

عنوان البحث

اتجاهات قسم شؤون الموظفين في بلدية جرش الكبرى نحو تطبيق الجودة الشاملة

انعام مصطفى سعيد بني مصطفى<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كاتبة مكلفة بشؤون الموظفين، بلدية جرش الكبرى، وزارة الإدارة المحلية، الأردن.

بريد الكتروني: [banimustafaanambanimustafa@gmail.com](mailto:banimustafaanambanimustafa@gmail.com)

HNSJ, 2023, 4(2); <https://doi.org/10.53796/hnsj424>

تاريخ القبول: 2023/01/08م

تاريخ النشر: 2023/01/15م

المستخلص

هدفت الدراسة التعرف على اتجاهات موظفين قسم شؤون الموظفين في بلدية جرش الكبرى نحو تطبيق الجودة الشاملة، وكذلك الرؤى المستقبلية لتطوير قسم شؤون الموظفين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على جميع أكبر كمّ من البيانات والمعلومات حول الظاهرة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: رفع جودة أداء الموظف في البلدية وزيادة إنتاجيته في العمل، و العمل على تطوير بيئة العمل، والسعي لوضع سياسات وإجراءات واضحة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في قسم شؤون الموظفين في بلدية جرش الكبرى، وتم تحديد بعض الرؤى المستقبلية لاستخدام نظام الجودة الشاملة من خلال استخدام الآليات والبرامج الحديثة في تطوير شؤون الموظفين وتمييزها وتطويرها، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على وصف الوظائف وتوصيفها، وتطوير خدماتها، التطوير التنظيمي في عمل قسم شؤون الموظفين.

الكلمات المفتاحية: قسم شؤون الموظفين، بلدية جرش الكبرى، الجودة الشاملة.

**RESEARCH TITLE****ATTITUDES OF THE PERSONNEL AFFAIRS DEPARTMENT IN THE GREATER JERASH MUNICIPALITY TOWARDS THE APPLICATION OF TOTAL QUALITY****An'am Mustafa Saeed Bani Mustafa<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Staff Clerk, Greater Jerash Municipality, Ministry of Local Administration, Jordan.  
Email: banimustafaanambanimustafa@gmail.com

HNSJ, 2023, 4(2); <https://doi.org/10.53796/hnsj424>

**Published at 15/01/2023****Accepted at 08/01/2023****Abstract**

The study aimed to identify the attitudes of the employees of the Personnel Affairs Department in the Greater Jerash Municipality towards the application of total quality, as well as future visions for the development of the Personnel Affairs Department. The following results: Raising the quality of the employee's performance in the municipality and increasing his productivity at work, working to develop the work environment, and striving to develop clear policies and procedures to implement the concept of total quality in the personnel affairs department in the Greater Jerash Municipality, Some future visions for the use of the total quality system were identified through the use of modern mechanisms and programs in the development, development and development of personnel affairs.

**Key Words:** Personnel Department, Greater Jerash Municipality, Total Quality.

**المقدمة:**

يعتبر الموظفين الذين يعملون في أي مؤسسة مورد لا يقل عن أهمية الموارد الأخرى بل أكثر أهمية كونه يدير الموارد الأخرى كالموارد الطبيعية ، التكنولوجيا . حيث أن الموارد البشرية الماهرة هي الفيصل بين النجاح أو الفشل في أي مؤسسة، حيث تعبر إدارة شؤون الموظفين في البلديات من أهم الأقسام بل تعتبر الشريان الرئيسي في تنظيم عمل البلديات، والتي تسعى إلى تطوير وتدريب العاملين وتوفير التعليمات التي يحتاجون إليها من أجل البقاء على اطلاع على التعليمات الجديدة بوظائفهم .

