



**REVUE DES ETUDES MULTIDISCIPLINAIRES EN SCIENCES ECONOMIQUES
ET SOCIALES**

Numéro 7

Janvier – Juin 2018

**CONTRIBUTION À L'ÉTUDE DE LA RELATION ENTRE LES
PRATIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET
L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE**

**CONTRIBUTION TO THE STUDY OF THE RELATIONSHIP
BETWEEN THE PRACTICES OF HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

Aniss AIT ALLA

Doctorant, Université IBN ZOHR, ENCG, Agadir, Maroc
aniss.consulting@gmail.com

Omar RAJAA

Professeur, Université IBN ZOHR, ENCG, Agadir, Maroc
omar.rajaa@laposte.net

Résumé :

Les Ressources Humaines sont considérées comme le facteur le plus déterminant au sein de l'organisation permettant d'acquérir un avantage concurrentiel. Développer l'implication organisationnelle des ressources humaines est impératif pour stimuler une relation durable avec eux.

L'objectif essentiel de cette étude est, d'explorer la relation entre les pratiques de la gestion des ressources humaines et l'implication organisationnelle des cadres travaillant au sein des sièges centraux des banques marocaines.

Au total de 380 questionnaires distribuées, 207 questionnaire ont été retenu, soit un taux de réponse de 54.47%. Les résultats de cette étude montrent que l'ensemble des pratiques de la

gestion des ressources humaines étudiées sont corrélées positivement avec l'implication organisationnelle.

Mot clés : conditions de travail– récompense monétaire et non monétaire– formation évaluation de performance– Implication organisationnelle

Abstract :

Human Resources are considered the most decisive factor within the organization to gain a competitive advantage. Developing the organizational implication of human resources is imperative to stimulate a lasting relationship with them.

The main objective of this study is to explore the relationship between the practices of human resources management and the organizational commitment of executives working in the central offices of Moroccan banks.

A total of 380 questionnaires were distributed, with 207 questionnaires retained, with a response rate of 54.47%. The results of this study show that all human resource management practices studied are positively correlated with organizational commitment.

Keywords: work condition–monetary and non-monetary reward– training–performance evaluation –organizational commitment

Introduction

Il est apparu, à travers la revue de la littérature, que la mise en place de certaines pratiques de gestion des ressources dans une entreprise permet de développer des attitudes et des comportements favorisant l'implication organisationnelle, la performance ou la rétention des employés (Bartol 1982; Grover et Crooker, 1995; Meyer et Smith, 2000).

Les organisations sont de plus en plus intéressées par la promotion de l'implication des employés (Lew, 2011) en raison des divers avantages qui lui sont associés tels que l'amélioration de rendement des employés et la réduction de la rotation du personnel (Yew, 2013).

L'implication organisationnelle peut être interprété comme la relation à long-terme de l'employé et l'intention de rester dans le lieu de travail avec une forte croyance des buts et objectifs de son organisation, suivie par un effort consacré pour atteindre ces objectifs (Mowday, Steers, Porter, 1979).

L'implication organisationnelle regroupe trois types : affective (le sentiment psychologique et la volonté d'un employé de rester dans le lieu de travail social et organisationnel), calculée (l'évaluation du rapport coût-bénéfice de l'opportunité de rester ou de quitter), et normative (le sentiment d'être obligé de rester dans l'organisation en raison de facteurs moraux) (Meyer & Allen, 1997).

Dans la littérature, Bien que de nombreuses études sont menées sur le développement de l'implication organisationnelle (Ahmmed Kawsar et al. 2011 ; Mohd H. R 2012; Shruti, 2013), l'impact des pratiques de la GRH sur l'implication organisationnelle est moins prêté attention à ce qu'il mérite (Soltani, 2014). Les résultats de quelques études dans ce domaine indiquent que l'organisation peut avoir un impact sur l'implication organisationnelle des employés grâce à des pratiques de GRH. Plus important, les résultats indiquent que le taux d'un tel impact est déterminé par la perception des employés sur ces pratiques (Meyer & Smith ,2000) .

Cette étude vise à explorer la relation entre certaines pratiques de la gestion des ressources humaines et l'implication organisationnelle. En effet, la première section décrit la revue de littérature, la méthodologie de la recherche, le cadre conceptuel, les hypothèses et la mesure des variables. Les résultats, la discussion et la conclusion, les limites de la recherche et les voie des futures recherches sont traiter dans la section finale.

