

أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب – جيجل-

**The impact of social responsibility towards workers in developing the
behavior of organizational citizenship among the workers of the Algerian-
Qatari Steel Company - Jijel -**

بودماغ محمد أمين¹، قرين ربيع²

¹ طالب دكتوراه، مخبر دراسات استراتيجيات التنوع الاقتصادي لتحقيق التنمية المستدامة، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، m.boudemagh@centre-univ-mila.dz

² أستاذ محاضر أ-، مخبر دراسات استراتيجيات التنوع الاقتصادي لتحقيق التنمية المستدامة، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، r.grine@centre-univ-mila.dz

تاريخ النشر: 2021/7/1

تاريخ القبول: 2021/3/4

تاريخ الاستلام: 2021/1/15

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار طبيعة أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب، حيث تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددهم 140 عامل بالمؤسسة والتي حددت بطريقة العينة العشوائية.

توصلت نتائج الدراسة إلى أنه للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة راجع لتأثير العمل والحياة الشخصية، كما توصلت الدراسة أنه ليس لباقي الأبعاد (التوظيف، التدريب والتطوير، نظام الأجور والحوافز، الصحة والسلامة العامة) أثر في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال.

كلمات مفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، العاملين، سلوك المواطنة التنظيمية،

الشركة الجزائرية القطرية للصلب.

تصنيف JEL : M14، M1.

Abstract:

This study aimed to test the nature of the impact of social responsibility towards workers in developing the behavior of organizational citizenship among the workers of the Algerian Qatari Steel Company, where the questionnaire was adopted as a tool to collect data from the sample members of 140 workers in the organization, which was determined by the random sampling method.

the results of the study concluded that The commitment to social responsibility towards employees has a positive effect on developing the behavior of organizational citizenship among the workers of the company due to the impact of work and personal life, and the study also found that the other dimensions

(employment, training and development, wage and incentives system, public health and safety) have no effect on the development of organizational citizenship behavior among workers.

Keywords: social responsibility; workers; organizational citizenship behavior; Algerian-Qatari Steel Company.

Jel Classification Codes: M14, M1.

المؤلف المرسل: بودماغ محمد أمين، الإيميل: m.boudemagh@centre-univ-mila.dz

1. مقدمة:

تعد المسؤولية الاجتماعية في الوقت الراهن من أهم القضايا التي تسعى منظمات الأعمال لممارستها وتطبيقها عبر مختلف أنشطتها، وهذا لتزايد الوعي بمدى أهميتها في التأثير إيجابا على تحقيق أهدافها واستمرارها في أداء أعمالها، وباعتبار المورد البشري من أهم أصحاب المصالح داخل المؤسسة، تسعى هذه الأخيرة إلى التعامل مع هذا المورد بنوع من الخصوصية ضمن مقاربة مسئولة اجتماعيا وذلك من خلال الالتزام بدورها الاجتماعي والأخلاقي تجاهه طيلة مساره الوظيفي والمحافظة عليه وتقديم كل الخدمات اللازمة لتحسين ظروف عمله وتجسيد المسؤولية الاجتماعية ضمن جميع الأنشطة المتعلقة به. وبالنظر إلى أن المورد البشري كائن اجتماعي يتأثر سلوكه بهذه العوامل، فتوفيرها بالقدر الكافي يساهم في التأثير على أدائه ويحفز لديه السلوكيات الإيجابية والطوعية اتجاه المؤسسة التي يعمل بها تطبيقا لنظرية المنفعة المتبادلة والمعاملة بالمثل، ومن أهم هذه السلوكيات هو سلوك المواطنة التنظيمية الذي يتجلى في مجموعة من التصرفات يقوم بها العامل اتجاه ما يحيط به في بيئة العمل، وتبرز مشاركته المسؤولة والفعالة من خلال حرصه على حضور الاجتماعات وتقديم المقترحات وكذا التطوع لأداء الأعمال الإضافية والحفاظ على عتاد المؤسسة، وتجنب إثارة المشاكل مع الزملاء ومساعدتهم على أداء أعمالهم وكل هذا يعود بالنفع على المؤسسة ويساهم في تطورها وبقاءها.

