش دیگری می‌شود. برای مثال، محدودیت در تصمیم‌گیری درباره غیبت در مواقع بیماری، می‌تواند به کاهش تعهد و حس تعلق کارکنان به سازمان منجر شود. این موضوع همچنین مانع از به‌کارگیری توانایی‌ها و خلاقیت‌های کارکنان می‌شود، زیرا مشکلات روانی غالباً با سطح بالایی از پرزنتیسم ارتباط دارند [۲۷]؛ بنابراین، هرچه تعهد سازمانی کارکنان بیشتر باشد، تمایل به پرزنتیسم (حضور فیزیکی در محل کار بدون کارایی) کاهش می‌یابد؛ چراکه کارکنان متعهد معمولاً با انگیزه و کیفیت بیشتری به وظایف خود می‌پردازند و از کاهش کارایی برای صرفاً حضور فیزیکی دوری می‌کنند. در سازمان‌های دولتی ایران، مانند دانشگاه‌های دولتی، ممکن است فرهنگی حاکم باشد که بر ساعات حضور در محل کار بیش از نتایج واقعی تأکید کند. در چنین شرایطی، کارکنانی که به سازمان متعهدند، بیشتر تمایل دارند به‌طور معناداری فعال و هدفمند در محیط کار فعالیت کنند.

یافته‌های فرضیه چهارم پژوهش نشان داد که ارتباط موثر بین رهبران و کارکنان در دانشگاه ملایر، به‌طور غیرمستقیم و از طریق افزایش تعهد سازمانی، منجر به کاهش حضور در محل کار (پرزنتیسم) با وجود بیماری شد. این یافته نشان داد که وجود رابطه قوی بین کارکنان دانشگاه و مدیران، احساس تعهد و مسئولیت در کارکنان دانشگاه را نیز تقویت می‌کند و در نتیجه، تمایل آن‌ها به حضور در محل کار با وجود بیماری و مشکلات شخصی کاهش می‌یابد. مطالعات قبلی نیز نشان داده‌اند که کیفیت بالای تبادله رهبر - عضو، به افزایش اعتماد، رضایت شغلی، کاهش استرس و افزایش تعهد در کارکنان منجر می‌شود [۵]. به‌گونه‌ای که یکی از متغیرهای سازمانی مهم در ایجاد تعهد در کارکنان، رفتارهای مدیر با کارکنان در سازمان است؛ بنابراین، مدیرانی که با کارکنان خود ارتباط صمیمی و مبتنی بر اعتماد برقرار می‌کنند و به مشکلات شخصی آن‌ها توجه دارند، باعث افزایش روحیه و تعهد در کارکنان می‌شوند [۲۸]. از طرف دیگر، پرزنتیسم با سبک مدیریت سازمان نیز ارتباط دارد. مدیرانی که حضور کارکنان بیمار را در محل کار تشویق می‌کنند، به تشدید این رفتار منفی در سازمان می‌انجامند [۲۹]. این رفتار، به کاهش بهره‌وری، افزایش خطا، کاهش کیفیت خدمات و خلاقیت در کارکنان منجر

می‌شود که عواقب منفی برای سازمان دارد؛ بنابراین، برای افزایش بهره‌وری کارکنان دانشگاه، مدیران باید به کیفیت تبادله رهبر - عضو و افزایش تعهد سازمانی توجه جدی داشته باشند. ایجاد فضایی امن و قابل اعتماد برای کارکنان که در آن احساس راحتی برای بیان مشکلات شخصی و دریافت حمایت از مدیران خود را داشته باشند، می‌تواند به‌طور موثر از پرزنتیسم جلوگیری کرده و بهره‌وری دانشگاه را افزایش دهد. یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های پژوهش Wu, Yuan & Yen (2023) که نشان داده‌اند تبادله رهبر - عضو ضعیف، به افزایش پرزنتیسم و ترک خدمت در کارکنان منجر می‌شود [۲]، همسو است.

