

## УТИЦАЈ ЛИДЕРСТВА НА ОРГАНИЗАЦИОНО ГРАЂАНСКО ПОНАШАЊЕ И ПОСВЕЋЕНОСТ ЗАПОСЛЕНИХ

### THE IMPACT OF LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CIVIC BEHAVIOR AND EMPLOYEE COMMITMENT

**Марко Алексић**

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици, Србија

marko.aleksic@ef.uns.ac.rs

ORCID: 0000-0002-4488-4472

**Немања Бербер**

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици, Србија

nemanja.berber@ef.uns.ac.rs

ORCID: 0000-0002-1433-6416

**Маја Стругар Јелача**

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици, Србија

maja.strugar.jelaca@ef.uns.ac.rs

ORCID: 0000-0002-6707-5942

*"This paper is a part of the research project "Effects of emotional intelligence of managers on the performance and sustainability of organizations " financed by the Provincial Secretariat for Higher Education and Scientific Research of Autonomous Province of Vojvodina, Republic of Serbia. Project Number: 142-451-2269/2021-01/02 ."*

**Апстракт:** *Лидерство представља једну од тема која је веома атрактивна, посматрано и са аспекта теорије и са аспекта праксе. Једна од теорија лидерства која је у великој мери истраживана је теорија лидерства која обухвата трансформациони, трансакциони и laissez-faire стил лидерства, као и исходе лидерства који се огледају у ефективности лидера, задовољства лидером и додатном напору. Организационо грађанско понашање и посвећеност запослених представља конструкцију која дотиче готово све делове управљања људским ресурсима. Ако се сваки део људских ресурса не реши на одговарајући начин, запослени тада не успевају у потпуности да се посвете пословним активностима, смањује им се посвећеност организацији, што се негативно одражава на целокупно пословање. Циљ рада је утицај повезаности наведених стилова лидерства на организационо грађанско*

*понашање и посвећеност запослених. Предмет рада представља анализа досадашњих истраживања концепата трансформационог, трансакционог и laissez-faire лидерства на организационо грађанско понашање и посвећеност запослених.*

**Кључне ријечи:** *лидерство, организационо грађанско понашање, посвећеност запослених*

**JEL класификација:** D23, J28

**Abstract:** *Leadership is one of the topics that is in the center of attention, viewed both from the aspect of theory and from the aspect of practice. One of the theories of leadership that has been extensively researched is leadership theory that encompasses transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles, as well as leadership outcomes that are reflected in leader effectiveness, leadership satisfaction, and added effort. Organizational civic behavior and commitment of employees is a construction that affects almost all parts of human resource management. If every part of human resources is not solved in an appropriate way, then employees fail to fully dedicate themselves to business activities, their commitment to the organization decreases, which has a negative impact on the entire business. The aim of this paper is to influence the connection between the mentioned leadership styles on organizational civic behavior and employee commitment. The subject of the paper is the analysis of previous research on the concepts of transformational, transactional and laissez-faire leadership on organizational civic behavior and commitment of employees.*

**Key Words:** *Leadership, organizational civic behavior, employee commitment*

**JEL classification:** G33

## 1. УВОД

Лидерство као концепт дефинисано је од стране великог броја истраживача. Појам лидерства се може тумачити као процес друштвеног утицаја, који максимизира напоре других, ка постизању циља (Kruse, 2013). Потом, лидерство може да се представи као вештина или способност једне особе да постигне своје циљеве усмеравањем или утицајем на поступке других (Barker, 1994, стр. 47). Лидерство може да се схвати и као дугорочан процес заснован на вредностима које подстичу лидере да покрећу акције које доприносе постизању заједничке сврхе и испуњењу обострано дефинисаних циљева, лидера и следбеника (Vecchiotti, 2018, стр. 42).

