



БАЙГУУЛЛАГЫН ДЭМЖЛЭГ АЖЛЫН СЭТГЭЛ ХАНАМЖИД НӨЛӨӨЛӨХ НЬ

Б.Пүрэвсүрэн
МУБИС-ийн НХУС-ийн Гадаад хэлний төвийн багш

Abstract: POS (perceived organizational support) has been hypothesized to influence employees' general affective reactions to their job, including job satisfaction and positive mood. Perceived Organizational Support (POS) refers to employees' perception concerning the extent to which the organization values their contribution and cares about their well-being. POS should contribute to overall job satisfaction by meeting socio-emotional needs, increasing performance-reward expectancies, and signaling the availability of aid when needed. Positive mood differs conceptually from job satisfaction in that it involves a general emotional state without a specific object. Research on perceived organizational support (POS) began with the observation of how managers are concerned with their employees' commitment to the organization and employees are focused on the organization's commitment to them. There were relatively few studies of POS until the mid-1990's, research on the topic has burgeoned in the last few years.

Түлхүүр үг: Байгууллагын дэмжлэг, ажлын сэтгэл ханамж

Удиртгал

Менежмент, нийгмийн сэтгэл судлалын салбарт байгууллагын дэмжлэг (perceived organizational support) гэсэн ойлголт ихээхэн анхаарал татсан шинэлэг асуудал болж энэ чиглэлийн судалгаа 1990 оны дунд үеэс эрчимжиж өнөө үед маш хурдацтай хөгжиж байна. АНУ-ын Деливэрийн Их Сургуулийн судлаач Роберт Эйзенберг байгууллагын дэмжлэг гэж юуг хэлэх талаар анхны суурь судалгаа хийсэн эрдэмтэн бөгөөд (Эйзенберг, 1986)

“байгууллага ажилтнуудынхаа үнэ цэнийг үнэлж тэдний сайн сайхан байдалд санаа тавихыг байгууллагын дэмжлэг гэнэ” гэж тодорхойлсон байна. Байгууллагын дэмжлэг нь ажлын орчин, ажилтнуудын эерэг хандлага, зан төлөвтэй холбоотой асуудал бөгөөд үнэнч байдал, удирдлагын дэмжлэг, шагнал урамшуулал, ажлын таатай орчин зэрэг нь байгууллагын дэмжлэгтэй хүчтэй хамааралтай (Линда Роудс & Эйзенберг, 2002). Тэрээр энэ судалгаанд тулгуурлан байгууллагын дэмжлэг ба ажлын ханамжийн хамаарлыг судалж байгууллагын дэмжлэг нь ажлын ханамжид эерэгээр нөлөөлдөг гэж баталсан байна. Ажлын ханамжийн талаар албан ёсны тодорхойлолтыг судлаач Фишер, Ханна нар өгсөн гэж үздэг бөгөөд (Фишер & Ханна, 1931) “ажлын сэтгэл ханамж гэдэг нь хүний үл зохицуулагдах зан аашны илрэл” гэж тодорхойлсон байдаг бол судлаач Локе үүнийг сайжруулан хувь хүний аливаа зүйлд хандах эерэг таатай байдал гэж тодорхойлсон байна.

Судалгааны үндэслэл

Улс орны хөгжлийг илэрхийлэх нэг үзүүлэлт нь хүн амын боловсролын түвшин бөгөөд энэ салбарт ажиллаж байгаа ажилтнууд байгууллагаасаа юу хүлээдэг, тэднийг байгууллагын зүгээс хэрхэн дэмждэг гэдэг нь тэдний ажлын ханамж, үр дүнд нөлөөлөхүйц асуудал билээ. Багш нар бол боловсролын системийн үнэт нөөц, чухал хэсэг бөгөөд үүнтэй холбоотойгоор оюуны хөдөлмөр эрхэлдэг, нийгэмд оюуны үйлчилгээ үзүүлдэг хүмүүсийн ажлын сэтгэл ханамжийг тодорхойлох судалгаа гадаадын улс оронд их хийгддэг байна.

