

Les relations empiriques entre le comportement de civisme organisationnel, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel au contexte organisationnel public

Empirical relationships between organizational citizenship behavior, job satisfaction and organizational commitment in the public organizational context

AIT ALI OUSAID Saïd

Professeur d'enseignement supérieur assistant
FLSH Ain Chock (Département de psychologie)

Université Hassan II

Signes archéologiques, psychologie, histoire et linguistique

Maroc

saadoun82@gmail.com

Date de soumission : 11/09/2021

Date d'acceptation : 16/10/2021

Pour citer cet article :

AIT ALI OUSAID. S. (2021) «Les relations empiriques entre le comportement de civisme organisationnel, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel au contexte organisationnel public», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4: Numéro 4» pp : 225 - 248

Résumé

La présente étude a abordé deux concepts centraux en psychologie des organisations à savoir le comportement de civisme organisationnel (CCO), et les attitudes au travail. Elle a été menée auprès de 273 fonctionnaires exerçant leur travail au sein des administrations publiques. Les données collectées ont été analysées sur la base des méthodes de modélisation par équations structurelles. Les résultats ont démontré que la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel sont deux prédicteurs valides du Comportement de Civisme Organisationnel en milieu organisationnel public.

Mots clés : « comportement de civisme organisationnel; attitudes au travail; satisfaction au travail; engagement organisationnel; administration publique ».

Abstract

The current study addressed two central concepts in organizational psychology namely organizational citizenship behavior (OCB) and job attitudes, job satisfaction and organizational commitment in particular. It was conducted based on a sample of 273 public administrative employees. Results demonstrated that job satisfaction and organizational commitment are generally and significantly related to organizational behavior and that the dimensions 'General satisfaction' and 'affective organizational commitment' are two valid predictors of OCB in the public organizational commitment.

Keywords : « organizational citizenship behavior; job attitudes; job satisfaction; organizational commitment; public administration ».

Introduction

La performance individuelle au travail est l'un des construits les plus importants en psychologie du travail et des organisations et en gestion des ressources humaines (Campbell & Wiernik, 2015). Il s'agit d'un construit multidimensionnel constitué de trois dimensions majeures identifiées dans la littérature scientifique dont la performance à la tâche, le comportement de civisme organisationnel et le comportement contre-productif au travail (Harari, Reaves & Viswesvaran, 2016).

La présente étude est consacrée à l'examen des antécédents du comportement de civisme organisationnel (CCO) défini comme étant un comportement discrétionnaire qui ne fait pas nécessairement partie du travail prescrit, suscitant de promouvoir le fonctionnement effectif des organisations (Organ, 1988). En effet, les chercheurs indiquent que le débat persiste encore sur la nature et la puissance des relations entre ces prédicteurs fondamentaux dans la recherche organisationnelle au niveau individuel, tout en mettant en exergue la question de l'importance des attitudes au travail dans la prédiction et la compréhension de la performance au travail (Harrison, Newman & Roth, 2006). Cependant, ces deux attitudes au travail ont été identifiés comme prédicteurs forts, et construits associés au CCO (Ilies et al., 2006 ; Podsakoff et al., 2000). Spitzmuller, Van Dyne et Ilies (2008).

Elle vise particulièrement à investiguer les relations empiriques entre le CCO, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Ainsi, tout en adoptant la méthode corrélacionnelle et la modélisation, cette étude vise à examiner empiriquement l'effet de la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel sur le comportement de civisme organisationnel au contexte organisationnel public marocain. Cela constitue la problématique de la présente recherche formulée comme suit : **est-ce-que la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel prédisent empiriquement le civisme organisationnel au sein de l'administration publique marocaine ?**

Afin de répondre à cette question, nous allons en premier lieu présenter les soubassements théoriques des notions objet d'étude et recherches menées dans ce sens. Puis, la méthodologie adoptée sera exposé à savoir les instruments de mesure des différents construits. Les résultats seront exposés et discutés par la suite.

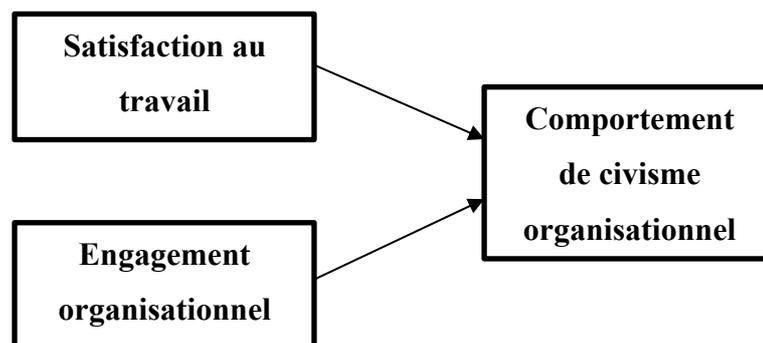
1. Cadre théorique

Le civisme organisationnel a été décrit comme étant un comportement discrétionnaire contribuant au maintien et à l'amélioration du contexte psychologique et social qui soutient la

performance à la tâche (Organ, 1997). Ainsi, le comportement de civisme est souvent un acte spontané qui ne renvoie pas directement à la tâche et qui n'est pas formellement prescrit ou explicitement imposé (Ilies et al., 2009). La satisfaction au travail est définie comme étant des réponses psychologiques multidimensionnelles de l'individu à son travail, des réponses constituées d'un aspect cognitif (évaluatif) et affectif (émotionnel) (Hulin & Dalal, 2009).

L'engagement organisationnel est une attitude qui représente un état psychologique enchainant un individu avec son organisation sur la base de l'identification à ses valeurs et objectifs (Meyer & Allen, 1991). Ce construit, d'après ces auteurs, est une combinaison de trois bases, une base affective (Je veux rester), une base normative (Je sens que je devrais rester), et une base de continuation ou de calcul (J'ai besoin de rester). Il a été également conçu comme une somme dynamique de cognitions et d'affect vis-à-vis de l'organisation et comme une force de servir et améliorer ses finalités (Solinger, Hofmans, & Van Olffen, 2015). Pour estimer les relations entre ces construits, nous avons développé un modèle conceptuel (Figure.1) sur la base du modèle d'Organ et Ryan (1995) qui suppose que les attitudes au travail et les variables dispositionnelles (liées à la personnalité) exercent un effet sur le comportement de civisme organisationnel plutôt que sur la performance à la tâche. Tandis que cette dernière est plutôt liée au savoir, compétences, aptitudes et aux variables motivationnelles.

