

## المحور السابع: الاتصال الإداري

### أولاً: مفهوم الاتصال الإداري

هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات والذي يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها، وهو يهتم بنشر المعلومات بين جماعة في إطار حدود معينة من أجل تحقيق أهدافها.

ويعد الاتصال الإداري واحداً من أهم الأسباب لإقامة علاقات إنسانية طيبة ومنتينة بين العاملين في المؤسسات، حيث أثبتت التجارب بأن عدالة الإدارة في معاملة عاملها ليست كافية في حد ذاتها، إذا لم يصحب ذلك بشرح وافٍ و تفسير كافٍ لتوجهاته و تعليماتها ومبررات اتخاذها، بما يقطع الطريق على سوء الفهم الذي يؤثر سلباً على علاقات العمل داخل المؤسسة، حيث أن الانفصال مدعاة للقطيعة في العلاقات و انهيارها، أما الاتصال فهو الذي يدعمها، لأنه يعمل على توصيل المعلومات إلى جميع أقسام المؤسسة، مع تحقيق الفهم المتبادل لهذه المعلومات بين طرفي الاتصال، بمعنى أن يفهم المستقبل ما يقصده المرسل، وبهذا يتم الاتصال الفعال بينهما<sup>1</sup>.

إن الاتصال الإداري هو العملية التي تهدف إلى توصيل البيانات والمعلومات على شكل حقائق بين الأقسام المختلفة للمؤسسة في مختلف اتجاهات الاتصال من هابطة وصاعدة وأفقية داخل الهيكل التنظيمي، وكل ذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء ووجهات النظر المختلفة الخاصة بكل جوانب العمل، مما يحقق الفهم والتجاوب المطلوبين مختلف العاملين في المؤسسة<sup>2</sup>.

### ثانياً: أهداف الاتصال الإداري

<sup>1</sup> - محمد ماهر عليش، الاتصالات، جامعة عين شمس، القاهرة، ص 15.  
<sup>2</sup> - زكي حنين الوردى، عامر إبراهيم قندلجي، الاتصالات، جامعة البصرة، البصرة، 1990، ص 59.

إن أول خطوة في الاتصال هي أن يكون ثمة ما يريد الرئيس تبليغه إلى مرؤوسيه، فالرئيس لا ينقل إلى مرؤوسيه الأوامر فقط، بل عليه أن ينقل إليهم روح التعاون والتصميم من أجل بلوغ الهدف، ذلك أن مجرد الاقتصار على تبليغ الأوامر في شكلها الجاف لا يحقق الغاية المثلى من الاتصال، بل العكس يصبح مثل هذا الاتصال عقبة في سبيل الإدارة الناجحة، وفي صدد ذلك يمكن تحديد أهداف الاتصال الإداري فيما يلي<sup>3</sup>:

- إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها، والسياسات التي تم إقرارها و البرامج و الخطط التي وضعت، والمسؤوليات والسلطات التي تم تحديدها، أو أية تغييرات أخرى؛
- إعلام المرؤوسين بالتعليمات الخاصة المتعلقة بتنفيذ بعض الأعمال، و إرجاء البعض الآخر، أو تعديل كيفية تنفيذ بعض الأعمال وتحديد الوقت المناسب لتنفيذ كل عمل من الأعمال؛
- إعلام الرؤساء بما تم إنجازه، أو بما لم يتم إنجازه و كذلك بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ، أو بالانحرافات التي لم تكن في الحسبان، وكيفية التغلب عليها، و كذلك باقتراحات ومشاكل المرؤوسين بصفة عامة.

الهدف الثالث من أهداف الاتصال الإداري لا يقل أهمية عن الهدفين الأول والثاني، ذلك أن الاتصال الإداري إذا كان في اتجاه الاتصال بشكل كبير فإن الاتجاه الصاعد لا يقل أهمية عنه، باعتبار أن روح الإدارة تتركز في أن يشعر كل فرد في المؤسسة أن له دور حيوي في إنجاز أهداف المؤسسة، وهذا الشعور لا يتحقق ما لم يدرك العامل أن الإدارة تستمع له بشكل جيد وتأخذ بالصالح من آرائه.