Багш нарын ажлын сэтгэл ханамжийг тодорхойлох чиглэлийн судалгаа Энэтхэг, Пакистан улсад хийгдсэн байдаг байна. Судалгаанаас харахад багш нарын ажлын сэтгэл ханамжийг хувийн болон улсын сургуулийн, их сургууль, коллеж, дунд сургууль, цэцэрлэгийн багш нарын төдийгүй эрэгтэй, эмэгтэй багш нарын ажлын сэтгэл ханамжийг тодорхойлох байдлаар нарийвчлан судалсан байна. Хүнээ хөгжүүлж дэмжиж ажиллах нь байгууллагын амжилт, нэр хүнд, оршин тогтноход төдийгүй улс орны хөгжил дэвшилд шууд хамааралтай билээ. Иймээс ажилтны сэтгэл ханамжтай, өндөр бүтээмжтэй ажиллахад нөлөөлдөг гол хүч болох байгууллагын дэмжлэг гэдэг ухагдахууныг судлах шаардлага зайлшгүй тавигдаж байна.

Харин одоогийн байдлаар байгууллагын дэмжлэг нь ажлын ханамжид нөлөөлөх талаар монгол хэлээр бичсэн ямар нэгэн судалгааны ажил байхгүй бөгөөд нэр томъёоны хувьд ч тогтсон тайлбар байхгүй байна.

Судалгааны зорилго

Байгууллагын дэмжлэг гэдэг ойлголтыг судлан ажлын сэтгэл ханамжид үзүүлэх нөлөөллийг тодорхойлох

Судалгааны зорилт

- Байгууллагын дэмжлэгийн талаар онолын судалгаа хийх
- Ажлын сэтгэл ханамжийн онолын судалгаа хийх
- 2 конструкторын хамааралтай холбоотой онолын үндэслэлтэй таамаглал дэвшүүлж шалгах
- Судалгаагаар олж тогтоосон мэдээлэл дээрээ үндэслэн санал зөвлөмж боловсруулах

Судалгааны таамаглал

H_1 = Байгууллагын дэмжлэг нь ажлын ханамжид шууд нөлөөлнө.



Судалгааны аргазүй

МУБИС-ийн 250 багшаас

санамсаргүй байдлаар түүвэрлэн судалгаа авсан бөгөөд эх олонлогийг дараах томъёогоор тооцоолон бодсон болно.

$$n = \frac{1.96^2 \times 0,1 \times 400}{400 \times 0.05 + 1.96^2 \times 0,1} = 128$$

Байгууллагын дэмжлэгийг Эйзенбергийн 36 талт асуулт, ажлын ханамжийг Спекторийн 36 талт асуултаар авсан.

Өгөгдлүүдэд SPSS 20.0

- Найдвартай байдлын шинжилгээ
- Анова
- Регрессийн шинжилгээ

Байгууллагын дэмжлэг

Анх 1986 онд АНУ-ын Деливерийн Их Сургуулийн судлаач Эйзенберг байгууллагын удирдлагууд ажилтнуудаа ажилдаа үнэнч байхыг хүсдэг бол ажилтнуудын зүгээс ч мөн ийм хүлээлт байдаг гэсэн судалгаа хийсэн байна.

Ажил олгогчид ажилтнуудынхаа үнэнч, итгэлтэй байдлыг илүү үнэлдэг. Ажилдаа сэтгэлээсээ үнэнч ханддаг хүний ажлын бүтээмж өндөр, ажил таслалт бага, ажлаас гарах урсгал ч бага байдаг байна. Байгууллагын дэмжлэгийн онолоор байгууллагын ажлын үр дүнг дээшлүүлэхэд ажилтнуудын хүчин чармайлтыг үнэлж, урамшуулах, сэтгэлзүйн аливаа хэрэгцээг хангах явдал чухал юм. Эйзенберг байгууллагын дэмжлэгт хамааралтай хүчин зүйлсийг тус бүрд нь дараах байдлаар тодорхойлсон байна.