Figure 1. Modèle conceptuel



Source : Auteur

1.1. Satisfaction et CCO

De nombreuses études ont démontré que la satisfaction au travail est liée positivement au comportement de civisme organisationnel (Barnes et al. 2012 ; Ilies et al. 2009). Dans ce cadre, Organ (1995) note que la relation entre la satisfaction au travail et le comportement de civisme organisationnel est plus forte par rapport à la performance à la tâche. Cet auteur a

conduit une méta-analyse sur la base de 55 études et prouvé à travers un examen quantitatif que les attitudes au travail sont des prédicteurs robustes du CCO en comparaison avec les facteurs dispositionnels (facteurs liés à la personnalité). Cependant, les résultats ont révélé une corrélation globale modeste entre la satisfaction au travail et l'altruisme ($r = .24$) et la conscience professionnelle ($r = .22$), et indiqué que les vertus civiques sont moins liées aux mesures de la satisfaction parmi les autres formes de CCO y compris la courtoisie et l'esprit d'équipe (Organ, 1995). De plus, Van Scotter (2000) démontre que les relations entre la performance à la tâche, la performance contextuelle (un construit similaire au CCO) d'une part et la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel d'autre part étaient cohérentes à travers deux échantillons d'employés ($N = 419$ et $N = 991$). Ainsi, les employés présentant une performance contextuelle élevée ont déclaré qu'ils sont satisfaits au travail et engagés affectivement à leurs organisations ($r = .18, p < .05$; $r = .24, p < .01$, respectivement).

Par ailleurs, LePine et al. (2002), ont démontré à travers une méta-analyse des relations fortes entre les dimensions du comportement de civisme organisationnel et la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, la justice, la conscience et le soutien du leader. Schleicher, Watt et Greguras (2004) ont examiné, à travers deux études empiriques, la consistance cognitive-affective de l'attitude au travail et ses implications pour la puissance de la relation attitude-comportement et constaté une différence au niveau des corrélations entre la satisfaction au travail et la performance parmi les employés qui présentent une consistance cognitive-affective inférieure ($r = -.11, p > .05$) par rapport à leurs collègues qui présentent une consistance supérieure ($r = .54, p < .01$). Ainsi, la consistance cognitive-affective comme indicateur de puissance de l'attitude modère significativement l'effet de la satisfaction au travail sur la performance. Fassina et al. (2007), ont également constaté via une méta-analyse que la satisfaction au travail est remarquablement liée au comportement de civisme organisationnel par rapport à la justice organisationnelle perçue. Foote et Tang (2008) démontrent que l'effet de la satisfaction au travail sur le comportement de civisme organisationnel est significatif ($R = 0.37, p = .032$).

En lien avec ce qui précède, Ilies et al. (2009) ont conduit une méta-analyse sur la base d'un grand nombre d'études empiriques (98 Articles, 40 Thèses, 12 Comptes rendus de conférences et un Chapitre), d'échantillons et de participants et constaté une relation positive entre la satisfaction au travail et le CCO. Paillé (2010) a aussi constaté une relation positive entre l'esprit d'équipe et la satisfaction au travail ($\beta = .214, p < .005$). De plus, Paillé,

Bourdeau et Galois (2010), ont prouvé qu'il y'a lieu à une relation significativement positive entre la satisfaction au travail et le comportement de civisme organisationnel dirigé vers l'organisation ($\beta = .161, p < .01$). Bowling (2010), a également prouvé via une étude empirique, portant sur la conscience professionnelle comme modérateur entre la satisfaction au travail et les comportements extra-rôle, que la satisfaction au travail est positivement associée avec l'assiduité personnelle ($r = .42$), l'aide interpersonnelle ($r = .36$), l'initiative individuelle ($r = .26$) et la loyauté ($r = .53$) ($p < .01$, pour toutes les corrélations mentionnées). Autres chercheurs prouvent des constats similaires à savoir Messersmith et al. (2011) qui ont constaté que la satisfaction au travail est liée au comportement de civisme organisationnel ($\beta = .153, p < .01$) et Barnes et al. (2013) qui ont observé une relation positive entre la satisfaction au travail et le comportement de civisme organisationnel dirigé vers les individus ($\beta = .28, p < .01$) d'une part et entre la satisfaction au travail et le comportement de civisme organisationnel dirigé vers l'organisation ($\beta = .40, p < .01$) de l'autre. A la lumière des constats mentionnés auparavant, nous émettons l'hypothèse suivante :

H₁ : La Satisfaction au travail serait associée significativement et positivement au comportement de civisme organisationnel au contexte organisationnel public ;

1.2. Engagement organisationnel et CCO

Les chercheurs ont constaté une influence directe et positive (.14) de l'engagement organisationnel sur le comportement de civisme organisationnel (Salehi & Gholtash, 2011). Susanty et Miradipta (2013), ont également constaté un effet positif et significatif de l'engagement organisationnel sur la satisfaction au travail ($\beta = 0.649, p < 0.05$), et sur la performance au travail ($\beta = 0.262, p < 0.05$), et déclaré que les trois construits sont hautement corrélés. Par ailleurs, les résultats d'une étude empirique portant sur l'engagement affectif et les comportements de civisme effectuée par Morin et al. (2011), ont révélé que l'engagement aux collègues, aux clients et aux superviseurs prouvent des liens positifs avec les comportements de civisme organisationnel dirigés vers les mêmes cibles (Collègues, Clients, Superviseurs).

Messersmith et al. (2011) ont aussi constaté que l'engagement au travail est lié au comportement de civisme organisationnel ($\beta = .162, p < .01$). Paillé (2010) a observé une corrélation positive entre l'engagement affectif envers l'organisation et les vertus civiques ($\beta = .229, p < .005$) et l'esprit d'équipe ($\beta = .229, p < .005$). Cet auteur a également constaté une corrélation positive entre l'engagement organisationnel affectif envers les collègues et

l'altruisme ($\beta = .183$, $p < .005$), les vertus civiques ($\beta = .202$, $p < .005$) d'une part et entre l'engagement affectif envers le superviseur et l'esprit d'équipe et ($\beta = .156$, $p < .005$).