Приступ који је у фокусу имао понашање лидера и који је истицао одређена понашања по којима се лидери разликују у односу на оне који то нису. У раним истраживањима издвојиле су се две широко дефинисане категорије понашања које укључују оријентисаност на задатке и оријентисаност на односе, а касније су дефинисане и нове категорије као што су оријентисаност на промене и

екстерна оријентисаност. Свако од наведених понашања има различите циљеве. Лидерима чије је понашање оријентисано на задатке примарни циљ је обављање посла на ефикасан и поуздан начин. Уколико је циљ унапређење квалитета међуљудских односа у организацији, понашање лидера ће бити оријентисано на односе. За понашање оријентисано на промене, примарни циљеви су иновације, учење и флексибилност (прилагођавање окружењу). Екстерно оријентисано понашање лидера као циљ има прикупљање потребних информација и ресурса, али и промовисање интереса тима, организационих јединица, организације као целине, као и одбрана тих интереса што се постиже кроз умрежавање, лобирање за ресурсе, преговарање, анализу информација и идентификовање потенцијалних шанси и опасности (Yukl, 2012). Поред поверења у лидера, још један важан релациони конструкт је LMX (trust in leader, leader-member exchange). На основу теорија стварања улога и друштвене размене, LMX теорија предлаже да током различитих процеса преузимања улога, преговарања о улогама, делегирању задатака и испуњењу очекивања, лидери развијају различите врсте односа размене са својим запосленима. Висококвалитетни LMX однос карактерише лојалност и реципроцитет (Nohe, Hertel, 2017). Запослени који верују свом вођи имају већу вероватноћу да покажу облике организационог грађанског понашања. Запослени доносе закључке о поузданости свог лидера, а ти закључци утичу на ставове и понашање самих запослених у организацији.

## 2. СТИЛОВИ ЛИДЕРСТВА

Теорија свеобухватног лидерства односно Full Range Leadership (FRL) теорија. Наведена теорија у садашњем облику заснива се на три стила лидерства: трансформационом, трансакционом и laissez-faire лидерству. FRL теорија представља факторе појединачног поретка који се састоје од пет фактора трансформационог лидерства, три фактора трансакционог лидерства и једне нетрансакционе компоненте laissez-faire лидерства (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003, стр. 264). Трансформационо лидерство представља процес у коме се људи мењају, а тиче се емоција, вредности, етике, стандарда и дугорочних циљева и обухвата процењивање мотива следбеника, задовољавање њихових потреба и њихов третман као целовитих људских бића (Northouse, 2008, стр. 119). Трансформационе лидере карактерише:

- подизање нивоа свести следбеника о важности постизања постављене визије;
- навођење следбеника да превазиђу свој властити интерес због тима, организације или виших циљева;
- подстицање следбеника да се више труде и да постигну више него што они очекују и покушавају да испуне (Bass, 1985).

Трансформационо лидерство добија у савременим условима пословања све више на значају, јер ставља акценат на промене и већи степен оријентисаности на људе и међуљудске односе. Трансакционо лидерство темељи се на релацијама и размени информација уз тачно одређене методе награђивања који

могу да мотивишу учеснике да усмере своје напоре како би имплицитни и експлицитни циљеви били остварени. Трансакциони лидери се повезују са својим следбеницима путем размене/трансакције. На тај начин лидери дефинишу стандарде и смернице за следбенике у погледу жељених перформанси и постигнућа, а исто тако дефинишу награде или казне у виду новца, похвала, унапређења и сл. у складу са степеном остварења постављених стандарда (Judge, Piccolo, 2004).

Трансакционе лидере карактерише одржавање постојећег система са строгим смерницама и правилима. Следбеницима дају стриктна упутства шта се од њих очекује и у складу са тим се дефинишу награде и казне. Из наведеног се види да трансформациони лидери дају предност слободи и креативности у решавању задатака и проблема, док трансакциони лидери предност дају организационој рутини, правилима, структури и строгој контроли. Упоредјујући трансакциони и трансформациони стил лидерства долази се до закључка да су трансакциони лидери они лидери који размењују опипљиве награде за рад и лојалност следбеника, док су трансформациони лидери оријентисани на следбенике и фокусирају се на њихове потребе. Такође, трансакциони лидери су пасивнији у односу на трансформационе лидере које карактерише активно понашање.