	Хамаарал		
	Хүчтэй	Дунд	Бага
Байгууллагын дэмжлэг	Ажлын ханамж	Ажлын оролцоо	Тасралтгүй үнэнч байх
	Шагнал урамшуулал	Дарамт	Ажлаас гарах урсгал
	Удирдлагын дэмжлэг	Ажил таслалт	
	Үнэнч байх	Гүйцэтгэл	
	Ажил дээрх эерэг зан ааш		
	Ажилдаа үлдэх хүсэл		

Энэ хүснэгтээс үзэхэд байгууллагын

дэмжлэг нь ажлын ханамжтай хамгийн хүчтэй эерэг хамааралтай бол ажлын оролцоо дунд зэрэг эерэг хамааралтай байна. Байгууллагын дэмжлэгт ажилдаа үнэнч байх байдал шууд хамааралтай бөгөөд (affective commitment) үнэнч байх нь хүчтэй эерэг хамааралтай бол тасралтгүй үнэнч байх (continuity commitment) нь сөрөг хамааралтай байна. Бидний судалгааны ажил нь байгууллагын дэмжлэг ажлын сэтгэл ханамжид хэрхэн нөлөөлөхийг судлах учир ажлын ханамжийн талаар дараах онолын судалгаа хийсэн юм.

Ажлын сэтгэл ханамж

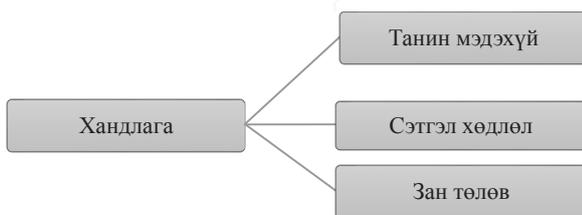
1930 он хүртэл ажлын сэтгэл ханамжийн талаар системтэй судалгаа хийгдээгүй байсан бөгөөд ажилтнуудын ажлын үйл явцыг тодорхойлоход “хандлага” гэдэг үг чухал үүрэг гүйцэтгэж байжээ. Attitude (хандлага) гэдэг үгээр Тайлор бага ядарч их цалин авсан хүн сэтгэл ханамжтай, бүтээлч байдаг гэсэн гэсэн санааг гаргасан байдаг.

Ийгли, Чэйкен нар (2003) хандлагыг “тодорхой байгууллагад таатай болон таагүй байдал үзүүлж буй түвшнийг илэрхийлэх сэтгэл зүйн хандлага гэж тодорхойлсон.

Роббинс, Мэри Коттлер нар (2004) “Менежмент” номондоо хандлага гэдэг нь “тодорхой тодорхой объектод (тодорхой зүйл, хүмүүс, үйл хөдлөл) чиглэсэн хувь хүний үнэлгээ хэмжүүр бөгөөд энэ хэмжүүр нь эерэг, сөрөг байж болно” гэж тодорхойлсон байна.

Зураг 1

Ажлын хандлагын төрөл



Броом ажлын сэтгэл ханамжийг дараах 7 хүчин зүйлээс бүрдэнэ гэж тодорхойлсон байна.

Зураг 2.

Ажлын ханамжинд нөлөөлөх хүчин зүйлс



Байгууллагын дэмжлэг ба ажлын ханамжийн хамаарал

Байгууллагын дэмжлэг ба ажлын ханамжийн хамаарлын талаар гадаадын эрдэмтэд судлаачид олон судалгаа хийж таамаглал дэвшүүлсэн байдаг бөгөөд ихэвчлэн байгууллагадаа үнэнч байх байдалтай холбож үзсэн байна.

Судлаачдын өмнө хийж байсан судалгаанаас үзэхэд байгууллага нь ажилтнуудаа дэмжвэл тэр ажилтан өөрийгөө байгууллагадаа үнэ цэнэтэй чухал учир өөрийг нь дэмжиж байна гэж ухамсарладаг бөгөөд ингэж ухамсарлаж ойлгосон ажилтнууд ажилдаа сэтгэл ханамжтай байдаг. Хэрвээ ажилтнууд байгууллага нь тэднийг дэмждэггүй гэсэн ойлголттой байвал ажлын даалгаврыг сэтгэл дундуур хүлээн авч ажлын ханамжгүй байдал бий болдог.