Chen et Francesco (2003), ont examiné la relation entre les trois composantes de l'engagement organisationnel et la performance (Performance *in-role*, CCO) et constaté que l'engagement affectif est lié positivement aux dimensions de la performance tandis que l'engagement de continuité ou continu n'est pas associé avec la performance *in-role* d'un côté et il est corrélé négativement avec le CCO de l'autre. Ces auteurs ont également constaté que l'engagement normatif joue un rôle modérateur entre l'engagement affectif d'une part et la performance *in-role* et le CCO de l'autre. Dans une étude similaire, Cichy, Cha et Kim (2009) ont examiné la structure factorielle et les relations entre l'engagement organisationnel, la performance contextuelle dans un contexte organisationnel privé. Les modèles par équations structurelles ont démontré que l'engagement affectif exerce des effets positifs forts sur les dimensions de la performance contextuelle. L'engagement continu est lié négativement aux dimensions de la performance contextuelle. Toutefois, la relation entre l'engagement continu et le dévouement au travail (Job dedication) est uniquement statistiquement significatif. L'engagement normatif est positivement associé aux dimensions de la performance contextuelle, bien que cette relation ne soit pas statistiquement significative. Dans ce sens, Klein, Cooper, Molloy et Swanson (2014), ont également démontré que l'engagement organisationnel est positivement et significativement corrélé avec le comportement *extra-role* ($r = .28$, $p < .01$). Suite aux données empiriques indiquées ci-dessus, nous proposons les hypothèses suivantes :

H₂ : L'engagement organisationnel affectif serait associé significativement et positivement au comportement de civisme organisationnel au contexte organisationnel public ;

H₃ : L'engagement organisationnel normatif serait associé significativement et positivement au comportement de civisme organisationnel au contexte organisationnel public ;

H₄ : L'engagement organisationnel continu serait associé significativement et négativement au comportement de civisme organisationnel au contexte organisationnel public.

2. Méthodologie

2.1. Participants et procédure

Les questionnaires ont été distribués sur les fonctionnaires de l'administration publique. Le choix des organisations publiques est légitime puisqu'elles sont peu étudiées et vue l'importance d'investiguer le civisme dans ce contexte. Les réponses sont obtenues de 273

fonctionnaires exerçant leur travail aux différentes administrations publiques. Parmi les répondants, 53.7% sont hommes ; 57.2% ont entre 26 ans et 40 ans ; 75.6% ont déclaré avoir Bac + 4 et plus ; 50.5% sont administrateurs ; 66.7% sont cadres.

2.2. Instruments de mesure

2.2.1. Comportement de civisme organisationnel :

Le CCO a été mesuré à travers une version française développée par Paillé (2007) sur la base des trois échelles de Posdakoff et Mackenzie (1994) qui permet de mesurer les vertus civiques (3 items), les comportements d'aide (7 items) et l'esprit d'équipe (4 items) : e.g., "J'ai plutôt tendance à exagérer les problèmes que rencontre mon organisation".

2.2.2. Satisfaction au travail:

La version courte du Questionnaire de Satisfaction de Minnesota (Weiss, Dawis, England, & Lofquise, 1967) a été utilisée pour mesurer la satisfaction au travail. Elle permet de mesurer la satisfaction par rapport à divers aspects au travail : e.g., "Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait(e) ? De la manière dont votre supérieur dirige ses subordonnés".

2.2.3. Engagement organisationnel :

Une échelle adaptée au contexte français par Meyer, Barak et Vandenberghe (1996), a été utilisée pour mesurer l'engagement organisationnel affectif, normatif et continu : e.g., "Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation actuelle".

Toutes les échelles étaient soumises au processus du pré-test afin de vérifier leur clarté et compréhension par la population cible. Les items ont été mesurés sur une échelle de type Likert à quatre points (1= Pas du tout d'accord, 2 = Pas d'accord, 3 = D'accord, 4 = Tout à fait d'accord) pour le CCO et l'engagement organisationnel et (1 = Pas du tout satisfait(e), 2 = Pas satisfait(e), 3 = Satisfait(e), 4 = Tout à fait satisfait(e) pour la satisfaction au travail.

2.3. Méthodes d'analyse des données

Les méthodes de la modélisation par équations structurelles sont utilisées pour examiner la structure factorielle des construits à travers le software IBM SPSS Amos 21.0. Il s'agit de l'analyse factorielle exploratoire (EFA) qui est à conduire en premier lieu comme une méthode permettant de déterminer le nombre de dimensions soulignées par l'ensemble de données collectées en regroupant les variables corrélées (Tabachnick & Fidell, 2007) et l'analyse factorielle confirmatoire (CFA) qui concerne spécifiquement le modèle de mesure

lié aux relations entre les mesures observables ou indicateurs (Items) et les variables latentes ou facteurs (Brown, 2006).

3. Résultats

Le tableau 1 montre les corrélations observées entre les mesures de la présente étude et leur fiabilité (consistance interne sur la base du coefficient alpha). Nous avons en premier lieu calculé les corrélations entre les variables de l'étude. Comme il est à constater, la satisfaction générale au travail est corrélée significativement et positivement avec l'harmonie interpersonnelle ($r = .26, p < .01$), l'esprit d'équipe ($r = .31, p < .01$), la participation fonctionnelle ($r = .24, p < .01$) et l'aide interpersonnelle ($r = .22, p < .01$). La satisfaction par rapport au superviseur est uniquement liée significativement et positivement à l'esprit d'équipe ($r = .29, p < .01$). Elle est liée positivement mais pas significativement à l'harmonie interpersonnelle, la participation fonctionnelle et l'aide interpersonnelle. Ces résultats soutiennent partiellement l'hypothèse 1.

L'engagement organisationnel normatif est lié significativement et positivement à l'harmonie interpersonnelle ($r = .16, p < .05$) et à l'aide interpersonnelle ($r = .12, p < .05$). Cela montre que cette dimension de l'engagement organisationnel est liée au CCO orienté envers les individus et non pas envers l'organisation. L'engagement organisationnel affectif est corrélé positivement et significativement à l'harmonie interpersonnelle ($r = .30, p < .01$), à l'esprit d'équipe ($r = .33, p < .01$), à la participation fonctionnelle ($r = .22, p < .01$) et à l'aide interpersonnelle ($r = .17, p < .01$). Ces résultats soutiennent les hypothèses 2 et 3. Pour ce qui est des facettes de l'engagement organisationnel continu, le manque d'alternatives est lié négativement et significativement à l'esprit d'équipe ($r = -.24, p < .01$). Ce construit est également lié négativement à l'harmonie interpersonnelle et la participation fonctionnelle mais pas significativement et lié positivement à l'aide interpersonnelle mais pas significativement. Cela soutient l'hypothèse 4. Cependant, le sacrifice perçu est uniquement corrélé positivement et significativement à la participation fonctionnelle ($r = .14, p < .05$). Il est également lié positivement à l'harmonie interpersonnelle, à l'esprit d'équipe et l'aide interpersonnelle mais pas significativement.