1. Revue de littérature

1.1. La reconnaissance non monétaire et l'implication organisationnelle

Les pratiques de la reconnaissance non monétaire sont liées à des comportements de soutien, d'encouragement, à l'octroi de symboles honorifiques, à des félicitations publiques ou en privé, manifestées par l'employeur et ses représentants, gestionnaires et supérieurs hiérarchiques immédiats à l'égard de leurs subordonnées traduisent de façon tangible l'appréciation de l'organisation à l'égard des personnes ou des équipes qui accomplissent des actions ou des efforts méritoires. À la condition que ces pratiques reposent sur des principes et des critères d'octroi perçus comme justes et équitables, et aient donc fait l'objet d'une réflexion collective rigoureuse, où la consultation des gestionnaires et des chefs de service ainsi que du personnel et de ses représentants est de mise (Doumali, 2011), Les résultats de Tremblay et al. (2000) montrent que l'implication organisationnelle peut être renforcée quand des pratiques de reconnaissance sont mises en place dans les organisations.

Enfin, la reconnaissance du supérieur immédiat ou du leader influence positivement l'implication des employés envers l'organisation (Tremblay, Guay et Simard, 2000 ; Malhotra et al., 2007 ; Zaitouni, 2011 ; Sawalha ,2012).

1.2. La récompense monétaire et l'implication organisationnelle

Les pratiques de la récompense monétaire traduisent par la rémunération, les primes, l'intéressement, partage de bénéfices ... etc. Un système de rémunération attractif sont perçus par les employés comme un signe que l'organisation se soucie de son soutien, ce qui entraîne le développement d'une forte implication affective et la croyance que la perte d'un tel paquet serait coûteux. Ce sentiment se traduit par une plus grande expérience d'une implication de continuité, l'attachement redevable au lieu de travail, conduisant à son tour à une plus forte implication normative (Meyer & Allen, 1997).

Des études antérieures sur l'influence des pratiques de ressources humaines sur l'implication organisationnelle ont révélé une relation causale entre les récompenses et de l'implication. La rémunération peut être utilisé comme une incitation pour stimuler l'implication organisationnelle (Zaitouni, 2011 ; Sejjaaka 2014 ; Naqvi ,2015 ;Taghrid S., 2015).

1.3. La Gestion de la promotion et l'implication organisationnelle

La gestion de la promotion se réfère à l'avancement d'un employé à un poste plus élevé transportant plus de responsabilités, un statut plus élevé et de meilleurs salaires. Promotion peut être faite selon différents critères tels que l'ancienneté au par mérite, etc. Ils aident à reconnaître la performance et l'engagement de l'employé. Il contribue également à stimuler le moral et aussi aider à développer un esprit de compétition entre les employés pour l'acquisition de connaissances et de compétences (Shruti, 2013).

Les résultats de l'étude de Igbaria et Wormley (1992) suggèrent que les employés dont les attentes d'avancement ont été remplies auront une propension à développer une implication plus grande vis à vis de l'organisation que ceux dont les attentes d'avancement sont plus limitées. Ces pratiques signalent aux employés que l'organisation considère les ressources humaines comme une source d'avantage compétitif, et qu'elle cherche à établir un rapport à long terme avec eux (Paré et al., 2001).

1.4. La Gestion des compétences et l'implication organisationnelle

Les pratiques de gestion des compétences désignent l'ensemble des activités de développement des compétences offertes aux employés dans les organisations. Sans les connaissances et

habiletés nécessaires, un employé ne peut pas réaliser son travail correctement et il devient difficile pour ce dernier de s'impliquer dans les processus de décisions (Simard et al.(2005). La formation contribue également au développement de l'implication dans la mesure où elle indique à l'employé que son employeur est prêt à investir dans son développement en vue d'établir une relation de réciprocité à long terme (Allen et al, 2003), Les pratiques de développement des compétences des employés sont aussi reliées à l'implication affective (Tremblay, Guay et Simard, 2000 ; Doumali, 2013). L'unique perception d'accès à la formation (Bartlett, 2001) ou d'avoir des opportunités d'apprentissage au travail (McNeese-Smith et Nazarey, 2001) contribuent également au développement de l'implication.