1.1 إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما تقدم سنحاول في هذه الورقة البحثية أن نتعرف على الأثر الذي تكرسه المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في تنمية سلوك المواطنة لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب، من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:
ما هو أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل؟
ويندرج ضمن التساؤل الرئيسي السؤال الفرعي التالي:

ما طبيعة أثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل؟

2.1 فرضيات الدراسة:

- بههدف الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة والتساؤلات الفرعية المندرجة تحته تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:
- الفرضية الرئيسية:** للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل.
- وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- للتوظيف أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل؛
 - للتدريب والتطوير أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل؛
 - لنظام الأجور والحوافز أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل؛
 - للصحة والسلامة العامة أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل؛
 - للعمل والحياة الشخصية أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل.

3.1 أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تقديم إطار مفاهيمي لكل من المسؤولية الاجتماعية والمواطنة التنظيمية؛
 - معرفة دور تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل؛
 - تقديم مجموعة من التوصيات لشركة الحديد والصلب بجيجل من أجل تحسين فعالية تأثير الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

4.1 منهج الدراسة:

تم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي لعرض الإطار النظري لمتغيرات البحث والتحليلي لتحليل ومعالجة البيانات واستخلاص نتائج الدراسة.

2. الإطار النظري:

1,2 أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية:

1.1.2 مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

قدم "Bowen" سنة 1953 أول تعريف لمصطلح المسؤولية الاجتماعية على أنه التزام رجال الأعمال بتنفيذ السياسات، اتخاذ القرارات، وإتباع الإرشادات بغية تحقيق الأهداف والقيم المرغوبة من طرف المجتمع. (Archie B, 1999, p. 270) وعرفها البنك الدولي: على أنها التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة في التنمية المستدامة بدوافع ذاتية من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل، بغية تحسين المستوى المعيشي للأفراد بما يخدم الاقتصاد والتنمية معا . (Fox & Ward, 2002, p. 1)

كما يعرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة: " على أنها الالتزام المتواصل من قبل منظمات الأعمال والتصرف بشكل أخلاقي والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تحسين نوعية حياة الموظفين وعائلاتهم، وكذلك رفاهية المجتمع عامة". (Soroka & Mazurek-Kusiak, 2014, p. 117)

2.1.2 أهمية المسؤولية الاجتماعية:

- للمسؤولية الاجتماعية أهمية بالغة يمكن حصرها في ما يلي:
 - بالنسبة للعاملين: (غلاب و ختيري، 2020، صفحة 18)
 - اكتساب العمال ثقة أكبر في قدرتهم على العطاء وأداء العمل بشكل أفضل؛
 - يكتسب العمال من خلالها مهارات عالية في الأداء الاجتماعي وزيادة وعيهم بحماية البيئة؛
 - المساهمة الايجابية والفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع ككل.
- بالنسبة للمؤسسة: تكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في الآتي: (بوخروبة و حجاب، 2019، صفحة 12)
 - تحسين صورة المؤسسة في ترسيخ المظهر الايجابي خاصة لدى العملاء والعاملين كافة؛
 - تحسين بيئة العمل السائدة في منظمة الأعمال، ونشر التعاون والترابط بين جميع الأطراف؛
 - الاستقرار الاجتماعي الناجم عن توفير مبدأ العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي يعتبر جوهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.
- بالنسبة للدولة: (نعاس، 2018، صفحة 185)
 - تخفيف الأعباء على الدولة في أداء مهامها الصحية، التعليمية، الثقافية والاجتماعية؛
 - أدى الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة وهذا راجع إلى وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة في تحمل التكاليف الاجتماعية.
- بالنسبة للمجتمع: (غلاي، 2015، صفحة 95)
 - تحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع؛