У табели бр. 1 биће приказана компарација трансформационих и трансакционих лидера.

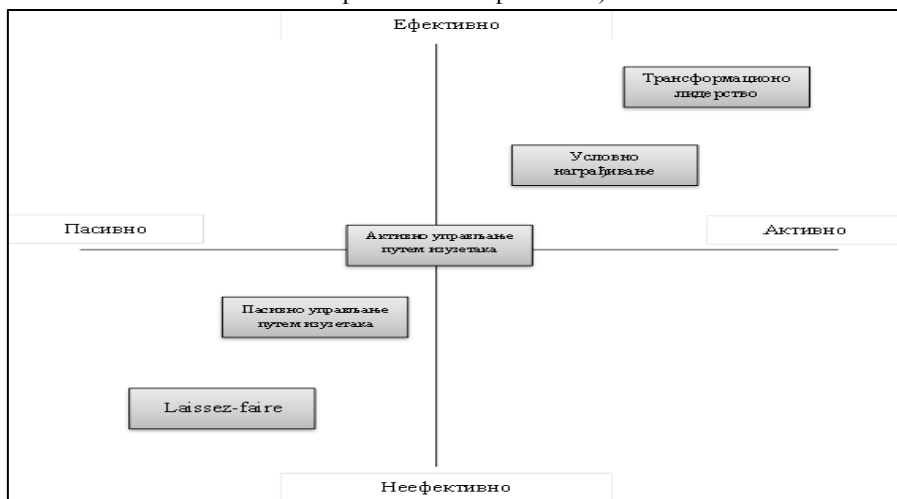
**Табела бр. 1:** Компарација трансформационих и трансакционих лидера

| Трансакциони лидери                                                                | Трансформациони лидери                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Реактивно понашање.                                                                | Проактивно понашање.                                                                                                  |
| Делује у оквиру постојеће организационе културе                                    | Ради на промени постојеће организационе културе применом нових идеја                                                  |
| Следбеници постижу циљеве подстакнути наградама и казнама које је дефинисао лидер. | Следбеници постижу циљеве водећи се идеалима и моралним вредностима.                                                  |
| Мотивише следбенике позивајући се на њихов сопствени интерес.                      | Мотивише следбенике охрабрујући их да ставе групне интересе на прво место.                                            |
| Оријентисан на побољшање перформанси управљањем путем изузетака.                   | Промовише креативне идеје за решавање проблема. Наведено се посебно огледа кроз компоненту интелектуалне стимулације. |

**Извор:** Прилагођено према Odumeru & Ogbonna (2013)

Laissez-faire стил лидерства - често се у питање доводи да ли се овај стил уопште може назвати лидерским стилем, с обзиром на изостанак интеракције са следбеницима и у погледу договора и у погледу трансакција. Оно што карактерише наведени стил јесте избегавање одговорности, избегавање доношења одлука, као и избегавање коришћења ауторитета (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003 стр. 265). Овај стил лидерства често је у литератури окарактерисан као нестратешки и пасиван. У литератури се често наводи да лидери који примењују овај стил лидерства нису укључени у рад својих следбеника, тим којим руководе, као ни у рад организационе јединице. Њихова укљученост се огледа кроз пасивно давање одговора на постављена питања, али и избегавање давања повртних информација (Chaudhry, Javed, 2012).

**Графикон бр. 1:** Свеобухватни приступ лидерству (активно/пасивно; ефективно/неефективно)



Извор: Bass & Avolio (2004)

На графикону бр. 1 приказане активне/пасивне компоненте стилова лидерства разматране у оквиру свеобухватног приступа лидерству, односно ефективне и неефективне компоненте које чине наведена три стила лидерства. Из графикона се може закључити да су пасивне и неефективне компоненте laissez-faire стила лидерства и делимично трансакционог (пасивно управљање путем изузетака), док су активне и ефективне компоненте трансакционог лидерства (делимично активно управљање путем изузетака и условно награђивање) и све компоненте трансформационог лидерства.

Наведено сугерише да би лидери требали у већој мери да развијају трансформационо у комбинацији са активним компонентама трансакционог стила лидерства уколико желе да буду ефективни и да тако буду перципирани од стране следбеника.