Ces pratiques de formation doivent cependant être perçues par les employés comme des investissements volontaires de la part de l'employeur, sans espoir de retour immédiat ou explicite de la part de l'employé (Guerrero, Herrbach, 2009). Elles doivent aussi être ressenties comme valorisant le potentiel des employés et impliquent donc une gestion adéquate, une utilisation judicieuse des compétences, évitant tant leur sous-utilisation que leur déficit (Tremblay, Chênevert et al, 2005).

La formation et le développement ont par ailleurs un lien avec les 3 types d'engagement. Meyer et Smith (2000) ont effet montré que les possibilités de formation sont perçues soit comme un soutien de la part de l'organisation, soutien qui crée l'implication affective, ou comme un avantage pour lequel il faut donner une réciprocité (implication normative) ou encore comme un investissement qu'il serait coûteux d'abandonner (implication calculée).

1.5. La Gestion de performance et l'implication organisationnelle

Les entretiens d'évaluation du rendement permettent des informations précieuses pour la gestion de la carrière. Les pratiques permettant aux cadres de jouer de nouveaux rôles dans l'organisation et les pratiques d'évaluation du rendement ont la prétention d'influencer positivement les composantes affective et morale de l'implication organisationnelle (Jean-Maurice Trudel et al. 2005). S. P. Singh et Shikha Rana (2013) ont effectués une recherche sur un échantillon de 172 employées des banques indienne. En effet, ils ont trouvé que la gestion de la performance a un impact positif et significatif sur l'implication organisationnelle. Cette gestion s'elle est utilisée correctement, elle peut jouer un rôle important dans le renforcement de l'implication organisationnelle (Stewart et Brown 2011).

1.6. Les Conditions de travail et l'implication organisationnelle

Ce concept est lié avec le climat d'une organisation spécifique où les employés exercent leurs fonctions. Un environnement de travail sécurisé et propice, attire les employés parce que leurs besoins sont satisfaits. Améliorer l'implication des employés passe à travers l'amélioration des conditions de travail. Plusieurs études révèlent que la qualité de vie au travail influence l'implication organisationnelle (Lee et al. 2007 ; Koonmee and Virakul 2007 ; Huang et al. 2007).

Bonnes conditions de travail et un environnement attrayant, permettent aux employés d'effectuer leur travail sont susceptibles d'avoir un impact positif sur l'implication organisationnelle (afşar, 2014). Dans le même sens, Edgar et Geare (2005), ont trouvé une relation positive significative entre les bonnes conditions et la sécurité du travail (conditions de travail) et l'implication organisationnelle, ce qui indique que de bonnes conditions de sécurité et de travail conduisent à l'implication organisationnelle plus élevée chez les employés.

2. Méthodologie de l'étude

2.1. Modèle conceptuel

La figure 1 décrit le modèle conceptuel de l'étude. Les pratiques de la gestion des ressources humaines sont la variable indépendante, puisque ses variations sont susceptibles d'avoir des effets sur la variable dépendante, à savoir l'implication organisationnelle.