Судалгааны үр дүн

Хүснэгт 1

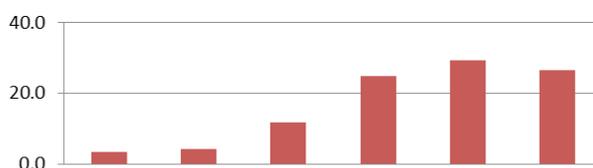
Судалгаанд оролцогчдын демографик мэдээлэл

Ангилал	Төрөл	Давтамж	Хувь
Нас	23-33	53	34.4
	34-44	65	42.2
	45-55	29	18.8
	56-с дээш	7	4.5
Хүйс	эрэгтэй	59	38.3
	эмэгтэй	95	61.7

Ажилласан жил	1-5	50	32.5
	6-10	33	21.4
	11-15	43	27.9
	16-20	16	10.4
	20-25	7	4.5
	26- с дээш	5	3.2

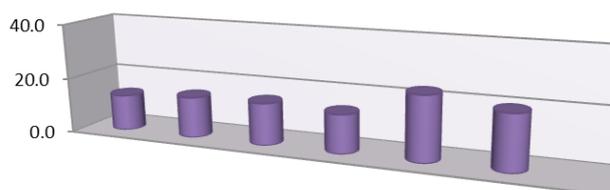
Насны хувьд судалгаанд оролцогчдын 76.6% нь залуу ба дунд үеийнхэн байна. Харин хүйсийн хувьд эмэгтэйчүүд 61.7% байгаа нь тус сургуулийн багш нарын хүйсийн харьцаа тэнцвэргүй байгааг харуулж байна. Ажилласан жилийн хувьд 1-5 жил ажилласан багш нар судалгаанд оролцогчдын олонх буюу 32.5%-ийг эзэлж байгаа нь залуу багш нар энэ судалгаанд илүү их хамрагдсан болон залуу багш нарын эзлэх хувь их байгааг давхар харуулж байна. Судалгаанд оролцогчдоос хүчин зүйл тус бүрээр нэг талт судалгаа хийж хувьчлан үзэж энэ дотроос хамгийн өндөр хувь илэрхийлсэн асуултыг орууллаа.

Цалин



Судалгаанд оролцогчдын олонх буюу 29,11% нь хийж байгаа ажилд нь цалин нь тохирсон гэж хариулсан бөгөөд цаашид цалин нэмэгдэх тул сэтгэл хангалуун байна гэж 59.5% нь хариулсан байна. Энэ нь багш нар цалин нэмэгдэнэ гэсэн хүлээлттэй байгааг харуулж байна.

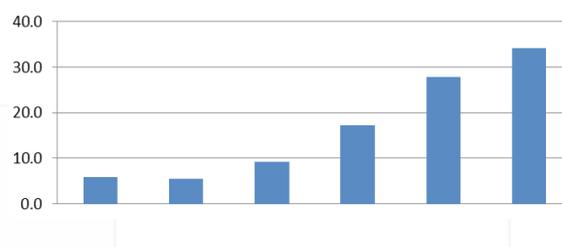
Байгууллагын дүрэм журам ажлаа хийхэд бэрхшээл учруулдаг



Байгууллагын үйл ажиллагааны талаар багш нарын хувьд ихэнх нь сэтгэл ханамжгүй хариулт өгсөн байна. Ажлаа сайн

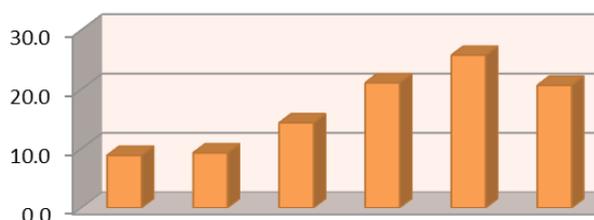
хийхэд байгууллагын олон дүрэм журам саад болдог гэдэгтэй 23% нь санал нийлж байна гэж хариулсан бол 19.8% нь бүрэн санал нийлж байна гэж хариулсан байна. Дүрэм, журам ихээр батлагдах нь ажлын үр ашгийг дээшлүүлэхэд гол хүчин зүйл болдоггүй байна.