3.1. Analyse factorielle exploratoire :

Tableau 1 : Statistiques descriptives, Fiabilité et Corrélations observées.

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 Sat_Gén	2.51	.59	(.85)														
2 Sat_Super	2.53	.86	.59**	(.79)													
3 E_O_NOR	2.02	.78	.36**	.25**	(.85)												
4 HISAC	2.17	.87	.29**	.20**	.46**	(.81)											
5 E_O_AFF	2.78	.85	.62**	.41**	.35**	.23**	(.84)										
6 LAOALT	2.27	.84	-.13*	-.07	-.09	.23**	-.22**	(.67)									
7 Harm_Inter	3.15	.59	.26**	.06	.16*	.05	.30**	-.06	(.80)								
8 Esprit_Equi	2.82	.55	.31**	.29**	.02	.07	.33**	-.24**	-.00	(.61)							
9 Parti_Fonc	2.52	.77	.24**	.05	.11	.14*	.22**	-.08	.26**	.07	(.63)						
10 Aide_Inter	3.32	.57	.22**	.10	.13*	.07	.17**	.07	.65**	-.04	.18**	(.73)					
11 Sexe	1.43	.50	.00	.03	-.00	.11	-.04	.09	.04	.00	-.10	.09	-				
12 Age	4.00	1.90	.16*	.01	.24**	.09	.16*	.02	.26**	.07	.08	.14*	-.18**	-			
13 Niv_Scol	4.33	1.43	-.15*	-.15*	-.09	-.08	-.07	-.11	-.05	-.08	-.03	-.08	-.10	-.08	-		
14 Pos_Occup	2.00	.59	.00	.03	-.05	-.02	-.05	.09	-.04	-.01	-.11	.10	.08	-.13*	-.39**	-	
15 Exp_Prof	2.41	1.67	.08	-.04	.24**	.14*	.07	.02	.26**	.06	.04	.14*	-.04	.68**	-.18**	-.06	-

Note : les valeurs de l'alpha de Cronbach sont rapportées entre parenthèses ; N = 242 ; ** la corrélation est significative au niveau de .01 et * au niveau .05 ; Sexe : H = 1, F = 2 ; Age : 20-25 = 1, 26-30 = 2, 31-35 = 3, 36-40 = 4, 41-45 = 5, 46-50 = 6, 51-55 = 7, 56+ = 8 ; Niveau scolaire : Bac = 1, Bac+ 2 = 2, Bac+ 3 = 3, Bac+ 4 = 4, Bac+ 5 = 5, Bac+ 6 = 6, Doctorat = 7 ; Poste occupé : Responsable = 1, Cadre = 2, Agent = 3 ; Expérience professionnelle : 1-5 ans = 1, 6-10 ans = 2, 11-15 ans = 3, 16-20 ans = 4, 21-25 ans = 5, 26-30 ans = 6, 31-35 ans = 7, 36-40 ans = 8.

Source : Auteur

Les construits latents de la présente étude ont été soumis à une analyse factorielle exploratoire sur la base de la Factorisation en axes principaux en tant que méthode d'extraction et de Promax avec normalisation de Kaiser comme méthode de rotation orthogonale.

Tableau 2 : Résultats de l'analyse factorielle exploratoire

Matrice des types										
Facteurs										
<i>Items</i>	Sat Gén	Sat Sup	E_O AFF	E_O NOR	HISAC	LA OALT	Esprit Equi	Partic Fonc	Aide Inter	Harm- Inter
Sat1	.375									
Sat3	.542									
Sat9	.743									
Sat10	.782									
Sat11	.841									
Sat12	.435									
Sat15	.478									
Sat16	.728									
Sat5		.823								
Sat6		.507								
Eng1			.553							
Eng3			.899							
Eng8				.616						
Eng9				.881						
Eng10				.865						
Eng11				.706						
Eng12				.596						
Eng13					.780					
Eng14					.713					
Eng16						.611				
Eng18						.736				
CCO1							.358			
CCO2							.597			
CCO3							.663			
CCO4							.463			
CCO6								.559		
CCO7								.833		
CCO8									.734	
CCO9									.652	
CCO11									.652	
CCO10										.734
CCO12										.734
CCO13										.652
CCO14										.734

Méthode d'extraction : Factorisation en axes principaux.
Méthode de rotation : Promax avec normalisation de Kaiser.

Source : Auteur

3.2. Analyse factorielle confirmatoire

Les modèles de mesure des construits identifiés à travers l'analyse factorielle exploratoire (EFA) ont été exposés subséquemment à une analyse factorielle confirmatoire (CFA). Le modèle de mesure de CCO à quatre facteurs (Esprit d'équipe, Participation fonctionnelle, Aide interpersonnelle, Harmonie interpersonnelle) a ajusté adéquatement et correctement nos données, $\chi^2 (59, N = 273) = 89.323, p < .007$; CFI = .95 ; TLI = .92 ; RMSEA = .06. Le modèle de mesure de la satisfaction au travail à deux facteurs (Satisfaction générale, Satisfaction par rapport à la supervision) a ajusté également et correctement nos données, $\chi^2 (43, N = 273) = 75.84, p < .001$; CFI = .94; TLI = .91; RMSEA = .07. Enfin, Le modèle de mesure de l'engagement organisationnel à quatre dimensions (Engagement organisationnel affectif, normatif, Sacrifice élevé, Manque d'alternatives 'Lack of alternatives') a prouvé un ajustement raisonnable des données de cette étude, $\chi^2(38, N = 273) = 48.43$; CFI = .98; TLI = .97; NFI = 92 ; RMSEA = .043.