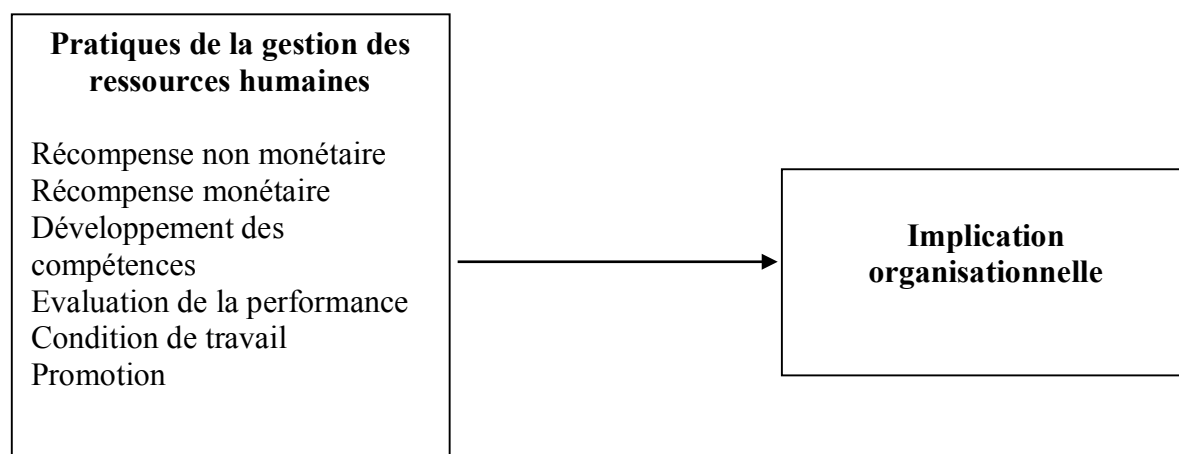


Figure 1 : le modèle conceptuel de l'étude

Les études antérieures montrent que les pratiques de la gestion des ressources humaines influence significativement l'implication organisationnelle des entreprises. En effet, suite au cadre conceptuel, nous avons formulé les hypothèses de recherche suivantes :

H1 : La récompense non monétaire, récompense monétaire, développement des compétences, évaluation de la performance, condition de travail, et la promotion sont corrélées positivement avec l'implication organisationnelle.

2.2. Mesure des variables

Les pratiques de reconnaissance non monétaire ont été mesurées par l'échelle utilisée par Véronique, (2010) composée de 9 items. La récompense monétaire est mesurée à partir de l'échelle développée par Demo et al. (2012), composée de 6 items. Pour mesurer les pratiques de développement des compétences, nous avons utilisé l'échelle développée par Demo et al. (2012), composée de 6 items. Les pratiques de l'évaluation de la performance sont mesurées à partir de l'échelle développée par Demo et al. (2012), composée de 6 items. Condition de travail est mesurée à partir de l'échelle de mesure développée par Demo et al. (2012), composée de 6 items. La perception des employés envers les pratiques de la promotion est mesurée par l'échelle de mesure adoptée par E.J. Lumley, (2011) développée par (Spector, 1994) composée de trois items.

Pour chacune de ces pratiques, les répondants devaient se prononcer quant au degré de leurs perceptions à l'égard de ces pratiques dans leurs entreprises, et ce, suivant une échelle de Likert à cinq points, variant de « totalement en désaccord » (1) à « totalement d'accord » (5).

L'implication organisationnelle est mesurée par l'échelle développée par Allen et Meyer (1997) elle est utilisée par plusieurs chercheurs (Weng et al., 2010) pour mesurer l'implication affective (8 items), normative (8 items) et calculée (6 items) des employés.

Les répondants se positionnent sur une échelle de Likert à 5 niveaux, variant de « totalement en désaccord » (1) à « totalement d'accord » (5).

Étant donné que la majorité des items utilisés dans la présente étude est en langue anglaise, nous les avons traduits en français, ensuite nous les avons communiquées à trois professeurs d'anglais pour validation. Suite aux modifications apportées, nous avons testé le questionnaire auprès de 10 cadres bancaires pour vérifier la compréhension des items.

2.3. Échantillon de l'étude

La population de l'étude concerne les cadres travaillant au niveau des sièges centraux des banques marocaines. Chaque cadre était invité à compléter le questionnaire soit par entretien

en face à face ou individuellement. Au total de 380 questionnaires distribuées, 207 questionnaire ont été retenu, soit un taux de réponse de 54.47%. L'analyse des données de l'étude est effectuée en utilisant le logiciel SPSS 17.

La majorité des répondants sont des hommes (67.1%). (49.8%) des cadres sont âgé entre 35 à 45 ans. La quasi-totalité des répondants ont un niveau de formation de Bac +5 (89.9%). Leur ancienneté dans le poste et dans l'entreprise est située respectivement entre 10 à 15 ans (29.5%) et 7 à 10 ans (28.5%). Le tableau montre également que l'ensemble des répondants ont un contrat à durée indéterminée avec leurs entreprises.

3. Résultats

Les valeurs de coefficient de fiabilité Alpha de Cronbach des variables de notre étude sont fiables, acceptables et représentent le même phénomène puisqu'elles sont comprises entre 0.69 et 0.90.

La matrice de corrélation indique que les variables (la récompense non monétaire, récompense monétaire, développement des compétences, évaluation de la performance, condition de travail et promotion) sont corrélées positivement et significativement avec l'implication organisationnelle. La pratique la plus corrélée avec l'implication organisationnelle est le développement des compétences ($r = 0.643$, $p < 0.05$) et les conditions de travail ($r = 0.619$, $p < 0.05$).