Албан тушаал дэвших боломж



Албан тушаал дэвших боломж бага гэж 32.03% нь хариулсан байна. Энэ нь багш нарын ажлын онцлогтой холбоотой бөгөөд нэг ажлыг удаан хугацаагаар хийх нь дадлага туршлагатай болох давуу талтай ч ажлаас уйдах, сонирхолгүй болох сөрөг тал гардаг. Албан тушаал дэвших боломж гэсэн энэ асуулгад багш нарын хувьд зэрэг цол нэмэгдэх урамшууллын хэмжээ ямар байгаа талаар тус бүр нарийвчилж асуусан болно. Судалгаанд хариулсан байдалд дүгнэлт хийхэд багш нарын ажлыг ажилласан жилээс нь хамааран үнэлж дүгнэн шатлал тогтоодог нь багш нарын албан тушаал зэрэглэл өсөх үндсэн шалгуур болж чаддаггүй гэж үзэж байна. Иймээс ажлын гүйцэтгэлийг тодорхой үнэлж, KPI (key performance indicator) үнэлгээний аргыг байгууллагад өргөн нэвтрүүлж KPI-г хэмжигдэхгүйц байлгах хэрэгтэй байна.

Бичиг цаасны ажил маш их байдаг

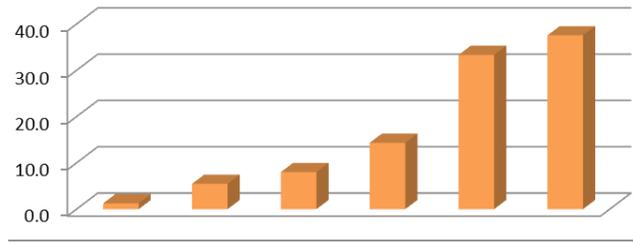


Энэ асуулгад багш нарын 23% нь санал нийлж байна, 19.8% нь бүрэн санал нийлж байна гэж хариулсан. Ажил дээр хийх зүйл их, түүнчлэн маш их бичиг цаасны ажилтай байдаг гэж нийт багш нарын 67.4%



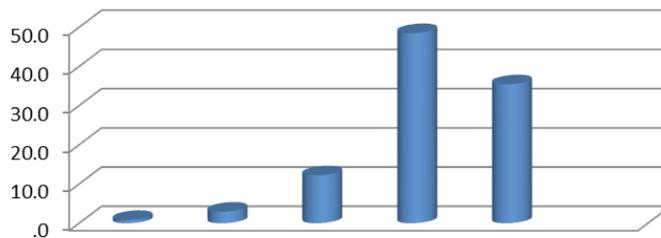
санал нэгтэй байна гэж хариулсан байна. Энэ асуулгаас харахад багш нарын бичиг цаасны ажил бага биш гэдэг нь харагдаж байна.

Шагнал урамшуулал



Шагнал урамшуулал нь ажилтнуудын хувьд ажлын ханамжид гол нөлөө үзүүлдэг хүчин зүйл бөгөөд ажлаа сайн хийвэл зохих шагнал урамшууллаа авдаг гэж нийт судалгаанд оролцогчдын 70.88% нь хариулсан байна. Энэ үзүүлэлт нь багш нар эерэг хүлээлттэй байгааг илэрхийлж байгаа бөгөөд энэ хүлээлтийг хангаснаар ажлын ханамж нэмэгдэх боломжтой.

Би хийж байгаа ажлаараа бахархдаг



Онолын хувьд хийж байгаа ажилдаа дур сонирхолтой хүний гүйцэтгэл ажилдаа дур сонирхолгүй хүний ажлын гүйцэтгэлээс өндөр байх ба үүнийг дагаад ажлын ханамж ч илүү байх нь батлагдсан байна. Судалгаанд оролцсон багш нарын 49% нь хийж байгаа ажлаараа бахархдаг гэсэн бол 32% нь маш их бахархдаг гэж харин 4% нь ажилдаа дургүй гэж хариулсан байна. Үүнээс үзэхэд багш нарын ихэнх нь буюу 81% нь ажилдаа дуртай ажлаараа бахархдаг байна.