ونتيجة للتطور في الإدارة أدركت الكثير من المؤسسات بضرورة تطبيق نظام الجودة على الموارد البشرية لديه، حيث أصبح نظام الجودة هو الذي يرسم إستراتيجية تنافسية للمؤسسات والدوائر العامة والخاصة. وحيث أن إدارة الجودة جزء مهم في التصميم الإستراتيجي للأقسام في البلديات من أجل تقديم الخدمات بطريقة أكثر تطوراً، حيث يعتبر قسم شؤون الموظفين له دور مهم في إدارة الجودة الشاملة في بلدية جرش الكبرى، فإنه للموارد البشرية دور أساسي في عملية التخطيط الإستراتيجي داخل البلدية. لذلك يجب أن تتحول العلاقة بين قسم شؤون الموظفين مع العاملين في البلدية من علاقة سيطرة إلى علاقة تعاون مبنية على أساس علمي متين، يسودها المحبة والاحترام ، والثقة المتبادلة ، والعمل بروح الفريق الواحد من أجل تحقيق الأهداف .

**أسئلة الدراسة:**

تتحدد أسئلة الدراسة بالتساؤلات التالية:

- 1- ما هي وظائف قسم شؤون الموظفين في بلدية جرش الكبرى؟
- 2- ما اتجاهات موظفين قسم شؤون الموظفين في بلدية جرش الكبرى نحو تطبيق الجودة الشاملة؟
- 3- ما الرؤى المستقبلية لتطبيق قسم شؤون الموظفين في بلدية جرش الكبرى الجودة الشاملة؟

**أهداف الدراسة:**

وتهدف الدراسة إلى ما يلي:

- 1- التعرف على أبرز وظائف قسم شؤون الموظفين في بلدية جرش الكبرى.
- 2- معرفة اتجاهات موظفين قسم شؤون الموظفين في بلدية جرش الكبرى نحو تطبيق الجودة الشاملة.
- 3- التعرف على الرؤى المستقبلية لتطبيق قسم شؤون الموظفين في بلدية جرش الكبرى الجودة الشاملة.

**أهمية الدراسة:**

وتتحدد أهمية الدراسة بما يلي:

- 1- قد تعمل هذه الدراسة على تقديم مساهمة علمية ترفد بها المكتبات العلمية لبيان أهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة في قسم شؤون الموظفين.
- 2- قد تساهم عملية إدخال نظام الجودة الشاملة في قسم شؤون الموظفين في بلدية جرش الكبرى بعمل التغييرات الإيجابية التي تساعد موظفين البلدية بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم في الوظائف التشغيلية المختلفة

وتطويرها.

3- وكذلك تبرز الأهمية من خلال أهميتها للموظفين كونها تقوم على حفظ حقوق الموظفين عن طريق توثيق كل ما يتعلق بهم من دورات و خبرات وتحديد المسؤوليات الوظيفية بدقة حتى لا يحدث تداخل في العمل.

4- وتتبع أهميتها من العمل على تطوير قدرات موظفين شؤون الموظفين ورفعهم بالمهارات الفنية اللازمة من أجل زيادة مؤهلاتهم المتعلقة في كيفية إدارة شؤون الموظفين.

5- تقدم رؤية مستقبلية لرئيس البلدية والمجلس البلدي في بلدية جرش الكبرى من أجل تطوير قسم شؤون الموظفين من خلال الاطلاع على المعوقات.

#### حدود الدراسة:

تتضمن حدود الدراسة الحدود الآتية:

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على أفراد قسم شؤون الموظفين في بلدية جرش الكبرى.

- الحدود المكانية: بلدية جرش الكبرى والمناطق التي تتبع لها.

- الحدود الزمنية: الفترة التي قامت الباحثة بتطبيق الدراسة فيها آخر عام 2022 وبداية عام 2023.

- الحدود الموضوعية: اتجاهات قسم شؤون الموظفين في بلدية جرش الكبرى نحو تطبيق الجودة الشاملة.

#### مصطلحات الدراسة:

قسم شؤون الموظفين: عرفها العدوان (2022) بأنها هي من الوظائف التي تسعى إلى تعزيز وتطوير القوى البشرية وتنظيم أعمالهم وشؤونهم، وتحديد صلاحيات كل موظف ومن ينوب عنه وفق التعليمات الصادرة من وزارة الإدارة المحلية وديوان الخدمة المدنية.