Les pratiques de récompense monétaire et non monétaire et l'évaluation de la performance sont moyennement corrélées avec l'implication organisationnelle dans la mesure où elles affichent une corrélation entre 0.30 et 0.59 avec $p < 0.05$. Tandis que la pratique de la promotion est faiblement corrélée avec l'implication organisationnelle ($r = 0.24$, $p < 0.05$).

L'analyse de la régression est choisie pour examiner l'effet des variables indépendantes (la récompense non monétaire, récompense monétaire, développement des compétences, évaluation de la performance, condition de travail et promotion) sur la variable dépendante à savoir l'implication organisationnelle.

Les résultats de l'analyse de facteur d'inflation de la variance (FIV) indiquent que le model de régression utilisé dans cette étude est libre de multicollinéarité, puisque tous les VIFs sont inférieurs à 5, et toutes les tolérances sont supérieures à 0,05. La valeur de coefficient de corrélation de Pearson (r) égal (0.845) ce qui indique une forte corrélation entre les variables de l'étude. R^2 égal (0.714) ce qui signifie que toutes les pratiques de la gestion des ressources humaines prédisent environ 71 % de la variance de l'implication organisationnelle. Le niveau

de significativité est meilleur (0.000) ce qui permet de dire que les variables indépendantes contribuent très significativement dans les scores de la variable dépendante.

De plus, le coefficient standardisé des pratiques contribuant faiblement à l'implication organisationnelle à savoir le développement des compétences ($B = 0.384$, $p < 0.05$), conditions de travail ($B = 0.18$, $p < 0.05$), récompense non monétaire ($B = 0.12$, $p < 0.05$).

Les pratiques de récompense monétaire et promotion contribuent négativement mais pas significativement à ladite implication puisque ($p > 0.05$).

4. Discussion

La présente étude examine l'impact de certaines pratiques de gestion des ressources humaines (la récompense non monétaire, récompense monétaire, développement des compétences, évaluation de la performance, condition de travail et promotion) sur l'implication organisationnelle. Elle se base essentiellement sur le point de vue des cadres travaillent dans les sièges centraux des banques marocaines vis-à-vis des dites pratiques.

Notre hypothèse stipulant que les pratiques de gestion des ressources humaines (la récompense non monétaire, récompense monétaire, développement des compétences, évaluation de la performance, condition de travail et promotion) sont corrélées positivement avec l'implication organisationnelle. L'analyse de la corrélation indique que l'ensemble des pratiques de la gestion des ressources humaines sont corrélées positivement avec l'implication organisationnelle. En effet, cette hypothèse est confirmée et conforme à des études antérieures décrivant la liaison des pratiques de la gestion des ressources humaines et l'implication organisationnelle (Şenay et al. (2013) ; Nevin Deniz et al. (2015) ; Farzaneh et al. (2014) ; Taghrid S. (2015)) ;

Les banques doivent en effet, accorder plus d'importance au développement des pratiques de la gestion des ressources humaines. L'étude suggère que les pratiques associées au développement des compétences, au conditions de travail et au récompense non monétaire influencent faiblement l'implication organisationnelle des cadres bancaire.

Toutefois, il faut noter que les pratiques de récompense non monétaire et de promotion n'apparaissent pas parmi les pratiques d'influence, ce résultat étant conforme à des études antérieures montrant que la liaison rémunération et implication organisationnelle n'est pas fortement établie. (Igalens et Barraud, 1997 ; Jean M. Trudel, Tania Saba, Gilles Guérin, 2005).

Conclusion

A partir de nos résultats, les directeurs des ressources humaines ont une parfaite connaissance des pratiques de la gestion des ressources humaines qui contribuent le mieux à l'implication organisationnelle. La recherche présente montre que les décideurs devraient mettre l'accent sur les conditions de travail, le développement de compétences, les récompenses monétaire et non monétaire et le système d'évaluation des compétences. Ces aspects sont susceptibles de favoriser l'implication organisationnelle des cadres, car ils permettent aux employés de savoir que l'organisation les valorise.

Un établissement bancaire doit intégrer efficacement les pratiques indiquées auparavant pour profiter des avantages d'une implication organisationnelle plus élevée de la part de ses employés. Bâtir un plan d'action pour améliorer l'implication organisationnelle des cadres, est indispensable pour les entreprises si elles veulent construire une relation durable avec leurs cadres.