Ажлын ханамжийг илэрхийлэх дээрх хүчин зүйлсүүдийг бид судалгааны гол судлагдахуун болох байгууллагын дэмжлэгтэй хэрхэн хамааралтай болох байгууллагын дэмжлэг нь ажлын ханамжид нөлөөлдгийг тодорхойлох хамаарлын шинжилгээг хийсэн. Түүвэрт фактор анализийн шинжилгээ хийж үзэхэд судалгааны ажилд тавигдах ёстой найдвартай байдал болон тохирох чанар (reliability, validity)-ын шалгуурыг хангасан байна. Энэ нь бидний судалгааны түүврийн хэмжээ хангалттай, асуулга найдвартай, судалгаанаас гарах үр дүн бодит байх зэргийг илэрхийлж байна.

Хүснэгт 2

Найдвартай байдлын шинжилгээ

Асуулт	КМО	Кронбах альфа
Байгууллагын дэмжлэг	810	796
Ажлын ханамж	712	716

Хүснэгт 3

Байгууллагын дэмжлэг ажлын ханамжид нөлөөлөх хамаарал

Байгууллагын дэмжлэг	Асуулт	Adjusted R Square	F	Sig
Их	Нөхөн олговор	003	371	543 ^b
	Шагнал урамшуулал	2.21	665	0.01 ^b
	Байгууллагын үйл ажиллагаа	006	2.095	149 ^b
	Хамт олон	1.43	413	0.02 ^b
	Хийж буй ажил	2.10	5.34	0.01 ^b
	Харилцаа	2.04	471	003 ^b
Бага	Нөхөн олговор	005	1.924	167 ^b
	Шагнал урамшуулал	-003	482	489 ^b
	Байгууллагын үйл ажиллагаа	034	7.538	007 ^b
	Хамт олон	-002	667	415 ^b
	Хийж буй ажил	008	2.425	121 ^b
	Харилцаа	000	937	334 ^b

Судалгаагаар байгууллагын зүгээс үзүүлж буй дэмжлэгийг ажилтнууд ойлгож ухамсарласан үед ажлын ханамжийн дээрх хүчин зүйлстэй хамааралтай гарсан. Үүнийг хүснэгтээр үзүүлэхэд:

Байгууллагын дэмжлэг	Хамаарал			Хамааралгүй
	Хүчтэй	Дунд	Бага	
Шагнал урамшуулал		Хийж буй ажил	Хамт олон	Нөхөн олговор, байгууллагын үйл ажиллагаа
		Харилцаа		

Хамаарлын судалгаанаас үзэхэд бидний дэвшүүлсэн таамаглал батлагдаж байна. Байгууллагын дэмжлэг нь ажлын ханамжтай шууд хамааралтай бөгөөд ажилтнууд байгууллагын зүгээс өөрсдийг нь дэмжиж байгааг өндрөөр ухамсарласан үед шагнал урамшуулал, хийж буй ажил, харилцаа, хамт олон зэрэг хүчин зүйлстэй хүчтэй, дунд, бага хамааралтай гарсан. Байгууллагын зүгээс өөрсдийг нь дэмжиж байгааг ойлгож ухамсарлаагүй үед энэ 2-ын хооронд хамаарал байхгүй гарч байна.

ДҮГНЭЛТ

Бидний судалгаа нь байгууллагын дэмжлэг нь ажлын сэтгэл ханамжид хэрхэн нөлөөлж байдаг тодорхойлох 2 хүчин зүйлийн хамаарлын судалгаа юм. Иймээс энэхүү судалгаанд байгууллагын дэмжлэг гэж юуг хэлдэг ажлын сэтгэл ханамж гэж юуг хэлдэг талаар менежментийн болон нийгмийн сэтгэл судлалын онолын томоохон төлөөлөгчдийн үзэл баримтлалыг товч орууллаа. Мөн энэхүү судалгаанд ажлын сэтгэл ханамжийг тодорхойлох гол асуулгуудаар авсан судалгааны үр дүн, дүгнэлтийг дээрх асуулга тус бүрээр тайлбарлан гаргасан тул судалгааны зорилгын хүрээнд хамаарлын шинжилгээний үр дүн, таамаглал батлагдсан эсэхэд тулгуурлан дүгнэж байна.