- رفع مستوى الوعي بأهمية الاندماج التام بين المنظمات ومختلف الفئات ذات المصالح؛
 - تعزيز التنمية من خلال رفع مستوى الثقافة والوعي الاجتماعي لدى كافة الأفراد، وهذا ما يساهم في الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.
- 3.1.3 ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه العاملين:**
- يقع على عاتق المؤسسة الالتزام بممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه كل أصحاب المصالح وعلى رأسهم العاملين بالمؤسسة باعتبارهم عنصرا مهما وفعالا في المؤسسة، ويظهر هذا الالتزام على مستوى كل نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية ويمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية: (واكلي و معزوز، 2019، صفحة 378)
- **من خلال التوظيف:** تتجلى ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه العاملين من خلال التوظيف فيما يلي: (زروخي، 2017، صفحة 20)
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة عن الموظفين وتأمين حقوق المتقدمين لشغل الوظائف، وذلك بالاعتماد على الأسس القانونية في الإعلان عن الوظائف وإجراءاتها وكذا تقييم نتائجها؛
 - نزاهة التعامل مع مكاتب التوظيف التي توفر اليد العاملة لمنظمات الأعمال؛
 - يجب أن تكون عملية التوظيف نابعة من حاجة حقيقية للمورد البشري وأن لا تكون نابعة من أغراض سياسية أو وساطات أو محسوبية وغيرها؛
 - يجب تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص للمتقدمين للوظيفة والحفاظ على سرية معلوماتهم والرد عليها.
- **من خلال التدريب والتطوير:** تتجلى ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه العاملين من خلال التدريب والتطوير في الآتي: (بديار، 2019، صفحة 128)
- إعطاء فرص الحصول على البرامج التدريبية لجميع العمال دون إقصاء أي فئة؛
 - الالتزام بتطوير المهارات والقيادات المستقبلية؛
 - أن يتم تنظيم عملية التدريب والتطوير ضمن نظام هادف لمسيرة التطور العلمي والتكنولوجي لتحسين معارف ومعلومات العمال.
- **من خلال الأجور والحوافز:** يمكن حصر ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه العاملين من خلال الأجور والحوافز فيما يلي: (حواطي و طعيبة، 2020، صفحة 117)
- وضع نظام أجور وحوافز ملائم من أجل رفع ولاء العاملين للمنظمة؛
 - العدالة والمساواة في برامج الأجور والحوافز بين العاملين ووفقا لطبيعة العمل وصعوباته؛

- منح العاملين أجور ومرتبات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب؛
 - عدم التمييز في الأجور والحوافز بين الرجال والنساء.
 - من خلال الصحة والسلامة العامة: ويمكن حصر أهم هذه الممارسات في الآتي:
(حواطي و طعيبة، 2020، صفحة 118)
 - توفير الأمن وتقادي الحوادث داخل المؤسسة وتوفير بيئة نظيفة خالية من التلوث؛
 - إعداد وتنفيذ برامج التوعية الخاصة بالعاملين تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على المستوى الاجتماعي والبيئي والأمان الوظيفي.
- 2.2 الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية:**
- 1.2.2 مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية:**
- يعرف Organ سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: "السلوك الفردي التقديرى غير المعترف به بشكل صريح ومباشر من طرف النظام الرسمي للمكافآت والعلاوات، ويعمل على تعزيز أداء المنظمة". (مقداد، 2015، صفحة 208)
- سلوك المواطنة التنظيمية (OCB): يشار إليها على أنها مجموعة من السلوكيات التقديرية في مكان العمل التي تتجاوز متطلبات الوظيفة الأساسية للفرد. (Jahangir & Muzahid Akbar, 2004, p. 75)
- 2.2.2 أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:**
- تتجلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في ما يلي: (حبة، 2018، صفحة 114)
- يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أداة فعالة لتنسيق الأنشطة بين أعضاء الفريق وجماعات العمل من خلال المشاركة الفعالة في مناقشات اجتماعات المؤسسة بروح رياضية وتعزيز قدرتها على جلب أفضل الموارد البشرية والحفاظ عليهم وجعل بيئتها بيئة عمل جذابة؛
 - تقليل نطاق الإشراف للمدربين، وبالتالي توفير الوقت والطاقة والمال لأن ممارسة هذه السلوكيات من قبل العمال تجعل المديرين راضين عن العمل المنجز في المؤسسة، كما يساعد سلوك المواطنة التنظيمية على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، ويساهم في استعداد ورغبة الأفراد لتعلم مهارات جديدة وتحمل المسؤولية بشكل أسرع تجعل المؤسسة أكثر استجابة لتغيرات السوق، وبذلك تزداد الحصة السوقية، مما يوفر للمنظمة موارد كثيرة كانت ستتحملها عند تعيين أفراد أخرى تقوم بما يقوم به الفرد الموجود فعلا، فهي تتحمل تكاليف لفرد واحد وتستفيد بأعمال أكثر من فرد؛
 - يساعد سلوك المواطنة التنظيمية في التعبير عن رغبات وعواطف الفرد، لان هذه السلوكيات تعكس مسار العواطف المتبادلة، خاصة أنها غير مدرجة في الوصف الوظيفي، فهي تعبر عن رغبات الفرد، ولعل هذه العواطف المتبادلة بين العاملين تجعل السلوك موضع التقدير والاحترام في بيئة العمل ما يعزز إنتاج مثل هذه السلوكيات ومن

ناحية أخرى يساهمون في إظهار السلوك المتحضر في التفاعلات المهنية للأفراد الآخرين.