Cette étude a permis d'orienter les professionnels et les décideurs vers les pratiques de la gestion des ressources humaines les plus susceptibles d'engendrer des conséquences positives sur l'implication organisationnelle des cadres en se basant sur un échantillon de 207 cadres travaillant dans les sièges centraux des banques marocaines. Néanmoins, cette étude présente certaines limites.

La première limite concerne la population de l'étude, cette dernière est exclusivement une population des cadres travaillant au sein des sièges centraux des banques marocaines comme déjà mentionné. Une analyse d'un groupe différent d'employés ou de différent secteur d'activités pourrait éventuellement donner des résultats différents. Enfin, la deuxième limite concerne les pratiques étudiées. Notre étude a permis d'analyser un nombre important de pratiques, mais il se peut qu'il y en ait d'autres pratiques pouvant expliquer l'implication organisationnelle.

Les résultats obtenus ouvrent plusieurs voies pour des recherches futures. Il serait intéressant de mener une étude identique auprès des cadres de secteurs d'activités différents, afin de voir si les mêmes résultats s'appliquent. Il serait aussi intéressant de mettre au test, d'autres pratiques de la gestion des ressources humaines pour examiner leur influence sur l'implication organisationnelle des cadres.

BIBLIOGRAPHIE

- Ahmed, S., & Akhtar, M. (2012). Development of scale to assess effective execution of human resources practices for general public sector universities. *International Journal of Applied Science and Technology*, 2(7), 211-223.
- Ansari, N. G. (2011). Employee Perception of HRM Practices: Impact on Commitment to the Organization. *South Asian Journal of Management*, 18 (3), 122-149.
- ALLEN N., MEYER J. P. (1990), «The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization», *Journal of Occupational Psychology*, vol. 60, n°1, p.1-18.
- Asghar, R., Zaheer, A., & Mughal, A. & Khalid, S. (2011). Implementation of HR practices in University Teachers of Pakistan. *Information Management and Business Review*, 3(3), 148-157.
- Bal, P. M., Kooij, D. T., & De Jong, S. B. (2013). How Do Developmental and Accommodative HRM Enhance Employee Engagement and Commitment? The Role of Psychological Contract and SOC-strategies. *Journal of Management Studies*.
- BARTOL K. M. (1982), «Managing information systems personnel: a review of the literature and managerial implications», *MIS Quarterly*, vol. 6, n°4, p.49-70.
- Borman W. C., Motowidlo S. J. (1993), « Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance », in Schmitt N. et Borman W. C. (Eds.), *Personnel selection in organizations*, San Francisco : Jossey-Bass, pp. 71-98.
- Edgar, F., & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures—different results. *Personnel Review*, 34(5), 534–549.
<http://dx.doi.org/10.1108/00483480510612503>
- Farzaneh, J., Farashah, A., & Kazemi, M. (2014). The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB: The mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(5), 672-691.
<http://dx.doi.org/10.1108/PR-07-2013-0118>
- FOLGER, Robert et Mary A. KONOVSKY. 1989. « Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions ». *Academy of Management Journal*, 32 (1), 115–130.
- GROVER S. L., CROOKER K. J. (1995), «Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachments of parents and non-parents», *Personnel Psychology*, vol. 48, n°2, p.271-288.

- IGBARIA M., WORMLEY W. M. (1992), «Organizational experiences and career success of IS professionals and managers: an examination of race differences», *MIS Quarterly*, vol. 16, n°4, p.507-529.
- Jean-Maurice Trudel, Tania Saba ,Gilles Guérin (2005), l'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail, *Revue internationale sur le travail et la société*, , Vol. 3 No. 2.
- Joarder Mohd H. R., Prof. Dr. Sharif Mohmad Yazam (2012), The Intervening Effects of Affective Commitment on HRM Practices and Turnover Intention Relationship: An Evidence from Non-Western Context, *ABAC Journal*, Vol. 32 No. 1 (January-April 2012, pp. 16--32)
- Joo B. and Shim, J. (2010). Psychological empowerment and organizational commitment: The moderating effect of organizational learning culture. *Human Resource Development International*, 13(4), 425-441.
- Juhdi N., Pa'WanF., Othman N.A., Moksini H. (2010). « Factors influencing internal and external employability of employees», *Business and Economics Journal* , 11, <http://astonjournals.com/bej>
- Konczak, Lee J., Damian J. Stelly et Michael L. Trusty. 2000. « Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument ». *Educational and Psychological Measurement*, vol. 60, no 2 (avril), p. 301-313.
- LAWLER, E. E. III (1992), *The ultimate advantage: creating the high involvement organization*, Jossey Bass, San Francisco.
- Lee, H.R., 2000. An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry. Ph.D. dissertation, Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.
- Lumley, E. (2010). Exploring the relationship between career anchors, job satisfaction and organisational commitment. Unpublished master's dissertation, Department of Industrial and Organisational Psychology, University of South Africa, Pretoria.
- MEYER J. P., SMITH C. A. (2000), «HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 17, n° 4, p.319-331.
- MEYER J. P., ALLEN N. J., SMITH D. (1993), «Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualisation», *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n°4, p.538-551.