Хүснэгт 2-г үзүүлсэн коэффициент нь судалгаа явуулахад хамгийн чухал шалгуур болох эх олонлог хангалттай, асуулга найдвартай, батлагдсан асуулт эсэхийг илэрхийлж байгаа бөгөөд найдвартай байдлын шинжилгээний коэффициент хангалттай гарсан тул хамаарлын судалгааг явуулсан.



Хүснэгт 5-ийн хамаарлын шинжилгээний коэффициентээс дүгнэхэд байгууллагын дэмжлэг ажлын ханамжид хүчтэй, дунд зэрэг, сул байдлаар нөлөөлдөг болох нь тогтоогдсон бөгөөд зарим хүчин зүйлстэй хамааралгүй гарсан. Жишээ нь: шагнал урамшуулал нь хамгийн хүчтэй хамааралтай байдлаар гарсан бол хийж буй ажил, харилцаа зэрэгтэй дунд зэргийн хамааралтай харин нөхөн олговор, байгууллагын үйл ажиллагаатай төдийлөн хамааралгүй гэсэн дүгнэлт гарчээ. Эйзенберг, Орган нар байгууллагын дэмжлэг нь ажлын ханамжийг илэрхийлэгч хүчин зүйлүүдээс шагнал урамшуулалтай илүү хүчтэй хамааралтай гэж үзсэн нь бидний судалгаа урьд хийж байсан судалгаагаар онол практикийн хувьд таарч байна гэж үзэж болохоор байна. Тэд байгууллага ажилтнуудын байгууллагадаа оруулж байгаа хувь нэмэр, үнэ цэнийг хэдий их үнэлнэ төдий чинээгээр ажлын ханамж нэмэгдэж, ажлын бүтээмж гүйцэтгэл нь нэмэгдэнэ гэж үздэг байна.

Аливаа байгууллагын гишүүд байгууллагаасаа өөрийнхөө хүч хөдөлмөрийг зөвхөн цалин нөхөн олговроор бус ажлын орчин, хамт олны харилцаа, хийж байгаа ажлаасаа урам авах зэрэг дотоод сэтгэлзүйн хүчин зүйлсийг хүсдэг бөгөөд тэдний ажлын ханамжид энэ чиглэлийн хүчин зүйлс хамааралтай байна. Ажилтнууд байгууллага нь тэднийг дэмжиж байгаа гэдгийг мэдэрсэн үед ажлын ханамж өндөр үүнийг ухамсарлаж ойлгоогүй үед ажлын ханамжгүй байдал бий болдог байна.

Санал зөвлөмж

- Байгууллага, ажиллагсадаа анхаарал хандуулж тэднийг дэмжиж буйгаа ажилтнууддаа ойлгуулах, мэдрүүлэх үйл ажиллагааг байнга хийх
- Материаллаг бус, сэтгэл санааны урамшууллыг илүү хэрэглэх
- Шагнал урамшууллын цагаа олсон зөв бодлого баримтлах
- Байгууллагын стандартчлалыг багасгах
- Гүйцэтгэлийн зөв, оновчтой үнэлгээний арга боловсруулах

АШИГЛАСАН МАТЕРИАЛ

- Ayeni, C.O., & Phopoola, S.O. (2007). 'Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria', *Library Philosophy and Practice* 2007.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*
- Brooke Jr, P.P., et al. (1988). Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology* 73(2): 139-145.
- Cote, S., & Heslin, P. (2003) *Job Satisfaction and Organizational Commitment*.
- Eagly, A.H & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*
- E. A. Locke, (1976). *The Nature and Cause of Job Satisfaction*. Rand McNally, Chicago, IL.
- Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction on the relationship between satisfaction and organization citizenship behavior. *Human Relations*, 46, 759-776.
- Yanhan, Z. (2013). A Review of Job Satisfaction. *Asian Social Science* 9(1): 293-298
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 4, pp. 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived

- organizational support”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 No. 5, pp. 825-836.
- Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O. (2007). Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria, *Library Philosophy and Practice*, pp. 1-16.
- Vanderberg, R.J. & Lance, Ch.E. (1992). Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 153-167
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*, John Wiley and Sons, New York, p.99