3.2.2 أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

- الإيثار: يؤكد هذا البعد على أهمية السلوك المساعد في توجيه الأفراد داخل المؤسسة دون توقع أي مكافأة، أي انه سلوك طوعي يقوم به الفرد لمساعدة الآخرين أو محاولة تجنب الزملاء الوقوع في الأخطاء خلال أداء العمل، ويعد هذا السلوك النوع الأساسي في سلوك المواطنة التنظيمية؛ (باصور و علي، 2019، صفحة 561)
- الكياسة: ولها عدة تسميات منها اللباقة أو المجاملة، وتعني مدى محاولة منع الشخص الوقوع في المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير سلوكه على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم؛ (شلابي و قبوق، 2020، صفحة 125)
- وعي الضمير: ويعني هذا البعد سلوك الموظف التطوعي والاختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته، من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات تسهم في تطوير العمل والمساهمة بشكل اختياري لحل المشاكل في المؤسسة؛ (حنيش و اخرون، 2019، صفحة 470)
- الروح الرياضية: تتمثل في تحمل عبئ العمل الزائد والمضايقات في العمل والاحباطات التنظيمية العرضية دون تدمير؛ (نقيب، 2017، صفحة 476)
- السلوك الحضاري: ويعني المشاركة البناءة والمسئولة في إدارة أمور المؤسسة والاهتمام بمصيرها. (غنة، 2013، صفحة 77)

3. الدراسة الميدانية:

1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب AQS، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الشركة متخصصة في إنتاج الحديد والصلب، وقد تأسست في ديسمبر 2013 نتيجة شراكة جزائرية قطرية بنسبة 49% لقطر ستيل العالمية (QSI)، 46 % لمجموعة سيدار الصناعية (Groupe Industriel SIDER)، و 05 % لصندوق الاستثمار الوطني (FNI)، برأس مال قدره 58.610.000.000 دينار جزائري. تعمل AQS في المنطقة الصناعية ببلارة، في بلدية الميلية (ولاية جيجل) على بعد 400 كيلومتر من العاصمة الجزائر، حيث تدير مجمعا للصلب بمساحة إجمالية قدرها 216 هكتارا، وتبلغ الطاقة الإنتاجية الأولية للمجمع حوالي 2 مليون طن سنويا من حديد التسليح وقضبان الأسلاك بأقطار مختلفة، وستخصص المرحلة الثانية من البرنامج الاستثماري لإنتاج أنواع أخرى من الفولاذ الخاص المستخدم في العديد من الصناعات وبذلك تصل الطاقة الإنتاجية إلى أكثر من 4 ملايين طن سنويا.

ونظرا لصعوبة الوصول إلى جميع مفردات المجتمع فقد وقع الاختيار على عينة من 140 عامل بصفة عشوائية، حيث تم تطوير استبيان بالاستعانة بدراسات سابقة تناولت نفس

الموضوع وقد تم استرداد 132 استمارة وتم استبعاد منها 7 استمارات غير قابلة للتحليل بسبب عدم الإجابة على جميع عبارات الاستبيان. وفيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الوظيفية:

الجدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

النوع الاجتماعي	البيانات الشخصية	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	105	84
	أنثى	20	16
العمر	أقل من 35	20	16
	35 إلى 50 سنة	104	83,2
	أكثر من 50 سنة	01	0,8
المؤهل التعليمي	ثانوي	28	22,4
	تكوين متخصص (مهني)	24	19,2
	جامعي	73	58,4
المجال الوظيفي	أعمال إشرافية	45	36
	أعمال غير إشرافية	64	51,2
	أعمال فنية	16	12,8
مستوى الدخل	أقل من 40.000 دج	17	13,6
	40.000 دج – 60.000 دج	96	76,8
	أكثر من 60.000 دج	12	9,6
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	31	24,8
	من 5 إلى 10 سنوات	65	52
	أكثر من 10 سنوات	29	23,2