غير أن الملاحظ في المؤسسة الجزائرية نقص مهارة الاتصال لدى المسيرين أوو الرؤساء لعدم إحساسهم بأهمية العلاقات الإنسانية بمرؤوسيه في كافة المستويات الإدارية، ومن ثمة ظهور الفواصل بين المستويات الإدارية، وهي تلك التي تحجب الرئيس عن مرؤوسيه من مختلف

<sup>3</sup> - زيدان عبد الباقي، وسائل وأساليب الاتصال، مكتبة النهضة المصرية، ط 2، القاهرة، 1979، ص 205.

الدرجات، بمعنى أن كل مسير أو رئيس لديه عدد لا بأس به من معاونين المباشرين، وهم من يشكلون حاجزا يفصله عن غيرهم من العاملين، في حين أن الاتصال السليم يتطلب أن تصل ثقافة الرئيس في تعامله و احتكاكه كافة العاملين في المؤسسة بدرجات متفاوتة، بحيث يكون من حق صغار العاملين إبداء آرائهم في مقابل تلقيهم للأوامر وتنفيذها.

بيد أن الأمر ليس مجرد اتصال صاعد وهابط، فقد تكون الأوامر أو التعليمات متعارضة مع رغبات وطموحات المنفذين، ومن ثمة فإنهم يميلون إلى عدم تنفيذها أو تنفيذها بشكل مشوه أو اتخاذ موقف سلبي منها، ولهذا يتوقف نجاح الاتصال على تقدير هذا الجانب الاجتماعي والنفسي لدى العاملين، فالإتصال الناجح هنا هو الذي يتماشى مع القيم والمبادئ، مع الابتعاد بشكل تام عن التهديد والمساس بالأمن الاجتماعي والنفسي لكل من العاملين.

### ثالثا: أنواع الاتصالات الإدارية:

تتعدد أنواع الاتصالات الإدارية ما بين اتصالات رسمية تتم وفق التسلسل الهرمي للمؤسسة، واتصالات غير رسمية تعتمد على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط بين أجزاء الإداري وبين أعضائه، ويمتلك كل نوع من هذين النوعين قنواته الخاصة بالاتصال كما سيتم التوضيح فيما يلي

:4

## 1. الاتصالات الرسمية

هي الاتصالات التي تتم من خلال القنوات الرسمية التي حددتها المؤسسة، باعتبارها قنوات رسمية يجب اتباعها عند القيام بالاتصال، وهي تحدد خطوط السلطة والواجبات والمسؤوليات، كما تحدد كافة التعليمات والإجراءات الواجب اتباعها، حيث توجد ثلاثة أنواع للاتصال الرسمي هي:

### 1.1. الاتصالات الهابطة

تعتبر الاتصالات الهابطة أكثر استخداما في المؤسسات، وتعبّر عن الرسائل التي تصدر من الإدارة العليا وتنتقل للأسفل خلال المستويات المتداخلة للإشراف عبر الهيكل التنظيمي وصولا إلى عمال الطبقة الدنيا في السلسلة، ويقوم على افتراض أن الإدارة هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الملائمة لمصلحة العمال بامتلاكها السلطة لغرض الالتزام بالتعليمات المطلوبة.

يعتبر هذا الاتصال مهم جدا لنقل المعلومات للعاملين فيما يتعلق بأهداف المؤسسة و سياساتها و إجراءاتها، بالرغم من كون العدد الكبير من مستويات الإشراف قد يجعل الاتصالات الهابطة أكثر صعوبة.