- MOWDAY R. T., STEERS R. M., PORTER L. W. (1979), «The measurement of organizational commitment», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, n°2, p.224-247.
- MOORE J. E. (2000), «One road to turnover: an examination of work exhaustion in technology professionals», *MIS Quarterly*, vol. 24, n° 1, p.141-168.
- Naqvi, S., & Bashir, S. (2015). IT-expert retention through organizational commitment: A study of public sector information technology professionals in Pakistan. *Applied Computing and Informatics*, 11, 60-75. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aci.2011.11.001>.
- Neyestani, M., Piran, M., Nasabi, N., Nosrati, K., & Maidanipour, K. (2013). The necessity of organizational commitment for knowledge sharing case study: Shiraz university of medical sciences. *Journal of Sociological Research*, 4(1), 162–171. <http://dx.doi.org/10.5296/jsr.v4i1.2921>
- Netemeyer, R., Boles, J., McKee, D., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *The Journal of Marketing*, 61(3), 85-98. <http://dx.doi.org/10.2307/1251791>.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*.Vol. 71(3), pp. 492-499.
- Pare', G., Tremblay, M., 2000. The Measurement and Antecedents of Turnover Intentions among IT Professionals, Scientific Series, CIRANO, 2000ss-33.
- PARÉ G., TREMBLAY, M., LALONDE P. (2001), «The role of organizational commitment and citizenship behaviors in understanding relations between human resources practices and turnover intentions of IT personnel», *Série Scientifique CIRANO*, Working Paper Series #2001s-24, Montréal, Canada, p.24.
- Seijaaka, S., & Kaawaase, T. (2014). Professionalism, rewards, job satisfaction and organizational commitment amongst accounting professionals in Uganda. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 4(2), 134-157. <http://dx.doi.org/10.1108/JAEE-01-2012-0003>.
- Şendoğdu, A., Kocabacak, A., & Güven, Ş. (2013). The relationship between human resource management practices and organizational commitment: A field study. *Social and Behavioral Sciences*, 99, 818-827. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.553>
- Simard, Gilles. 2002. « Modèles et formes d'organisation du travail: Un outil classificatoire et diagnostique ». *Interactions*, vol. 6, no 2 (automne), p. 65-84.
- Spector, P.E.(1994) Job Satisfaction Survey. Retrieved July 24, 2004 from <http://chuma.cas.usf.edu/~spector/scales/jsspag.html>.

- Stewart, G. L. & Brown, K. G. (2011). Human resource management. 2nd edition, USA: John Wiley & Sons.
- Selda TAŞDEMİR AFŞAR, (2014), Impact of the Quality of Work-life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey, International Journal of Social Sciences Vol. III (4), 2014
- TREMBLAY, M. GUAY, P., SIMARD, G. (2000), « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion de ressources humaines », *Série Scientifique CIRANO*, Working Paper Série #2000s-24, CIRANO, Montréal, Canada, 24p.
- Weng, Q., McElroy, J., Morrow, P., & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 391-400. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2010.05.003>.
- Yang, Yi-Chun (2011). High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship behaviors in service setting. *The Service Industries Journal*, First published on: January 27th, 2011.
- Zaitouni, M., Sawalha, N. N., & El, S. A. (2011). The impact of human resource management practices on organizational commitment in the banking sector in Kuwait. *International Journal of Business and Management*, 6(6), 108–123. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v6n6p108>.
- Zhou, Y., Zhang, Y., & Montoro-Sa´nchez, A. (2011). Utilitarianism or romanticism: The effect of rewards on employees' innovative behaviour. *International Journal of Manpower*, 32(1), 81–98. <http://dx.doi.org/10.1108/01437721111121242>.