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أن عينة الدراسة أغلبها ذكور إذ بلغت 84 % في حين بلغت نسبة الإناث 16 %، وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة والذي يتطلب جهد عضلي كبير. كما نلاحظ أن أغلب العمال عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 35 و50 سنة بنسبة 83,2 %، أما فيما يخص العمال الذين تقل أعمارهم عن 35 سنة فقد بلغت نسبتهم 16 %، في حين بلغت نسبة العمال الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة 0,8 % فقط، مما يدل على أن المؤسسة الجزائرية القطرية تزخر بالطاقات الشبانية، كما نلاحظ من خلال الجدول أن 58,4 % من العمال جامعيين و22,4 % منهم لديهم مستوى ثانوي أما فيما يخص العمال الذين خضعوا لتكوين متخصص (مهني) فقد بلغت نسبتهم 19,2 %، فالمؤسسة محل الدراسة تزخر بالقامات العلمية والمعرفية وأغلبية عمالها لديهم مستوى جامعي. أما فيما يخص المجال الوظيفي فنلاحظ أن نسبة العمال الذين لا يقومون بأعمال إشرافية بلغت

نسبتهم 51,2 %، و36 % من العمال يقومون بأعمال إشرافية وباقي العمال يقومون بأعمال فنية بنسبة 12,8 % من عينة الدراسة، وفيما يخص مستوى الدخل فأغلب العمال يتقاضون مرتبات تتراوح بين 40.000 دج و60.000 دج، و13,6 % منهم يتقاضون مرتبات أقل من 40.000 دج، وباقي العمال تفوق مرتباتهم 60.000 دج، وهذا المستوى من الدخل لا بأس به مقارنة مع باقي المؤسسات وخاصة أن هذه المؤسسة تعد حديثة النشأة. وبالحديث عن الخبرة المهنية فالملاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 52 % من عمال المؤسسة تراوحت خبرتهم بين 5 و10 سنوات، 24,8 % تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و23,2 % من العمال زادت خبرتهم عن 10 سنوات وهذا ما يعد نقطة إيجابية تحسب للمؤسسة إذ أن غالبية العمال لديهم خبرة مهنية معتبرة في ميدان العمل.

2.3 أداة الدراسة:

من أجل معرفة طبيعة أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين بأبعادها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تم تطوير استبيان تضمن ثلاثة محاور: المحور الأول خصص للبيانات الشخصية والوظيفية من حيث (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، المجال الوظيفي، الراتب الشهري والخبرة المهنية)، أما المحور الثاني فخصص لعبارات أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين المتمثلة في (التوظيف، التدريب والتطوير، نظام الأجور والحوافز، الصحة والسلامة العامة، العمل والحياة الشخصية)، في حين خصص المحور الثالث لعبارات أبعاد المواطنة التنظيمية (الإيثار، اللطف والكرامة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير).

4. نتائج الدراسة الميدانية:

1.4 ثبات الأداة:

يتم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال اختبار معامل ألفا كرونباخ، وذلك من أجل التأكد بأنها تعطي نفس النتائج أو نتائج متقاربة إذا طبقت أكثر من مرة على نفس العينة في ظروف مشابهة، أين قمنا بحساب معامل ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Crombach)، لجميع الفقرات بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي للأداة، كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم (02): نتائج اختبار معامل "ألفا كرونباخ Alpha Crombach"

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المسؤولية الاجتماعية	التوظيف	4	0,848
	التدريب والتطوير	5	0,820
	نظام الأجور والحوافز	5	0,704
	الصحة والسلامة العامة	4	0,703

أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية
القطرية للصلب – جيجل-

0,857	4	العمل والحياة الشخصية	سلوك المواطنة التنظيمية
0,842	4	الإيثار	
0,766	4	اللطف والكماسة	
0,835	4	الروح الرياضية	
0,831	4	السلوك الحضاري	
0,948	4	وعي الضمير	
0,907	42	الثبات الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (03) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد يتراوح بين (0,703 و0,948) بدرجة ثبات من جيدة إلى ممتازة، كما أن درجة الثبات الكلي هي الأخرى ممتازة إذ بلغت (0,907)، مما يدل على أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات ممتازة تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة.