### 2.1. الاتصالات الصاعدة

في هذا النوع من الاتصالات تنتقل المعلومات من المستويات الدنيا في التنظيم إلى المستويات العليا، كوسيلة يستطيع بها العمال في المستويات الدنيا الاتصال بمدراء المستويات العليا في المؤسسة و التعبير عن آرائهم و أفكارهم و الشعور بالمشاركة و القيمة الفردية داخل المؤسسة، و يجب على المدراء القيام بتشجيع هذا الاتصال لأنه يزودهم عن تغذية عكسية عن فهم العاملين للرسائل التي وصلت إليهم، أما عيوبه فتتمثل في المحاولة الدائمة من قبل العاملين لعدم نقل المعلومات السيئة، من أجل إثارة انطباع جيد لدى المدراء، كما أن نفسية العاملين و مشاعرهم و سلوكهم تعتبر من العوامل المؤثرة في نوعية معلوماتهم المقدمة للإدارة.

### 3.1. الاتصالات الأفقية

يستخدم عندما يكون الاتصال على نفس المستوى الإداري سواء كان رسمياً أو غير رسمي وترتبط الرسائل المنقولة على هذا المستوى بمشاركة المعلومات وحل المشكلات، وبالرغم من الأهمية الكبيرة للقنوات الأفقية إلا أنها تعاني من بعض الصعوبات مثل اضطرار العمال للتعامل مع العديد من الزملاء وتطوير علاقات عمل فعالة مع رؤساء الوحدات الأخرى على اختلاف شخصياتهم وسلوكياتهم.

## 2. الاتصالات غير الرسمية

هي تلك الاتصالات التي تتم بين العاملين في المؤسسة نتيجة امتلاكهم عوامل مشتركة أو تكون علاقات فيما بينهم، بهدف تحقيق رغبات أو حاجات اجتماعية أو غيرها.

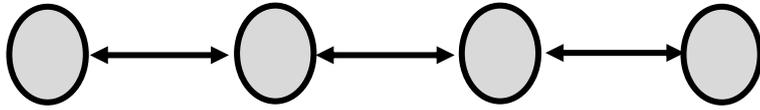
يمكن للمؤسسة تطويع الاتصالات غير الرسمية عبر رسم سياسة للاتصالات تتسم بالمرونة والفاعلية، وذلك عبر تطبيق نظام المشاركة في عملية صنع القرارات والسياسات، سيما القرارات المؤثرة بشكل مباشر على حياة العاملين.

## رابعاً: أشكال الاتصال التنظيمي

تحتل أشكال الاتصال بأنواعها أهمية كبيرة في تحقيق كفاءة وفاعلية الاتصال في المؤسسة، فهي تؤثر في سرعة ورود الرسالة، واتخاذ الفعل المناسب إزاءها، وكذلك من ناحية عدد المستويات الإدارية المرتبطة بها، ولذلك فقد تباينت وجهات النظر بشأن تحديد هذه الأنواع وإعطائها المسميات التي تتناسب مع كل منها، ويصنف أشكال الاتصال إلى خمسة أشكال:

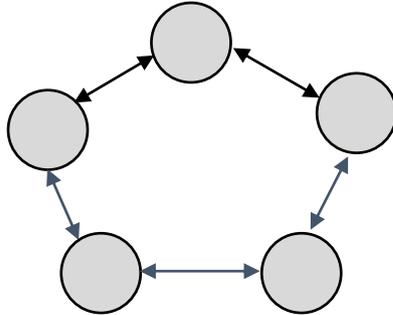
### 1. اتصال على شكل سلسلة:

ويمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس بالاتصال بالمرؤوسين (مساعديه) حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة الحجم، حيث يستطيع الرئيس أو المدير الاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة، وسريعة حينما يكون عددهم محدودا عادة<sup>5</sup>.



## 2. اتصال على شكل دائرة:

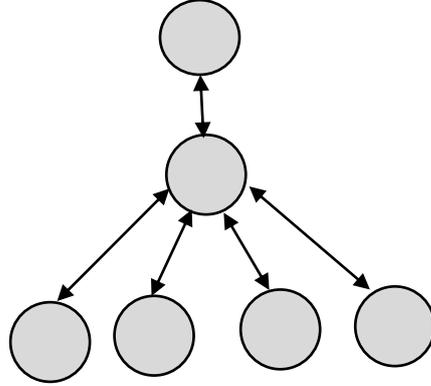
يمثل شبكة الاتصال شبه الكامل، حيث يستطيع الرئيس أن يتصل بمساعدين اثنين، ولكل مساعد شخص يتصل به، وهؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم، وتعد هذه الشبكة من الشبكات الأكثر ديمقراطية حيث ليس هناك قائد معين مع تساوي جميع الأعضاء في المكانة اللامركزية والروح المعنوية العالية<sup>6</sup>.