### 3. ОДНОС ЛИДЕРСТВА, ОРГАНИЗАЦИОНОГ ГРАЂАНСКОГ ПОНАШАЊА И ПОСВЕЋНОСТИ ЗАПОСЛЕНИХ

Понашање надређених према члановима организације, односно квалитет њиховог односа може се одразити на ниво грађанског понашања чланова организације. Са аспекта афирмисања форме грађанског понашања чланова организације, посебно се истиче поверење које чланови организације имају у своје надређене, односно менаџере. Истраживања показују да је однос између поверења менаџера и грађанског понашања запослених у јачем односу у односу на организациону посвећеност и задовољство послом.

У наставку биће приказана улога лидерства на организационо грађанско понашање. Током последње три деценије, трансформационо лидерство постало је једна од доминантних парадигми за разумевање ефикасности лидерства. Трансформациона теорија лидерства заснована је на схватању да одређена лидерска понашања трансформишу вредности, потребе, склоности и тежње запослених и мотивишу их да обављају радне обавезе које нису формално дефинисане. (House, Spangler, Woyske, 1990, стр. 364 ). Један важан конструкт који бележи перформансе запослених изван дужности је организационо грађанско понашање које се односи на дискреционо понашање ван улога које побољшава организационо окружење које подржава извршавање задатака (Organ, 1988, стр. 3). У данашњим сложеним и турбулентним организацијама, понашање изван улога запослених које надилази ограничене листе радних задатака постало је кључно за успех организације. У односу запослених и менаџера, грађанско понашање је можда најприкладније за одражавање последица учинка запослених, јер је укључивање или ускраћивање добровољног понашања ван улоге флексибилније и штедљивије средство у поређењу са учинком радних задатака запослених (Nohe, Hertel, 2017). Емпиријски докази доследно подржавају позитивне корелације између понашања трансформационог лидерства и грађанског понашања запослених (Wang et al., 2011, стр. 255).

Теорија друштвене размене вероватно је најутицајнији оквир за објашњење опште динамике из које потиче грађанско понашање чланова организације. Ослањајући се на овај оквир, могу се разликовати два специфична психолошка механизма кроз која трансформационо лидерско понашање утиче на грађанско понашање запослених. Први механизам заснива се на претпоставци да трансформационо лидерство позитивно утиче на опште ставове запослених о послу, као што су посвећеност организацији или укупно задовољство послом, што заузврат доприноси повећању грађанског понашања запослених (Ilies, et al., 2009, стр. 953-954.). Ово објашњење разматра ефекте трансформационог лидерства на грађанско понашање чланова организације као реакције запослених на позитивно лидерско понашање. Међутим, ефекти трансформационог лидерства такође могу укључивати сложеније (двосмерне) процесе релационе размене између лидера и запослених који се временом развијају. Друго објашњење односа између трансформационог лидерства и

грађанског понашања запослених наглашава да они улазе у висококвалитетан однос који карактерише поверење (Nohe, Hertel, 2017). Следствено томе, запослени трансформационих вођа ангажују се више у грађанском понашању како би узвратили добром третману лидера. Истраживање показује да је међуљудски однос лидера и запослених у потпуности посредован између трансформационог лидерства и извршавања задатака, као и понашања организационог грађанства (Wang et al., 2005, стр. 420).

За разлику од трансакционих лидера који својим запосленима нуде одговарајућу награду односно где се запослени мотивишу наградама (Вардо, Гаврић, 2013, стр. 91), трансформациони лидери нуде сврху која се фокусира на унутрашње потребе вишег реда и превазилази краткорочне интересе. Према овој перспективи, запослени се могу укључити у однос друштвене размене са својим трансформационим лидером и узвратити његово/њено понашање ангажовањем у грађанском понашању.