وعرفتها الباحثة إجرائياً: بأنها قسم شؤون الموظفين في بلدية جرش الكبرى الذي تسعى لمعرفة توجههم لاستخدام نظام الجودة الشاملة في أداء عملهم.

بلدية جرش الكبرى: هي أحد بلديات المملكة الأردنية الهاشمية ذات التصنيف الأول تضم عدد من الأقسام والمناطق، يتم تعيين رئيس وأعضاء المجلس البلدي عن طريق الانتخاب المباشر من قبل المواطنين (الموقع الرسمي لوزارة الإدارة المحلية، .

وعرفتها الباحثة إجرائياً: بأنها البلدية التي سوف يتم إجراء الدراسة عنها.

الجودة الشاملة: عرفها كل من المعاني وأخو رشيدة (2008) هي من المفاهيم الإدارية، و التي تعنتي بتوظيف العمليات الإدارية الأربعة وهي التخطيط السليم، والتنظيم الدقيق، والتوجيه السليم، والرقابة الفاعلة.

وعرفتها الباحثة إجرائياً: هي النظام التي يسعى قسم شؤون الموظفين لتطبيقه في بلدية جرش الكبرى.

**الدراسات السابقة:**

وفيما يلي عرض لبعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث مرتبة من الأحدث زمنياً إلى الأقدم:

قامت الكركي (2022) بدراسة هدفت إلى تعزيز التطوير التنظيمي لموظفي البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث أبرزت الدراسة دور شؤون الموظفين بالتطور التنظيمي لموظفي البلديات، وكذلك تبيان مدى إسهام قسم الموارد البشرية من إجراء التغييرات والتطوير الذي يساعد موظف البلدية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كونه الأكثر ملائمة لمثل تلك الدراسات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية، حيث أكدت الدراسة إن إدارة الموارد البشرية دور بدرجة كبيرة في تعزيز التطوير التنظيمي بالبلديات، وأوصت الدراسة انه يجب على المسؤولين في البلديات باستخدام أدوات تعزيز دور إدارة الموارد البشرية باعتباره المنظم لشؤون العاملين في البلدية.

أجرت المعاينة (2022) دراسة هدفت إلى بيان أهمية بطاقة الوصف الوظيفي للعاملين في بلدية الكرك الكبرى في إدارة شؤون الموظفين، باعتبار هذه البطاقة تقدم الوصف الوظيفي الدقيق، وكذلك كونها تحدد المسؤوليات للموظف بشكل تفصيلي، وتم تطوير الاستبانة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (86) موظف وموظفة من بلدية الكرك الكبرى، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية العنقودية، وأظهرت النتائج أهمية بطاقة الوصف الوظيفي للعاملين، وكذلك تعتبر وثيقة تشمل كافة المعلومات المتعلقة بالموظف ومسؤولياتها مع بيان مهام وواجبات الموظف مع توضيح الصلاحيات الممنوحة له.

وفي نفس النهج قام أبو حرب (2018) بدراسة هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة على جودة معلومات الرقابة والتقييم في بلديات قطاع غزة في دولة فلسطين، وتم تطوير الاستبانة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (595) موظف وموظفة من بلديات قطاع غزة، وتم استخدام العينة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج وجود تأثير لمتغيرات الدراسة بتحقيق جودة الخدمات في قطاع غزة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير معايير تقييم الموظفين باستخدام أساليب متطورة.

**التعليق على الدراسات السابقة:**

- 1- أكدت الدراسات السابقة على أهمية نظام الجودة في تطوير العمل البلدي بشكل عام وقسم شؤون الموظفين بشكل خاص.
- 2- تنوعت المنهجية المستخدمة في الدراسات، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك المنهج الوصفي.
- 3- أشارت الدراسات السابقة إن نظام الجودة أصبح نظام عالمي تسعى الدول إلى تطبيقه، وكذلك المؤسسات والدوائر الحكومية والبلديات.