نتیجه‌گیری

نتیجه‌گیری کلی این پژوهش نشان داد که تبادله رهبر - عضو رابطه منفی و معناداری با پدیده پرزنتیسم سازمانی دارد؛ بدین معنا که هرچه ارتباط بین رهبر و اعضای سازمان در محیط دانشگاه بهتر باشد، میزان پرزنتیسم کارکنان دانشگاه کمتر خواهد بود. همچنین، این تبادله، تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه دارد، یعنی با بهبود رابطه بین رهبر و اعضا، تعهد کارکنان نسبت به دانشگاه افزایش می‌یابد. افزون بر این، تعهد سازمانی نیز رابطه منفی و معناداری با پرزنتیسم سازمانی دارد؛ به‌طوری‌که هرچه تعهد کارکنان بیشتر باشد، پرزنتیسم کمتر خواهد بود. به‌علاوه، تبادله رهبر - عضو به‌طور غیرمستقیم و از طریق تعهد سازمانی بر پرزنتیسم تأثیر می‌گذارد؛ یعنی با افزایش تعهد سازمانی ناشی از تبادله رهبر - عضو در محیط دانشگاه، پرزنتیسم کاهش می‌یابد. به‌طور کلی، نتایج این تحقیق نشان داد که توجه به بهبود تبادله رهبر - عضو و همچنین تقویت تعهد سازمانی می‌تواند به کاهش پرزنتیسم در محیط دانشگاه کمک کند. بر اساس یافته‌های این پژوهش، موضوع‌های زیر برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد شده است:

- بررسی تأثیر نوع سازمان (خصوصی، دولتی، خدماتی و غیر خدماتی) بر رابطه بین تبادله رهبر - عضو، تعهد سازمانی و پرزنتیسم سازمانی.
- بررسی تأثیر عوامل فردی مانند سن، جنسیت، سابقه کار و موارد مشابه بر رابطه بین تبادله رهبر - عضو، تعهد سازمانی و پرزنتیسم سازمانی.
- بررسی نقش متغیرهای واسطه‌ای یا تعدیل‌کننده‌ای دیگر (مانند جو سازمانی، فرهنگ سازمانی) در رابطه بین سه متغیر تبادله رهبر - عضو، تعهد سازمانی و پرزنتیسم سازمانی.
- محدودیت‌ها بخش جدایی‌ناپذیر از فرایند اجرای هر پژوهش هستند و معمولاً خارج از کنترل پژوهشگر قرار دارند. پژوهش حاضر نیز از این قاعده مستثنا نیست و با محدودیت‌های زیر روبه‌رو بوده است:
- استفاده از ۱۴۵ نفر از کارکنان دانشگاه ملایر ممکن است در تعمیم نتایج این پژوهش به سایر دانشگاه‌ها یا موسسات آموزش عالی محدودیت ایجاد کند.
- نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر متأثر از خصوصیات خاص

پرسشنامه ها، جمع آوری داده ها و تجزیه و تحلیل آنها را به عهده داشت. محسن نظرزاده زارع به عنوان استاد راهنما و نویسنده مسئول مقاله، عهده دار نگارش مقاله بود.

ملاحظات اخلاقی

پژوهشگر قبل از اجرای پرسشنامه بین کارکنان، اقدام به اخذ مجوز توزیع پرسشنامه از مدیریت حراست دانشگاه کرد. همگی کارکنان شرکت کننده در پژوهش حاضر به صورت کاملا آگاهانه و با رضایت کامل در پژوهش مشارکت کردند. به کارکنان دانشگاهی مشارکت کننده در پژوهش این اطمینان داده شد که تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده از آنها بصورت کاملا بی نام انجام خواهد شد، و پژوهشگر اصل محرمانه بودن اطلاعات و حفظ حریم شخصی را کاملا رعایت نمود.

حمایت مالی

این پژوهش مستخرج از پایان نامه کارشناسی ارشد رشته تاریخ و فلسفه آموزش و پرورش بوده و بدون حمایت مالی انجام شده است.

دانشگاه ملایر از جمله ساختار سازمانی، سیاست های مدیریتی و فرهنگی است، به همین دلیل نمی توان نتایج این پژوهش را به راحتی به دیگر دانشگاه ها یا موسسات آموزش عالی تعمیم داد. • با توجه به اینکه پژوهش حاضر متکی بر خود گزارش دهی کارکنان بوده است، ممکن است پاسخ ها تحت تاثیر باورها و احساسات شخصی افراد قرار گرفته و منجر به سوگیری در داده ها شده باشد.

تشکر و قدردانی

نویسندگان از همه کارکنان شرکت کننده در پژوهش کمال تشکر و قدردانی را دارند.

تضاد منافع

بنا بر اظهار نویسندگان، مقاله حاضر بدون هرگونه تعارض منافع بوده است.