Позитивни ставови о послу односно задовољство послом и афективна организациона посвећеност могу бар делимично објаснити однос између трансформационог лидерског понашања и грађанског понашања запослених. Задовољство послом може се дефинисати као пријатно емоционално стање које произилази из оцењивања посла као постизања или олакшавања постизања вредности његовог посла (Locke, 1969, стр. 316). Трансформациони лидери ће вероватно допринети високом нивоу задовољства послом пружајући запосленима личну пажњу један на један, водећи рачуна о потребама сваког запосленог (Walumbwa et al., 2005, стр. 249). Додатно, трансформациони лидери могу утицати на то како запослени перципирају своје основне карактеристике посла у смислу значаја, аутономије, разноликости, идентитета и повратних информација (Piccolo, Colquitt, 2006, стр. 330).

Осим задовољства послом, афективна организациона посвећеност други је механизам ставова који може објаснити однос трансформационог лидерства и грађанског понашања чланова организације. Афективна организациона посвећеност дефинисана је као емоционална везаност за организацију, идентификација са њом и укључивање у њу (Meyer, et al., 2002, стр. 21). Трансформациони лидери могу олакшати афективну организациону посвећеност запослених ангажовањем самопоимања запослених у интересу мисије лидера. Конкретно, трансформацијски лидери нуде атрактивне и убедљиве циљеве за будућност организације и чине везе између напора запослених и постизања организационих циљева. Као резултат тога, запослени би требало да схвате организационе циљеве и делују у интересу постизања циља. У складу са овим резонувањем, недавна анализа открила је кориговану средњу корелацију између трансформационог лидерства и афективне организационе посвећености (Jackson, Meyer, Wang, 2013, стр. 84).

Претходне студије су доследно проналазиле позитивне везе између афективне организационе посвећености и грађанског понашања запослених. Осим процеса

друштвене размене, овај однос се може делимично објаснити јер организациона посвећеност садржи афективну компоненту, а искуство позитивног афекта чини људе вероватнијим да ће се укључити у грађанско понашање (George, Brief, 1992, стр. 310). Други аргументи који подржава позитиван однос између трансформационог лидерства и грађанског понашања у великој су мери засновани на теорији друштвене размене. Будући да односи друштвене размене наглашавају везаност, обавезе и идентификацију коју запослени осећају према члановима организације, претходне студије често су користиле афективну организацијску преданост да операционализирају постојање таквог односа, односно, у мери у којој запослени формирају однос друштвене размене, на шта указује висок ниво афективне посвећености, они показују више ангажовање у грађанском понашању (Nohe, Hertel, 2017).

Други потенцијални механизам у основи односа између трансформационог понашања лидера и грађанског понашања чланова организације је релацијски процес. Поред изазивања позитивних реакција запослених, трансформационо понашање лидера гради и интерактивне односе са својим запосленима. Поверење у лидера може се означити као позитивно очекивање појединца према понашању лидера и спремност да постане рањив према њему или њој (Rousseau, 1998, стр. 393).

Трансформациони лидери изграђују поверење ангажовањем у примарним поступцима, које запослени тумаче као укључивање личних жртвовања и ризика. Претпоставља се да би се запослени харизматичних вођа могли одликовати већим поштовањем, поверењем и задовољством са својим лидером и појачаним осећајем колективног идентитета, перципираним учинком групних задатака и осећањем оснажења. Резултати овог истраживања показују снажну везу између поштовања запослених и харизматичног вођства. Поверење и задовољство запослених, међутим, посредовани су поштовањем лидера. Осим тога, запослени ће веровати својим трансформационим вођама јер такви лидери несебично заступају свој став и показују бригу за потребе запослених (Conger, Kanungo, Menon, 2000, стр. 747).