**مدى استفادة الدراسة من الدراسات السابقة:**

- 1- الاستفادة منها في إعداد الإطار النظري للدراسة .
- 2- تحديد أسئلة الدراسة ومنهج الدراسة.

**ما تميزت به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:**

- 1- اعتمدت على مصادر بحثية متنوعة وذات صلة بموضوع البحث.
- 2- في حدود علم الباحثة إنها أول دراسة نوعية في الأردن تسعى لمعرفة أثر استخدام نظام الجودة الشاملة في البلديات.

**الأدب النظري:****ماهية قسم شؤون الموظفين:**

تعتبر إدارة شؤون الموظفين من الوظائف التي تقوم على تعزيز وتطوير فعالية العمل من خلال إجراء التخطيط السليم والتوجيه والتنسيق والتنظيم، وكذلك بالإضافة إلى العمل على تطوير وتنمية الموظفين لتحقيق أهداف أي المؤسسة.

بمعنى إنه يعد نظاماً إدارياً يقوم على توظيف و السعي لتطوير جميع العاملين في المؤسسة لكي يصبحوا أكثر قيمة في مكان العمل ومن أجل ذلك يقوم بالعديد من المهام تحديد الاحتياجات والزوائد ، والعمل على تحليل الوظائف والسعي نحو تحديد احتياجات الموظفين التدريبية والتأهيلية، وتقديم المكافآت والحوافز (بو بكر، 2021).

**الأهداف الرئيسية لقسم شؤون الموظفين:**

أشارت عائشة (2022) إلى أن تقسم الأهداف الرئيسية لقسم شؤون الموظفين في أي مؤسسة، إلى ما يلي:

- الهدف الأول: السعي إلى زيادة الإنتاج، والعمل على رفع كفاءة الأداء للعاملين وتطوير قدراتهم.
- الهدف الثاني تحقيق كفاءة العدالة وتحقيق المساواة وتكافؤ الفرص ووضع أسس الترقية والمسار الوظيفي.
- الهدف الثالث هو العمل على زيادة التعاون والتماسك بين الموظفين لإنجاز أهداف المؤسسة.
- الهدف الرابع: تقديم الخدمة بشكل متميز لمتلقي الخدمة.

**أهمية قسم شؤون الموظفين في البلديات:**

أشار العدوان (2022) إلى أهمية قسم شؤون الموظفين كما يلي:

- أولاً: العمل على إدارة العمليات بحيث تقوم بجميع المهام الوظيفية التي كانت موكلة لإدارة شؤون الموظفين السابقة مثل التوظيف والتكليف والنقل والأجور والمستحقات وغيرها
- ثانياً: تطوير الموارد البشرية من خلال؛ إعداد خطة الموارد البشرية، وكذلك إعداد وتنفيذ ومتابعة الموظفين، والسعي نحو إعداد وتنفيذ خطط إدارة التدريب ، والعمل على إعداد الهياكل التنظيمية والوظيفية للأقسام والدوائر،

والسعي نحو إعداد وتنفيذ خطط تطوير القيادات، وكذلك تطوير خطط المسميات الوظيفية، تحديد الاحتياجات التدريبية مع الجهات ذات العلاقة.

ثالثاً: السعي نحو تقديم الخدمة المثلى للموظفين في الأقسام والمناطق. ومن أبرز الوظائف والمهام الخاصة بالموظفين؛ تفعيل التواصل الداخلية للموظفين مع الأقسام الأخرى، والسعي نحو استقبال الموظفين الجدد وتدريبهم على نظام العمل والمهام المطلوبة منه، العمل على تلقي التظلمات والشكاوى من الموظفين ورفعها للجهات ذات العلاقة، والسعي نحو تحسين بيئة العمل والعمل على قياس مدى الرضا الوظيفي، والمحافظة على سلامة الموظفين.