3.3. Evaluation des hypothèses spécifiques: analyse en pistes causales

Les hypothèses ont été testées sur la base de la technique de l'estimation *maximum likelihood* à travers le software IBM SPSS Amos 21.0. L'ensemble des hypothèses testées représentent les relations entre six dimensions de la satisfaction au travail et de l'engagement organisationnel et quatre dimensions du CCO. Cela présente 24 relations hypothétiques possibles à tester telles qu'elles sont affichées au tableau ci-dessous.

Tableau 3 : Rapport général sur les coefficients non-standardisés et standardisés de régression et vérification de l'ensemble des hypothèses spécifiques

Hypothèses (Pistes causales)	B	S.E.	β	Résultats
H _{1a} . Sat_Gén → Harm_Inter	.271*	.058	.280	Soutenue
H _{1b} . Sat_Gén → Esprit_Equip	.306*	.055	.329	Soutenue
H _{1c} . Sat_Gén → Partici_Fonc	.319*	.076	.253	Soutenue
H _{1d} . Sat_Gén → Aide_Inter	.212*	.055	.232	Soutenue
H _{1e} . Sat_Super → Harm_Inter	.060	.041	.089	Pas Soutenue
H _{1f} . Sat_Super → Esprit_Equip	.178*	.038	.274	Soutenue
H _{1g} . Sat_Super → Partici_Fonc	.058	.054	.066	Pas Soutenue
H _{1h} . Sat_Super → Aide_Inter	.070	.039	.110	Pas Soutenue
H _{2a} . E_O_AFF → Harm_Inter	.229*	.040	.329	Soutenue
H _{2b} . E_O_AFF → Esprit_Equip	.211*	.039	.314	Soutenue
H _{2c} . E_O_AFF → Partici_Fonc	.184*	.054	.203	Soutenue

H ₂ d. E_O_AFF → Aide_Inter	.113	.039	.172	Pas Soutenu
H ₃ a. E_O_NOR → Harm_Inter	.144	.046	.187	Pas Soutenu
H ₃ b. E_O_NOR → Esprit_Equip	.033	.045	.045	Pas Soutenu
H ₃ c. E_O_NOR → Partici_Fonc	.127	.060	.127	Pas Soutenu
H ₃ d. E_O_NOR → Aide_Inter	.098	.044	.135	Pas Soutenu
H ₄ a. HISAC → Harm_Inter	.031	.040	.047	Pas Soutenu
H ₄ b. HISAC → Esprit_Equip	.053	.039	.083	Pas Soutenu
H ₄ c. HISAC → Partici_Fonc	.108	.052	.125	Pas Soutenu
H ₄ d. HISAC → Aide_Inter	.068	.038	.108	Pas Soutenu
H ₄ e. LOALT → Harm_Inter	-.061	.043	-.087	Pas Soutenu
H ₄ f. LOALT → Esprit_Equip	-.168*	.040	-.247	Soutenu
H ₄ g. LOALT → Partici_Fonc	-.078	.056	-.084	Pas Soutenu
H ₄ h. LOALT → Aide_Inter	.046	.040	.069	Pas Soutenu

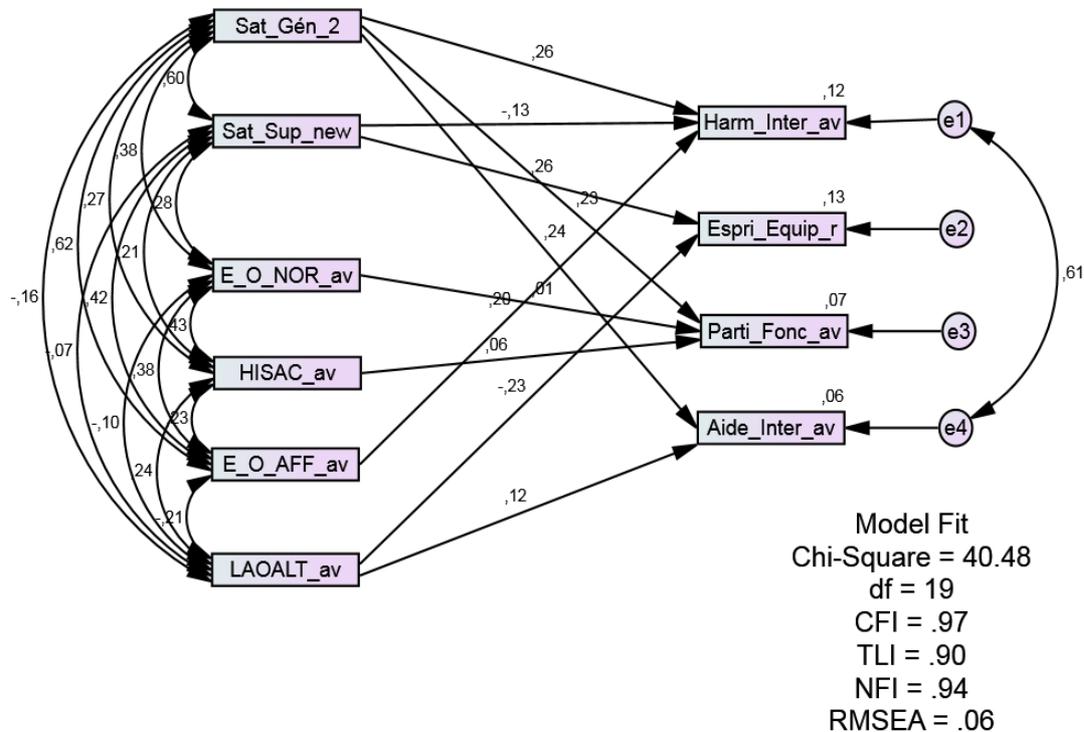
Note. Sat_Gén = satisfaction générale; Sat_Sup = Satisfaction liée à la supervision; E_O_AFF = Engagement organisationnel affectif; E_O_NOR = Engagement organisationnel normatif; HISAC = Sacrifice élevé; LOALT = Manque d'alternatives; Harm_Inter = Marmonie interpersonnelle ; Esprit_Equip = Esprit d'équipe; Partici_Fonc = Participation fonctionnelle; Aide_Inter = Aide interpersonnelle.