2.4 طبيعة توزيع متغيرات الدراسة:

يتم معرفة طبيعة توزيع متغيرات الدراسة عن طريق حساب معاملي الالتواء والتفطح، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (03): معامل الالتواء والتفطح

معامل التفطح	معامل الالتواء	المتغيرات
-0,418	-0,170	التوظيف
-0,459	-0,276	التدريب والتطوير
3,502	2,944	نظام الأجور والحوافز
0,499	-0,598	الصحة والسلامة العامة
0,343	-0,666	العمل والحياة الشخصية
-0,311	-0,429	الإيثار
1,037	1,041	اللطف والكماسة
-0,553	-0,165	الروح الرياضية
0,090	-0,219	السلوك الحضاري
1,606	-0,748	وعي الضمير

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (04) أن معاملات الالتواء بالنسبة لجميع المتغيرات تتراوح بين (-0,748) و(2,944) وهي أقل من 3 وتقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين (-3 و3)، أما معاملات التقلطح فهي محصورة بين (-0,858) و(0,045) وهي أقل من (20)، وتشير هذه النتائج إلى أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي. (cao & Dowlatshahi, 2005, p. 542)

وانطلاقاً من هذا الاختبار يمكن متابعة الدراسة واستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

3.4 معامل تضخم التباين والتباين المسموح:

لمعرفة ما إذا كانت المتغيرات المستقلة مرتبطة فيما بينها أم لا، يتم الاعتماد على كل من اختبار معامل تضخم التباين (VIF) وكذا اختبار التباين المسموح (Tolerance) والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (04): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
التوظيف	1,506	0,664
التدريب والتطوير	1,617	0,618
نظام الأجور والحوافز	1,247	0,802
الصحة والسلامة العامة	1,534	0,652
العمل والحياة الشخصية	1,655	0,604

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

في حلة ما إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) أصغر من 10 والتباين المسموح (Tolerance) أكبر من 0,1 بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة فإن مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة لن تظهر (بوطالب و نجيمي، 2020، صفحة 191)، ومن خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيم معاملات تضخم التباين محصورة بين (1,247 و1,655)، وهي أصغر من 10. أما فيما يخص قيم التباين فكانت محصورة بين (0,604 و0,802) وهي أكبر من 0,1، ومنه يمكن القول أنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة وبالتالي عدم ظهور مشاكل عند التحليل واختبار الفرضيات.

4.4 اختبار ملائمة النموذج والفرضية الرئيسية:

من أجل اختبار ملائمة النموذج وصحة الفرضية الرئيسية تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (05): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variances) (المتغير التابع = سلوك المواطنة التنظيمية)

أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية
القطرية للصلب - جيجل-

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	Durbin-watson
1	11,018	123	11,018	31,045	0,000	0,202	0,449	1,776
الانحدار الخطأ	8	124	0,354					
المتبقي	43,65							
المجموع	4							
	54,67							
	2							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

اختبار "دربان واتسون" "Durbin-Watson Test" يعتبر من أبرز الاختبارات المستخدمة للتأكد من عدم الارتباط الذاتي في معادلة خط الانحدار، حيث يشترط أن يكون هذا المؤشر أقل من 2، (فيروز و فوزية، 2018، صفحة 341) وهذا ما نلاحظه من خلال الجدول رقم (05) إذ بلغت قيمة مؤشر "Durbin-Watson" 1,776، وهي أقل من 2، مما يدل على عدم وجود مشكل الارتباط الذاتي، ويمكن اختبار ملائمة نموذج الدراسة عن طريق تحليل التباين للانحدار.

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن مستوى الدلالة $F=0.000$ ، وهو أقل من 0,05 مما يدل على أن النموذج ذو دلالة إحصائية، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.202$ ، وهذا يعني أن 20,2 % من التباين في المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) يفسر بالتغير في المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين)، في حين يرجع باقي التأثير لعوامل أخرى، وعليه يمكن القول بأن الفرضية الرئيسية "مقبولة" والتي تنص على: " للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل".

5.4 اختبار الفرضيات الفرعية:

سيتم اختبار أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين (التوظيف، التدريب والتطوير، نظام الأجور والحوافز، الصحة والسلامة العامة، العمل والحياة الشخصية) في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك باستخدام نموذج تحليل الانحدار المتعدد والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

النموذج MODEL	المعاملات غير النمطية	المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
-	B	الخطأ المعياري	Beta	-

0.000	4.521	-	0.385	1.74 2	ثابت Constant
0.879	-0.015	-0.15	0.095	- 0.15	التوظيف
0.897	-0.130	-0.13	0.095	- 0.01 2	التدريب والتطوير
0.398	0.848	0.73	0.055	0.46	نظام الأجور والحوافز
0.579	0.556	0.53	0.091	0.51	الصحة والسلامة العامة
0.000	4.843	0.482	0.090	0.43 5	العمل والحياة الشخصية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ ما يلي:

- ليس لعملية التوظيف أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب لأن مستوى الدلالة $Sig = 0.879$ ، وهو أكبر من 0.05 ومنه فإن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن للتوظيف أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب بـجيجل مرفوضة؛
- ليس للتدريب والتطوير أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب لأن مستوى الدلالة $Sig = 0.897$ وهو أكبر من 0.05 ومنه فإن الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أن للتدريب والتطوير أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب بـجيجل مرفوضة؛
- ليس لنظام الأجور والحوافز أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب لأن مستوى الدلالة $Sig = 0.398$ وهو أكبر من 0.05 ومنه فإن الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أن لنظام الأجور والحوافز أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب بـجيجل مرفوضة؛
- ليس للصحة والسلامة العامة أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب لأن مستوى الدلالة $Sig = 0.579$ ، وهو أكبر من 0.05 ومنه فإن الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أن للصحة والسلامة العامة أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب بـجيجل مرفوضة؛
- للعمل والحياة الشخصية أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب لأن مستوى الدلالة $Sig = 0.000$ وهو أقل من 0.05

ومنه فإن الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أن للعمل والحياة الشخصية أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل مقبولة.

6.4 تفسير نتائج الدراسة:

- يمكن تفسير النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة كما يلي:
 - ليس لعملية التوظيف أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العمال في هذه المؤسسة غير راضين عن سياسة التوظيف التي تنتجها المؤسسة وهذا ما يؤثر سلبا على سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، وذلك لما تتطلبه عملية التوظيف من شفافية وإعلان للمناصب الشاغرة بشكل علني، وكذا عدم إهمال طلبات التوظيف التي تصل المؤسسة سواء عن طريق التسليم باليد أو عن طريق البريد الإلكتروني والموازنة في اختيار المرشحين بين الذكور والإناث؛
 - ليس للتدريب والتطوير أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العمال في المؤسسة غير راضين عن الميزانية التي تخصصها المؤسسة لعملية التدريب والتطوير من أجل تنمية مهاراتهم وزيادة معلوماتهم ما يزيد من قدرتهم على العمل بشكل أفضل، وكذا عدم تكافؤ الفرص في التقدم للبرامج التكوينية التي تقدمها المؤسسة ما يؤثر سلبا على سلوك المواطنة التنظيمية لديهم؛
 - ليس لنظام الأجور والحوافز أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب، ويرجع هذا أساسا لعدم رضا العمال عن الأجر الممنوح مقارنة بالمجهودات المبذولة من طرفهم، وأن الأجر غير محفز لهم لبدل مجهودات أكبر، وكذا عدم رضاهم عن الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة لدعم أفكارهم الجديدة، وذلك لكون نظام الأجور والحوافز من القضايا المحورية التي لها علاقة مباشرة بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية وحث العمال على البقاء في المؤسسة؛
 - ليس للصحة والسلامة العامة أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العمال غير راضين على مستوى الحماية والأمن داخل المؤسسة ويرون أن ما توفره المؤسسة في هذا الإطار لا يعد كافيا، وذلك لكون العمل في مؤسسات الحديد والصلب تتضمن مخاطر كبيرة على أمن وصحة العمال وبالتالي يجب اتخاذ تدابير وقائية مناسبة من أجل سلامتهم وكذا حثهم على البقاء في المؤسسة؛
 - للعمل والحياة الشخصية أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب، وتفسر هذه النتيجة أساسا بأن العمال في المؤسسة يحصلون على الوقت الكافي لممارسة حياتهم العائلية والاجتماعية بشكل جيد وذلك كون المؤسسة تقدم للعاملين مغادرات خاصة وإجازات اضطرارية وكذا السماح للشركاء

بتبادل أوقات العمل، وهذا ما يعد نقطة إيجابية في رصيد المؤسسة خاصة كونها حديثة النشأة.

5. خاتمة:

- من خلال إجراء الدراسة الميدانية لأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية توصلنا لمجموعة من النتائج متمثلة فيما يلي:
- ليس لعملية التوظيف أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب؛
 - ليس للتدريب والتطوير أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب؛
 - ليس لنظام الأجور والحوافز أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب؛
 - ليس للصحة والسلامة العامة أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب؛
 - للعمل والحياة الشخصية أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب.
- استنادا إلى النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات فيما يلي:
- على المؤسسة إعادة النظر في عملية التوظيف من حيث الشفافية في الإعلان عن المناصب الشاغرة، وكذا العمل بمبدأ تكافؤ الفرص؛
 - الاعتماد على التدريب والتطوير كأسلوب لممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين، لما يتركه من أثر إيجابي على العمال من حيث أداءهم لأعمالهم بشكل أفضل وتخصيص ميزانية كافية لسد هذه الاحتياجات؛
 - من الأفضل للمؤسسة إعادة النظر في الأجور والحوافز المقدمة للعمال، وخاصة ما يتعلق بالمنح والتعويضات المختلفة، وكذا التوزيع العادل للأجر حسب المهام، وهذا لتشجيع العمال على أداء مهامهم بشكل أفضل وحثهم على البقاء والاستمرار في المؤسسة؛
 - العمل على تحسين مستوى الحماية والأمن داخل المؤسسة وذلك لأن ما توفره المؤسسة في هذا الإطار لا يعد كافيا، وبالتالي يجب اتخاذ تدابير وقائية مناسبة من أجل سلامة العاملين.

6. قائمة المراجع:

الأطروحات:

- حبة، وديعة، (2018)، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية SONATRACH ناحية بسكرة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر: بسكرة، الجزائر.

- غلاي، نسيم، (2015)، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات دراسة حالة بعض مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد: تلمسان، الجزائر.
- غنوة، محمد نادر، (2013)، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا.

المقالات:

- باصور عقيلة، وعلي عبد الله، (2019)، التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية لأراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 03، الصفحات 554-572.
- بديار، أمينة، (2019)، المسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء مجموعة من العاملين في مؤسسة سونلغاز وحدة غليزان، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، الصفحات 125-136.
- بوطالب جهيد، ونجمي عيسى، (2020)، أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي: دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 01، الصفحات 189-179.
- حنيش صلاح الدين، وآخرون (2019)، أثر الرضا على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الإداري العامل بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر كوبا بالوادي، مجلة الباحث، العدد 19، الصفحات 479-467.
- حواطي ربيحة، وطعيبة أحمد (2020)، مساهمة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 04، الصفحات 131-111.
- زروخي، فيروز، (2017)، ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في إطار إدارة الموارد البشرية، مجلة دراسات في علوم اجتماع المنظمات، المجلد 06، العدد 01، الصفحات 25-11.
- شلابي وليد، وقبوق عيسى، (2020)، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري دراسة ميدانية على عينة من مديري المدارس الابتدائية ببلدية المسيلة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 05، العدد 01، الصفحات 143-120.
- غلاب فاتح، ختيري وهيب، (2020)، التجارب الدولية والعربية الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 01، الصفحات 13-34.
- مصلح الضمور فيروز، ومقراش فوزية، (2018)، أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية-دراسة حالة شركة صناعة الأدوية صيدال-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 01، الصفحات 345-332.
- مقداد، محمد، (2015)، سلوك المواطنة التنظيمية: الأبعاد والمسببات والنتائج والتحديات، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد 11، الصفحات 228-201.

- نعاس، صديقي، (2018)، دور المسؤولية الاجتماعية في دعم أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 34 (02)، الصفحات 182-195.
 - نقبيل، عبد المليح، (2017)، تقييم سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الجامعي دراسة استكشافية على عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31، الصفحات 471-484.
 - واكلي كلتوم، معزوز نشيدة، (2019)، الالتزام بتطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية وأثرها على أداءهم في المؤسسة -دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 08، العدد 01، الصفحات 373-398.
- المدخلات:
- بوخروبة الغالي، وحجاب موسى، (2019)، المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، المسؤولية الاجتماعية وفرص تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الوطني حول المسؤولية الاجتماعية وفرص تحقيق التنمية المستدامة، أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
 - Archie B, C. (1999). Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society* , 38 (03), pp 269-295.
 - cao, Q., & Dowlatshahi, S. (2005). The Impact Of Alignment Between Virtual Enterprise And Information Technology On Business Performance In On Agile Manufacturing Environment. *Journal Of Operations Management* ,23, pp 531-550.
 - Fox, T., & Ward, H. (2002). PUBLIC SECTOR ROLES IN STRENGTHENING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A BASELINE STUDY. washington: the world bank.
 - Jahangir, N., & Muzahid Akbar, M. (2004). ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: ITS NATURE AND ANTECEDENTS. *BRAC University Journal* , 1 (2), pp 75-85.
 - Soroka, A., & Mazurek-Kusiak, a. (2014). THE IMPORTANCE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF ENTERPRISES IN BUSINESS. *Oeconomia* , 2 (13), pp 117-125.