### الجودة في قسم شؤون الموظفين:

قد بدأت الكثير من الوزارات والجهات الحكومية في تطبيق نظام الجودة الشاملة من أجل إدارة فعالة للموارد البشرية، والسعي من خلال إجراءات واضحة، تسعى إلى خلق بيئة عمل متميزة تحاكي أفضل الممارسات والتقنيات الحديثة في مجال شؤون الموظفين على مستوى العالم، وذلك من أجل تحقيق التميز في تطوير رأس المال البشري في القطاع الحكومي ليصبح ذو إنتاجية عالية.

### منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لانسجامه مع طبيعة هذه الدراسة، وذلك من خلال مراجعة الأدب النظري المتعلق بالجودة الشاملة ومهام قسم شؤون الموظفين، وكذلك تم الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وللحصول على المعلومات للإجابة على أسئلة الدراسة .

### نتائج أسئلة الدراسة:

وفيما يلي عرض للإجابة عن السؤال الأول والذي نص على " ما هي وظائف قسم شؤون الموظفين في بلدية جرش الكبرى؟

ويمكن تحديد مهام قسم شؤون الموظفين بما نصت عليه التعليمات ونلخصها بما يلي:

- تنفيذ القانون وتعليمات الخدمة المدنية ووزارة الإدارة المحلية واللوائح ونظام العمل والعمال والتعاميم الصادرة في هذا الشأن بما يخص الموظفين في بلدية جرش الكبرى.
- القيام بجميع الإجراءات المتعلقة بجميع أنواع الأجازات والعودة.
- دراسة وتخطيط الاحتياجات التدريبية للموظفين العاملين بالبلدية.
- تلقي شكاوى الموظفين ودراستها والعمل على حلها طبقاً لأنظمة لوائح ديوان الخدمة المدنية.
- تطبيق نظم الحوافز ونظم الجزاءات على العاملين .
- تطوير برامج التشغيل.
- عمل خطط للأقسام في البلدية.
- تحديد صلاحيات لكل قسم.

- عمل قوائم للترفيعات والتقاعد للموظفين.
- رفع احتياجات البلدية من موظفين إلى رئيس البلدية ومواصفات العلمية والعملية للموظف.
- تنزيل إعلانات التوظيف الخاصة ببلدية جرش الكبرى.
- ترتيب وجدولة نظام الإجازات الخاص بكل موظف.
- تنظيم ومتابعة كل الإجراءات المتعلقة بالموظفين، مثل الإعارة، واستحقاقات النقل من فرع لآخر، والانتداب، والزيادات السنوية على الرواتب، والعلاوات المالية، والترفيعات داخل البلدية، والإقالات والاستقالة، والحوافز، والتقاعد، والوفاء مع توثيقها بشكل دقيق.

وفيما يلي عرض للإجابة عن السؤال الثاني والذي نص على " ما اتجاهات موظفين قسم شؤون الموظفين في بلدية جرش الكبرى نحو تطبيق الجودة الشاملة؟

بدلاً من فرض بيروقراطية تقليدية في عمل قسم شؤون الموظفين، تعمل إدارة الجودة الشاملة إجراء تغيير إيجابي في ثقافة القسم وتعامله، حيثُ يتجه مناخ العمل في القسم بالميزات التالية:

- رفع جودة أداء الموظف في البلدية وزيادة إنتاجيته في العمل، والعمل على تطوير بيئة العمل، والسعي لوضع سياسات وإجراءات واضحة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في قسم شؤون الموظفين في بلدية جرش الكبرى.
- اقتداء بمبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة في إطار عمل قسم شؤون الموظفين الإداري والإشرافي.
- تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في قسم شؤون الموظفين في بلدية جرش الكبرى على اعتبارها إستراتيجية قادرة على المنافسة وتقديم الخدمة بشكل أفضل ومن دون أي صعوبة أو تمييز.
- أتمتة جميع الخدمات الخاصة بالموظفين والتحول إلى قسم خالي من الأوراق.
- بناء وحدة متخصصة بتدريب الموظفين بالتعاون مع المؤسسات المختلفة ووزارة الإدارة المحلية.
- العمل على تقييم الاحتياجات الخاصة في مجالات التدريب، والعمل على توفيرها من أجل أن يصبح الجودة الشاملة واقع ونهج عمل في قسم شؤون الموظفين.
- التعاون مع أقسام البلدية الأخرى بحيث يصبح العمل تشاركي مبني على التعاون لتحقيق الهدف الأسمى وهو تقديم خدمة متكاملة وعصرية للمواطن.

وفيما يلي عرض للإجابة عن السؤال الثالث الذي نص على " ما الرؤى المستقبلية لتطبيق قسم شؤون الموظفين في بلدية جرش الكبرى الجودة الشاملة؟

وأبرز الرؤى المستقبلية لتطبيق الجودة الشاملة في قسم شؤون الموظفين نذكر منها:

- العمل على تنمية المعرفة بالمبادئ الأساسية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في عمليات قسم شؤون الموظفين.
- استخدام الآليات والبرامج الحديثة في تطوير شؤون الموظفين وتنميتها وتطويرها.
- التعرف واستخدام أساليب الإبداع والتفكير الإبداعي في إدارة شؤون الموظفين.
- العمل على التعرف بالاتجاهات والمفاهيم الحديثة في تكنولوجيا التدريب لزيادة كفاءة الموظفين.
- العمل على وصف الوظائف وتوصيفها، وتطوير خدمات شؤون الموظفين، التطوير التنظيمي في عمل القسم.



## التوصيات:

- من الضروري العمل على إدخال نظام الجودة في جميع أقسام البلديات بشكل عام وبلدية حرش بشكل خاص من أجل باعتباره المحرك للقوى العاملة من أجل تطوير الموظفين في البلدية.
- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية للكشف عن مدى التطور الذي حدث في برامج وأقسام البلدية بعد إدخال نظام الجودة، والعمل على إجراء دراسات على أقسام أخرى.
- تطوير القوانين والأنظمة والإجراءات الإدارية والمالية في قسم شؤون الموظفين في البلديات بما ينسجم مع تطبيق نظام الجودة الشاملة.
- عقد الندوات وورش العمل من ذو الاختصاص وبشكل منتظم من أجل تطوير برامج شؤون الموظفين، للمساهمة في تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- ضرورة الاهتمام بحاجات الموظفين ورغباتهم والعمل على تحقيقها، ومنح مكافأة مجزية للمبدعين منهم في القيام بعملية.

## المراجع:

- أبو حرب، أحمد. (2018). العوامل المؤثرة على جودة معلومات الرقابة والتقييم في بلديات قطاع غزة (دراسة حالة بلديات محافظة خان يونس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية في قطاع غزة: فلسطين.
- بو بكر، علام. (2021). أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية بالمصلحة البيومترية لبلدية سعيدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة، الجزائر: الجزائر.
- العدوان، خالد. (2022). دور إدارة شؤون الموظفين في تنظيم القوى العاملة في البلديات، المجلة العربية للنشر العلمي، 5(50): ص 954-965.
- الكركي، نكاء. (2022). إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطور التنظيمي لموظفي البلديات، المجلة العربية الطبيعية، 9(3).
- المجالي، عائشة. (2022). غدارة شؤون الموظفين: التعريف، الطبيعة، ودورها في المؤسسة، المجلة العربية للنشر العلمي، 5(48): ص 151-161.
- المعاني، أيمن وأخو ارشيدة، عبدالحكيم. (2008). اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى لدور إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي، دراسات الجامعة الأردنية، 35(2): ص 469-492.
- المعايطه، أمامة. (2020). أهمية بطاقة الوصف الوظيفي في إدارة شؤون الموظفين في البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 9(3).