## **ЗАКЉУЧАК**

Квалитет LMX односа утиче на важне ставове и понашање лидера и чланова, као што су перформансе посла и грађанско понашање чланова организације. За разлику од трансформационог лидерства које се односи на понашање лидера, LMX описује однос између лидера и запослених који је само делимично последица понашања лидера. Као последица висококвалитетног односа са лидером, запослени ће превазићи потребно понашање у улози и укључити се у грађанско понашање како би узвратили високе LMX односе и одржали уравнотежену друштвену размену. Према томе, организације које желе да имају користи од позитивних импликација лидерства на организационо грађанско понашање и посвећеност запослених треба да се усредсреде на то како да на најефикаснији начин развију јаку везу између запослених и надређених (Nohe,

Hertel, 2017). Битно је истаћи да лидери нису изнад следбеника, нити су они важнији од њих, за разлику од односа шеф-запослени, однос лидер-следбеник укључује много више оријентацију на људе, међусобне односе, подршку, емпатију, сарадњу, те се може закључити да је овај однос много комплекснији и захтева континуиран рад на његовом креирању, одржавању и развоју, а један од најнефективнијих стилова лидерства адекватан у савременим условима пословања свакако јесте трансформациони. Савремени лидер подстиче и креира амбијент међусобне сарадње, подршке, толеранције и колективизма, што може позитивно да утиче на организационо грађанско понашање чланова организације.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14(3), 261-295.
- [2] Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (MLQ). *Mind Garden*, 29, 481-498.
- [3] Barker, R. A. (1994). The rethinking of leadership. *Journal of Leadership Studies*, 1(2), 46-54.
- [4] Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
- [5] Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7).
- [6] Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(7), 747-767.
- [7] George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin*, 112(2), 310.
- [8] House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1990, August). Personality and charisma in the US presidency: A psychological theory of leadership effectiveness. In *Academy of management proceedings* (Vol. 1990, No. 1, pp. 216-220). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- [9] Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M., & Johnson, M. D. (2009). Personality and citizenship behavior: the mediating role of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 94(4), 945.
- [10] Jackson, T. A., Meyer, J. P., & Wang, X. H. (2013). Leadership, commitment, and culture: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 84-106.

- [11] Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- [12] Kruse, K. (2013). What is leadership. *Forbes magazine*, 3.
- [13] Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- [14] Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- [15] Nohe, C., & Hertel, G. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: A meta-analytic test of underlying mechanisms. *Frontiers in Psychology*, 8, 1364.
- [16] Northouse, P. G. (2008). *Liderstvo: teorija i praksa*. Beograd. Data status.
- [17] Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International review of management and business research*, 2(2), 355.
- [18] Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327-340.
- [19] Rousseau, D. M. (1998). The problem of the psychological contract considered. *Journal of organizational behavior*, 665-671.
- [20] Vardo, E., & Gavrić, M. (2013). Vrsta djelatnosti organizacije i stilovi rukovođenja. *Godisnjak za psihologiju*, 10(12), 6-6.
- [21] Vecchiotti, R. (2018). Contemporary leadership: The perspective of a practitioner. *Journal of Leadership Studies*, 12(2), 40-45.
- [22] Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 66-85.
- [23] Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 48(3), 420-432.
- [24] Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & organization management*, 36(2), 223-270.
- [25] Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and US financial firms. *Human resource development quarterly*, 16(2), 235-256.

## SUMMARY

*Previous research on leadership, organizational citizenship and employee commitment has used different methodologies, and one of the most common is the methodology used in this research, based on Full Range Leadership (FRL) theory used to research and analyze transformational, transactional and laissez-faire leadership style. LMX (Leader-member exchange) leadership theory is based on the assumption that leaders influence employees in their group (called members) through the quality of the relationships they develop with them. One of the conclusions of this theory is that leaders develop relationships of different quality with their subordinates and thus make differences between them. This approach is very accepted in the theory and practice of management and leadership, which is the reason why this research is based on it. The focus of the research was on determining the connection between different leadership styles on organizational civic behavior and employee behavior. The most effective leadership style in modern business conditions is certainly transformational. Organizational commitment refers to identification with organizational goals, willingness to make an effort on behalf of the organization, and an interest in staying in the organization. Employee commitment to the organization can be linked to their perception of the employer's commitment to them (organizational support) while reciprocating their commitment by performing work activities in their own, unique way, with priority in meeting organizational goals. Researchers have shown that organizational civic behavior makes an important contribution to individual, group, and organizational efficiency. Organizational members show different levels of behavior, from the minimum, which makes it the least possible to justify membership in the organization, to the maximum that exceeds expectations, engaging in off-role behavior to help the organization.*