Source : Auteur

3.4. Modèle empirique de la présente étude

Afin de vérifier le modèle conceptuel de la présente recherche, nous avons spécifié et calculé le modèle empirique à travers le software IBM SPSS Amos 21.0 (Arbuckle, 2012) comme il est présenté ci-après (Figure 2). Ce modèle suggère que les deux attitudes au travail à savoir la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel ont des effets directs sur les comportements de civisme organisationnel. La solution finale suite à la modification des indices que suggère l'Amos pour que le modèle ajuste bien les données de notre étude, a révélé six effets directs significatifs parmi les dits pistes causales évaluées. En effet, ce modèle propose de tester dix pistes causales (Causal paths) qui traduisent des effets directs entre les dimensions de la satisfaction au travail (Satisfaction générale ; Satisfaction par rapport au superviseur), de l'engagement organisationnel (Engagement organisationnel normatif ; Sacrifice perçu ; Engagement organisationnel affectif ; Manque des alternatives) comme variables exogènes d'une part et les dimensions de CCO (Harmonie Interpersonnelle ; Esprit d'équipe ; Participation fonctionnelle ; Aide Interpersonnelle) en tant que variables endogènes d'autre part. La modification des indices a suggéré une covariance significative entre les erreurs 1 et 4 pour améliorer l'ajustement du modèle aux données. Toutes les variables latentes exogènes ont été libres à co-varier l'une avec l'autre.

Figure 2. Modèle empirique de la présente étude



Source : Auteur

Les résultats du modèle empirique général ont révélé et confirmé, d’une manière similaire aux résultats des modèles des relations empiriques discutés auparavant, que la satisfaction générale exerce significativement un effet direct sur l’harmonie interpersonnelle, sur la participation fonctionnelle et sur l’aide interpersonnelle. Ainsi, cela suggère opérationnellement que les fonctionnaires qui sont satisfaits, par rapport aux possibilités d’avancement, à la diversité des tâches au travail, à leur utilité sociale et autorité, à la possibilité d’utiliser leurs compétences et à l’application des règles et procédures internes, investissent des efforts afin d’empêcher l’émergence des problèmes relationnels entre leurs collègues et d’influencer leurs relations dans le sens de consensus et comme des conciliateurs et de leur encourager quand ils sont en difficulté. Ils suggèrent également que la satisfaction face au superviseur a un effet direct positif sur l’esprit d’équipe. Ce résultat implique que les fonctionnaires qui sont satisfaits vis-à-vis de la supervision de leurs supérieurs et vis-à-vis de leurs compétences dans les prises de décisions tolèrent les inconvénients liés à au travail sans

réclamer ou plaindre et maintiennent une attitude positive en milieu organisationnel même si les choses ne sont pas à leur profit.

Il a été démontré aussi que l'engagement organisationnel affectif a un effet direct positif sur l'harmonie interpersonnelle. Ceci implique que les fonctionnaires qui prouvent un attachement émotionnel ou affectif à leurs organisations tendent à assurer l'harmonisation au niveau des relations interpersonnelles en milieu organisationnel. Le modèle démontre enfin que l'engagement organisationnel due aux manques d'alternatives prouve significativement un effet direct négatif sur l'esprit d'équipe. Par conséquent, les fonctionnaires qui sont engagés à leurs organisations en fonction de l'absence des choix au niveau des emplois pour d'autres organismes ne tendent pas à tolérer les inconvénients liés au travail sans avoir tendance à réclamer et plaindre.

4. Discussion

La présente étude a investigué les relations entre la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et le comportement de civisme organisationnel. En se basant sur les résultats des études préliminaires, nous avons supposé qu'il y'a lieu aux liens significatifs entre les construits étudiés. Ainsi, l'analyse en pistes causales a révélé des résultats comparables aux recherches effectuées dans d'autres contextes culturels différents et offre un soutien initial et partiel pour nos prédictions. En somme, les relations observées dans le cadre de cette étude prouvent que les attitudes au travail prédisent des comportements importants en milieu organisationnel public et que les pistes causales vont essentiellement de la dimension de la satisfaction générale et de l'engagement organisationnel affectif aux comportements de civisme organisationnel. Ce constat est en consistance avec les résultats de nombreuses études qui suggèrent que les deux construits ont en commun des soubassements affectifs (Thoresen, Kaplan, Barsky, Warren, & de Chermont, 2003) et représentent le même construit latent (Le, Schmidt, Harter, & Lauver, 2010). A cet effet, ces derniers auteurs démontrent que la corrélation entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel est très élevée (.91) et donne lieu à une redondance empirique et notent également que les deux construits sont liés à l'affectivité positive et l'affectivité négative d'une manière similaire.

En effet, La relation entre la satisfaction au travail et le Comportement de civisme organisationnel peut être expliquée à la base de la théorie de l'échange social (Blau, 1964). Ainsi, les fonctionnaires considèrent la satisfaction comme résultat d'une relation d'échange avec leurs organisations et tendent à aller au-delà des exigences du travail en fonction de

processus de réciprocité (Barnes, Ghumman & Scott, 2012). De plus, les comportements les plus importants au sein des organisations ont été analysés à travers les lentilles de la théorie de l'échange sociale dans le domaine du comportement organisationnel (Cropanzano et al., 2017). Ces relations d'échanges peuvent être ainsi encouragées ou conditionnées par les organisations publiques tout en traitant les fonctionnaires avec justice. Cette justice va créer ensuite un sens de soutien de la part de l'organisation et conduit les fonctionnaires à répondre ou à réagir audit soutien en devenant plus satisfaits et engagés. Les autres caractéristiques organisationnelles comme l'encouragement des gestionnaires sont aussi primordiales pour d'autres formes de performance au travail (Dani & Farid, 2020). Dans ce sens, la relation entre la performance et la qualité de gestion est prouvée comme étant significative au contexte organisationnel public marocain (Loukili & Alaoui Ismaili, 2021).

Il est également à noter dans ce sens que l'engagement organisationnel affectif constitue la composante de l'engagement organisationnel la plus largement étudiée, la plus généralisable à travers les cibles et la plus prédictive du comportement de l'employé (Solinger et al., 2008). A ce sujet, la théorie de l'échange sociale a été utilisée comme fondement conceptuel de l'explication de la relation entre l'engagement et le comportement de civisme organisationnel (Vandenberghe et al. 2001). Ainsi, les fonctionnaires qui sont forcément engagés à leurs organisations expriment plus probablement la volonté d'adopter des comportements bénéfiques et intéressants. Vu l'importance de attitude au travail qu'expriment les employés en milieu organisationnel comme un contexte du travail qui change, il semble important d'étudier comment est-ce que les attachements et les nœuds avec l'emploi se développent (van Rossenberg et al., 2018).