سهم نویسندگان

زهره گماری به عنوان پژوهشگر اصلی، تمامی فرایند توزیع

REFERENCES

1. Akhtar S, Faisal Malik M. Effect of Boredom and Flexible Work Practices on the Relationship of WFC with Procrastination and Affective Commitment: Mediation of Non-Work-Related Presenteeism. *Glob J Flex Syst Manage*. 2016; 17(4):343-56. [DOI: [10.1007/s40171-016-0132-6](https://doi.org/10.1007/s40171-016-0132-6)]
2. Wu TJ, Yuan KS, Yen DC. Leader-member Exchange, Turnover Intention and Presenteeism—the Moderated Mediating Effect of Perceived Organizational Support. *Curr Psychol*. 2023; 42(6):4873-84. [DOI: [10.1007/s12144-021-01825-1](https://doi.org/10.1007/s12144-021-01825-1)]
3. Werapitiya C, Opatha HH, Fernando RL. Presenteeism: Its Importance, Conceptual Clarifications, and a Working Definition. In 12th International Conference on Business Management (ICBM), 2016; 7(2):1489-1506. [DOI: [10.2139/ssrn.2699782](https://doi.org/10.2139/ssrn.2699782)]
4. Mohammad Esmaili N, Qaidi S, Yousefi Amiri M, Qolipour A. Presenteeism Phenomenon: Investigating the Outcomes and Solutions to Managing it. *J Public Administration Perspective*. 2016; 7(1): 67-93. [Link]
5. Aggarwal A, Chand PK, Jhamb D, Mittal A. Leader-Member Exchange, Work Engagement, and Psychological Withdrawal Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Front Psychol*. 2020; 11:423. [DOI: [10.3389/fpsyg.2020.00423](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00423)] [PMID]
6. Wang Y, Chen CC, Lu L, Eisenberger R, Fosh P. Effects of Leader-Member Exchange and Workload on Presenteeism. *Journal of Managerial Psychology*. 2018; 33(7/8):511-23. [DOI: [10.1108/JMP-11-2017-0414](https://doi.org/10.1108/JMP-11-2017-0414)]
7. Joo BK. Organizational commitment for knowledge workers: The roles of Perceived Organizational Learning Culture, Leader-Member Exchange Quality, and Turnover Intention. *Hum Resource Dev Q*. 2010; 21(1):69-85. [DOI: [10.1002/hrdq.20031](https://doi.org/10.1002/hrdq.20031)]
8. Saeed I, Waseem M, Sikander S, Rizwan M. The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader-Member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment. *International Journal of Learning and Development*. 2014; 4(2):242-56. [DOI: [10.5296/ijld.v4i2.6100](https://doi.org/10.5296/ijld.v4i2.6100)]
9. Yang T, Guo Y, Ma M, Li Y, Tian H, Deng J. Job Stress and Presenteeism among Chinese Healthcare Workers: the Mediating Effects of Affective Commitment. *Int J Environ Res Public Health*. 2017; 14(9):978. [DOI: [10.3390/ijerph14090978](https://doi.org/10.3390/ijerph14090978)] [PMID]
10. Montakhab Yaganeh M, Arshadhi N. The relationship between Ethical Organizational Climate, Leader-Member Exchange, and Perceived External Credibility With Organizational Commitment. *Social Psychology*. 2012; (29): 61-73. [Link]
11. Baharlou M, Beshlideh K, Hashemi Sheykhshabani SE, Naami A. Investigation Relationship between Leader – Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Psychological Empowerment and Organizational Commitment. *Organizational Culture Management*. 2014; 12(1):1-9. [DOI: [10.22059/jomc.2014.50180](https://doi.org/10.22059/jomc.2014.50180)]
12. Tabarsa GA, Rezaian A, Falaki P. Studying the Relationship between Voice of Employees and Job Satisfaction Consequences. The moderating role of Leader-Member Exchange (LMX). *Journal of Public Administration*. 2019; 11(4):661-81. [DOI: [10.22059/jipa.2019.286882.2607](https://doi.org/10.22059/jipa.2019.286882.2607)]
13. Liden RC, Maslyn JM. Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of management*. 1998; 24(1):43-72. [DOI: [10.1177/014920639802400105](https://doi.org/10.1177/014920639802400105)]
14. Saki R, Hamidi F, Mohebzadeh Z, Movahedinasab A. Relationship Between Leader-Member Exchange (LMX) and Job Satisfaction Among High School Teachers in Yazd. *Journal of New Approaches in Educational Administration*. 2013;4(14):29-50. [Link]
15. Koopman C, Pelletier KR, Murray JF, Sharda CE, Berger ML, Turpin RS, Hackleman P, Gibson P, Holmes DM, Bendel T. Stanford Presenteeism Scale: Health Status and Employee Productivity. *J Occup Environ Med*. 2002;44(1):14-20. [DOI: [10.1097/00043764-200201000-00004](https://doi.org/10.1097/00043764-200201000-00004)] [PMID]
16. Allen NJ, Meyer JP. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of occupational psychology*. 1990; 63(1):1-8. [DOI: [10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x](https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x)]
17. Al Balushi AK, Thumiki VR, Nawaz N, Jurcic A, Gajenderan V. Role of Organizational Commitment in Career Growth and Turnover Intention in Public Sector of Oman. *PLoS One*. 2022; 17(5): e0265535. [DOI: [10.1371/journal.pone.0265535](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0265535)]
18. Ferreira AI, Martinez LF, Cooper C, Gui DM. LMX as a Negative Predictor of Presenteeism Climate: A Cross-Cultural Study in the Financial and Health Sectors. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2015; 2(3):282-302. [DOI: [10.1108/JOEPP-02-2015-0005](https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2015-0005)]
19. Leow KL, Khong KW. Organizational Commitment: The