## 3. اتصال على شكل عنقود:

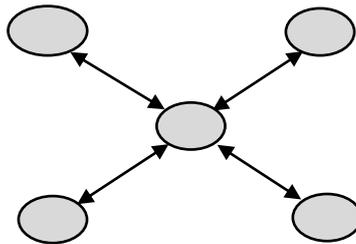
<sup>5</sup> - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل ط3، ص 249.  
<sup>6</sup> - صالح خليل، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق، عمان، 2004، ص59.

وهذا يمكن شخصا واحدا من الاتصال (مساعد المدير) بأربعة أشخاص آخرين، إلا أنه لا يمكن لأي من هؤلاء الأربعة من الاتصال ببعضهم بعضا بصورة مباشرة، فالمدير نفسه لا يمكنه الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يعتبر عنق الزجاجة<sup>7</sup>.



#### 4. اتصال على شكل عجلة:

حيث أن الشخص الذي يقع في مركز العجلة ويكون في الغالب المدير يتحكم بعملية الاتصال بأكملها ولا يستطيع أي من الأعضاء الآخرين الاتصال بغيره من المشتركين إلا عن طريق ذلك الشخص (المدير)<sup>8</sup>.

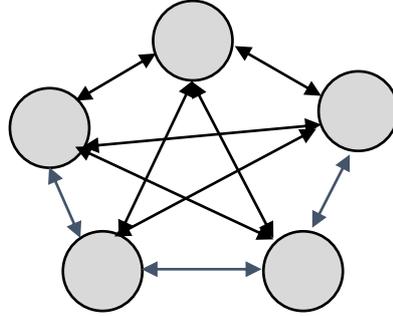


7 - خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، عمان، 2002، ص 12.

8 - ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 25.

## 5. اتصال على شكل نجمة:

وهو النمط المثالي حيث يفترض أن جميع المشتركين يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء وأن المعلومات المتوفرة لأي منهم تتوفر لجميع الأعضاء الآخرين، ولذا فإن هذا النمط يمثل الديمقراطية المطلقة في المنظمة وأكثر فاعلية في تحقيق الأهداف قياساً بأنماط الاتصال الأخرى<sup>9</sup>.



## خامساً: وسائل الاتصال الإداري

هناك عديد الوسائل التي تستخدم في نقل الأوامر والأفكار والآراء والاتجاهات والبيانات والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، واختيار أي منها يتوقف على الظروف المتاحة في المؤسسة وكذا نمط التعامل السائد فيها، ونوع المادة المراد نقلها، وفيما يلي سيتم التفصيل في هذه الوسائل:

### 1. الاتصال الكتابي

يعتمد الاتصال الكتابي على مجموعة الكلمات والعبارات المكتوبة في نقل البيانات والمعلومات موضوع الاتصال، حيث يستخدمها العاملون في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية، إذ يقومون يومياً بكتابة الرسائل والمذكرات والتقارير وتعبئة النماذج لتسهيل القيام بالأعمال.

<sup>9</sup> - مصطفى الحجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 1990، ص 137.

كما أن للاتصال الكتابي عديد الفوائد أهمها: أنه وسيلة إثبات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، ويسهل نقل الرسالة إلى عدد كبير من الأفراد، كما أن الاتصال الكتابي يحدد بشكل مضبوط المسؤوليات والاختصاصات وطرق العمل ومعدلات الأداء.

يتحقق الاتصال الكتابي باتباع عدة طرق تشمل التقارير والمذكرات والمقترحات والأوامر، والتعليمات والمنشورات والكتب الدورية وغيرها من الطرق، وسيتم التطرق إلى هذه النقاط بالتفصيل في محور خاص بهذه الجزئية.