Il est d'une grande valeur ainsi, pour les fonctionnaires et les organisations publiques, de comprendre que les expériences affectives au travail affectent la satisfaction au travail et l'humeur des employés (Judge et al., 2001). De même, la théorie des événements affectifs indique que les expériences affectives influencent les jugements sur la satisfaction d'un individu par rapport à son emploi (Weiss & Cropanzano, 1996). Cependant, il est à noter que la magnitude des relations observées entre les construits est généralement très modérée. Dans ce cadre, la puissance ou la robustesse de l'attitude au travail (Schleicher et al., 2015) comme modérateur entre les attitudes au travail et le comportement s'avère très utile à présenter des explications pour le volume de ces relations constatés. D'après cette perspective, la puissance est une caractéristique importante de l'attitude qui renvoie à quelle mesure l'évaluation d'un

individu est cristallisée et durable. Conséquemment, les attitudes ont un impact significatif sur les comportements quand elles sont fortes ou robustes.

4.1. Contributions théoriques et pratiques

Au niveau théorique, les résultats de la présente recherche ont démontré que la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel sont modérément associés aux comportements de civisme organisationnel. Ces résultats sont remarquablement similaires aux résultats des études empiriques et méta-analytiques mentionnées dans le cadre de la présente recherche qui indiquent que la magnitude de la relation entre les deux construits est modeste. En effet, le débat sur la relation entre l'attitude au travail et le comportement organisationnel s'avère légitime. A ce propos, Judge et. al (2001) notent que bien que les psychologues sociaux argumentent que les attitudes prédisent les comportements correspondants, les psychologues du travail et des organisations continuent croire que l'attitude au travail la plus centrale (satisfaction au travail) n'est forcément pas liée au comportement le plus central au travail (performance au travail). Cependant, Schleicher, Watt et Greguras (2004) indiquent que cette conclusion fautive n'est pas uniquement à la base de l'interprétation erronée de la relation entre les deux variables, mais aussi de la manière dont la satisfaction au travail est conceptualisée et opérationnalisée.

Au niveau pratique, les résultats de la présente recherche suggèrent un ensemble de décisions à entreprendre et à prendre en liaison avec des pratiques spécifiques au niveau des services de la gestion des ressources humaines afin de disposer des fonctionnaires satisfaits et engagés. Cela permettra de favoriser l'occurrence du civisme organisationnel qui améliore l'environnement psychologique et social dans lequel la réalisation des tâches fonctionne. Ainsi, les gestionnaires, les superviseurs et les responsables peuvent favoriser ces attitudes au travail, à travers certaines pratiques du traitement adapté auprès des fonctionnaires qui conditionnent des évaluations, perceptions et émotions positives en milieu organisationnel public.

4.2. Limites de la recherche

Il y'a plusieurs lacunes à mentionner concernant la présente recherche. En premier lieu, la taille de l'échantillon est très moyenne ($N = 273$). En effet, il est reconnu scientifiquement que la taille de l'échantillon influence la puissance statistique des résultats. En deuxième lieu, les données de la présente recherche sont collectées à travers des questionnaires auto-rapportés. Cela suscite d'impliquer une source de biais due à l'obtention des données dans la

même source (*common method biais*) comme facteur potentiel d'erreur. De plus, les mêmes participants ont répondu à toutes les variables étudiées et cela peut conduire à l'inflation des corrélations entre les construits. Enfin, il est à mentionner une autre limite assez importante concernant la présente recherche, les instruments de mesure n'ont pas été soumis au processus d'adaptation.

Conclusion

A travers la présente étude, nous avons évalué les relations empiriques entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel et le CCO. En somme, les résultats de l'étude empirique ont démontré que la satisfaction générale et l'engagement organisationnel affectif sont à considérer comme prédicteurs des comportements de civisme organisationnel au sein des organisations publiques. Ainsi, les fonctionnaires satisfaits par rapport à nombreux aspects du travail, à l'exception de la supervision, comme les possibilités d'avancement, la diversité des tâches, l'utilité sociale, l'autorité au travail, l'utilisation des compétences, l'application des règles et procédures internes, vont notamment manifester les comportements de civisme organisationnel en milieu du travail. De plus, les fonctionnaires qui sont émotionnellement ou affectivement attachés à leurs organisations vont également se comporter de telle sorte qu'ils investissent des efforts afin de garantir l'harmonisation des groupes du travail, d'aider les collègues dans des tâches liées et non liées au travail, de participer fonctionnellement aux manifestations organisationnelles et de ne pas réclamer quand les inconvénients surviennent en milieu du travail. En effet, les organisations publiques sélectionnent les employés sur la base de leurs compétences techniques qui assurent le fonctionnement du noyau technique ou de la performance à la tâche. Cependant, la recherche empirique indique qu'une catégorie des comportements qui ne soutient pas directement le noyau technique au travail est également primordiale pour le succès organisationnel (Chiaburu et al., 2011). Pour leurs relations avec le CCO, les attitudes au travail (satisfaction au travail ; engagement organisationnel) doivent être prises en compte comme une mission clef de la stratégie de gestion des ressources humaines (Choi, Oh, & Colbert, 2015) au sein de l'administration publique.

BIBLIOGRAPHIE

- Barnes, C. M., Ghumman, S., & Scott, B. A. (2013). Sleep and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18 (1), 16–26. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0030349>
- Barnes, C. M. (2012). Working in our sleep: Sleep and self-regulation in organizations. *Organizational Psychology Review*, 2, 234–257. <https://doi.org/10.1177%2F2041386612450181>
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life . New York: Wiley.
- Bowling, N. A. (2010). Effects of Job Satisfaction and Conscientiousness on Extra-Role Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 25, 119-130. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9134-0>
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Chen, Z. X. & Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behaviour*, 62, 490-510. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00064-7](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00064-7)
- Chiaburu, D. S., Oh, I., Berry, C. M., Ning Li, N., & Gardner, R. G. (2011). The Five-Factor Model of Personality Traits and Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96 (6), 1140–1166. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0024004>
- Choi, D., Oh, I.-S., & Colbert, A. (2015). Understanding commitment at work: A metaanalytic examination of the roles of the Five-Factor Model of personality and culture. *Journal of Applied Psychology*. 100(5), 1542–1567. <https://doi.org/10.1037/ap10000014>
- Cichy, R. F., Cha, J. & Kim, S. (2009). The relationship between organizational commitment and contextual performance among private club leaders. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 53-62. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.03.001>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *The Academy of Management Annals*, 11 (1), 1–38. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>