- Study of Organizational Justice and Leader Member Exchange (LMX) Among Auditors in Malaysia. *International Journal of Business Information*. 2009;4(2):161-98. [Link]
20. Lohaus D, Habermann W, El Kertoubi I, Röser F. Working While Ill Is Not Always Bad—Positive Effects of Presenteeism. *Front Psychol*. 2021; 11:620918. [DOI: [10.3389/fpsyg.2020.620918](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.620918)] [PMID]
 21. Eisenberger R, Karagonlar G, Stinglhamber F, Neves P, Becker TE, Gonzalez-Morales MG, Steiger-Mueller M. Leader–Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment. *J Appl Psychol*. 2010;95(6): 1085. [DOI: [10.1037/a0020858](https://doi.org/10.1037/a0020858)]
 22. Kee DM, Ansari MA, Aafaqi R. Fairness of Human Resource Management Practices, Leader-Member Exchange and Organizational Commitment. *Asian Academy of Management Journal*. 2004;9(1). [Link]
 23. Jung HS, Song MK, Yoon HH. The Effects of Workplace Loneliness on Work Engagement and Organizational Commitment: Moderating Roles of Leader-Member Exchange and Coworker Exchange. *Sustainability*. 2021; 13(2): 948. [DOI: [10.3390/su13020948](https://doi.org/10.3390/su13020948)].
 24. Cahyono Y, Novitasari D, Sihotang M, Aman M, Fahlevi M, Nadeak M, Purwanto A. The Effect of Transformational Leadership Dimensions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Case Studies in Private University Lecturers. *Solid State Technology*. 2020; 63(1s); 158-184. [Link]
 25. Haque A. The Effect of Presenteeism Among Bangladeshi Employees. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2023;72(4):873-94. [DOI: [10.1108/IJPPM-06-2020-0305/full/html](https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2020-0305/full/html)]
 26. Aranki DH, Suifan TS, Sweis RJ. The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment. *Modern Applied Science*. 2019;13(4):137-54. [DOI: [10.5539/mas.v13n4p137](https://doi.org/10.5539/mas.v13n4p137)]
 27. Coutu MF, Corbiere M, Durand MJ, Nastasia I, Labrecque ME, Berbiche D, Albert V. Factors Associated With Presenteeism and Psychological Distress Using a Theory-Driven Approach. *J Occup Environ Med*. 2015; 57(6):617-26. [DOI: [10.1097/JOM.0000000000000459](https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000459)] [PMID]
 28. Baker-McCleam D, Greasley K, Dale J, Griffith F. Absence Management and Presenteeism: The Pressures on Employees to Attend Work and the Impact of Attendance on Performance. *Human Resource Management Journal*. 2010;20(3):311-28. [DOI: [10.1111/j.1748-8583.2009.00118.x](https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00118.x)]
 29. Chia YM, Chu MJ. Presenteeism of Hotel Employees: Interaction Effects of Empowerment and Hardiness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2017;29(10):2592-609. [DOI: [10.1108/IJCHM-02-2016-0107](https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0107)]