- Dani S. & Faridi M. (2020). The personal and organizational factors who influence the creativity of the personnel », *Revue Internationale du Chercheur*, 1(2), 238 -251
- Fassina, N. E., Jones, D. A., &Uggerslev, K. L. (2007). Meta-analytic tests of the relationships between organizational justice and citizenship behavior: Testing agent-system, and shared-variance models. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 805–828. <https://doi.org/10.1002/job.494>
- Foote, D. A., & Tang, T. L. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) Does team commitment make a difference in self-directed teams? *Management Decision*, 46 (6), 933-947. <https://doi.org/10.1108/00251740810882680>
- Harari, M. B., Reaves A. C., &Viswesvaran, C. (2016). Creative and innovative performance: a meta-analysis of relationships with task, citizenship, and counterproductive job performance dimensions, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25:4, 495-511. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1134491>
- Harrison, D. A. & Newman, D. A. Roth, P.L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49, 305–325. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786077>
- 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), 945–959. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0013329>
- Ilies, R., Fulmer, I.S., Spitzmuller, M. & Johnson, M. (2006). ‘Personality and citizenship behavior: The role of affect and satisfaction’. Paper presented at the 66th Annual Meeting of the Academy of Management in Atlanta, Georgia.
- Judge, T. A., Parker, S. K., Colbert, A. E., Heller, D., &Ilies, R. (2001). Job satisfaction: A cross-cultural review. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work, and organizational psychology* (pp. 25-52). Sage Publications, Inc.
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014). The Assessment of Commitment: Advantages of a Unidimensional Target-Free Approach. *Journal of Applied Psychology*, 99 (2), 222–238. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0034751>

- Le, H., Schmidt, F. L., Harter, J. K., & Lauver, K. J. (2010). The problem of empirical redundancy of constructs in organizational research: An empirical investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112, 112–125. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.02.003>
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, (1), 52–65. DOI: 10.1037//0021-9010.87.1.52
- Loukili D. & Alaoui Ismaili A. (20 21). La satisfaction du citoyen pour pallier à la complexité de la performance de l'administration publique : Test des effets directs, Etude du cas de l'administration fiscale Marocaine. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2 (9), 65 - 85.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., LepaK, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the Black Box: Exploring the Link Between High-Performance Work Systems and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96 (6), 1105–1118. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0024710>
- Meyer, J. P., Barak, I., & Vandenberghe, C. (1996). Revised measures of affective, continuance, and normative commitment to organizations. Unpublished manuscript, Department of Psychology.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Morin, A. J. S., Vandenberghe, C., Boudrias, J., Madore, I., Morizot, J & Tremblay, M. (2011). Affective commitment and citizenship behaviors across multiple foci. *Journal of Managerial Psychology*, 26 (8), 716-738. <https://doi.org/10.1108/02683941111181798>
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>

- Organ, D. W. (1988). *Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com
- Paillé, P. (2010). Citizenship in the Workplace: Examining Work Attitudes as Predictors among French Employee. *International Journal of Business and Management*, 5 (4), 53-64.
- Paillé, P., Bourdeau, L & Galois, I. (2010). Support, trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level: A social exchange approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 18 (1), 41-58. <https://doi.org/10.1108/19348831011033203>
- Paillé, P. (2007). La citoyenneté dans les organisations. Validation française des échelles de mesure de Podsakoff et MacKenzie (1994). *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 2 (74), 59-66. DOI 10.3917/cips.074.0059
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research'. *Journal of Management*, 26 (3), 513–563. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363. <https://doi.org/10.1177/002224379403100303>
- Salehi, M., & Gholtash, A. (2011). The relationship between job satisfaction, job burnout and organizational commitment with the organizational citizenship behavior among members of faculty in the Islamic Azad University – first district branches, in order to provide the appropriate model. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 306-310. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.03.091>
- Schleicher, D. J., Smith, T. A., Casper, W. J., Watt, J. D., & Greguras, G. J. (2015). It's All in the Attitude: The Role of Job Attitude Strength in Job Attitude–Outcome Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 100 (4), 1259-1274. <http://dx.doi.org/10.1037/a0038664>
- Schleicher, D. J., Watt, J. D & Greguras, G. J. (2004). Reexamining the job satisfaction-performance relationship: the complexity of attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 165–77. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.89.1.165>

- Solinger, O. N., Hofmans, J., Bal, P. M., & Jansen, P. G. W. (2015). Bouncing back from psychological contract breach: How commitment recovers over time. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2047>
- Solinger, O. N., Olffen, W. V., & Roe, R. A. (2008). Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 70–83. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.93.1.70>
- Spitzmuller, M., Van Dyne, L. & Ilies, R. (2008). Organizational Citizenship Behavior: A Review and Extension of its Nomological Network. *The Sage Handbook of Organizational Behavior*, No: 5124, pp 106–123. DOI: 10.4135/9781849200448.n7.
- Susanty, A., & Miradipta, R. (2013). Employee's Job Performance: The Effect of Attitude toward Works, Organizational Commitment, and Job Satisfaction. *Jurnal Teknik Industri*, 15 (1), 13-24. <https://doi.org/10.9744/jti.15.1.13-24>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Allyn & Bacon/Pearson Education.
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & de Chermont, K. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 129 (6), 914–945. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.129.6.914>
- Vandenberghe, C., Stinglhamber, F., Bentein, K., & Delhaise, T. (2001). An Examination of the Cross-Cultural Validity of a Multidimensional Model of Commitment in Europe. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32 (3), 322–347. <https://doi.org/10.1177/0022022101032003005>
- Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85 (4), 526–535. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.85.4.526>
- Van Rossenberg, Y. G. T., Klein, H. J., Asplund, K., Bentein, K., Breitsohl, H., Cohen, A., Cross, D., de Aguiar Rodrigues, A. C., Veronique Duflot, V., Steven Kilroy, S., Ali, N., Rapti, A., Ruhle, S., Solinger, O., Swart, J., & Yalabik, Z. Y. (2018). The future of workplace commitment: key questions and directions, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 153–167. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1443914>

- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). *Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work*. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews, Vol. 18* (p. 1–74). Elsevier Science/JAI Press
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120.