## 2. الاتصال الشفوي

هذا الاتصال هو الذي يأخذ جزءا كبيرا يقارب 75% من اتصالات الأفراد، حيث يتم فيه تبادل المعلومات شفاهية، أي عن طريق الكلمة المنطوقة على خلاف الاتصال الكتابي، كما قد يكون عن طريق الإشارات والرموز وهو ما يسمى بغير اللفظي.

كما يعتبر الاتصال المباشر أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة، ومن أكثر أنواع الاتصال فعالية، حيث أنه طريق ذو اتجاهين لتبادل الرأي يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبلها ومواقفه واتجاهاته واستجابته، كما يوفر الاتصال المباشر فرصة فهم مضمون الرسالة من خلال السماح بطرح أسئلة وإعطاء الفرصة لملاحظة كافة تعبيرات وجه المستقبل وانفعالاته لكي نحدد ما إذا كنا نقلنا الرسالة بالشكل الصحيح.

غير إن هناك العديد من السلبيات في الاتصال الشفوي من بينها: عدم وجود الإثبات المكتوب للحديث من أجل الرجوع إليه فيما بعد، كما قد يتطلب الاتصال الشفوي مهارة التحدث بشكل كبير خاصة إذا كان الموضوع معقدا ومتشعبا، وهو كذلك لا يصلح لنقل المعلومات التي تخص الأمور المالية والإنتاجية مثلا<sup>10</sup>.

للاتصال الشفوي عدة طرق من بينها:

## 1.2. المكالمات الهاتفية:

لا يمكن تصور أحد المسؤولين دون أن يتحدث ويتناقش، ويتلقى اتصالات هاتفية، فقد أصبح كل شخص يدرك أهمية الهاتف في الحياة اليومية في مجال العلاقات الاجتماعية، ناهيك عن الحياة في مجال الأعمال، حيث يعد الاتصال الهاتفي في الوقت الحاضر أحد الأساليب الناجعة في الاتصال سواء في المؤسسات الكبيرة أو الصغيرة، لما يحققه من السرعة والمرونة في نقل المعلومات وتشاركها مع الآخرين، خاصة إذا استخدم بطريقة صحيحة، و فيما يلي بعض النصائح للاستعمال الملائم للهاتف<sup>11</sup>:

- تتعرف على الاتصالات الهاتفية التي تتلقاها، ثم حدد في جدول: المتحدث، نوع المكالمات، مدتها، أهميتها لك، ثم بناء على هذه المعرفة حدد الأسلوب الذي ستعامل به مع هذه المكالمات؛
- حاول أن تفوض من ينوبك للرد على معظم المكالمات، ويحول لك المكالمات الهامة فقط؛
- تعلم أن تخبر المتصل بأنك مشغول بشيء آخر، أو أن هناك شخص أمامك وأنت ستتصل به لاحقاً؛
- إذا كانت اتصالات مرؤوسيك كثيرة جداً، فعليك أن تعودهم بالحديث الشخصي وجها لوجه معك.

## 2.2. المقابلات الشخصية:

إن طبيعة العلاقات السائدة في مختلف المؤسسات تتطلب بلا شك إجراء العديد من المقابلات الشخصية، إذ أن الأفراد غالباً ما ينفقون جزءاً كبيراً من أوقاتهم في المقابلات الشخصية، فالفرد يقابل زملاؤه بالعمل ورؤسائه ومرؤوسيه، كما قد يقابل الزبائن والموردين وغيرهم ممن تربطه بهم

علاقة معينة، كما أن المقابلات الشخصية يشيع استخدامها في توجيه المرؤوسين والتعيين واصدار الأوامر والتعليمات وتقييم الأداء وسبل التفاوض والاقناع والبيع والشراء وغيرها من الأنشطة.

فالمقابلات الشخصية تشكل أهمية كبيرة في الاتصال الفعال بين الأفراد، لكونها وسيلة اتصالية قائمة بوجود طرفين الشخص المقابل والشخص الذي يقوم بالمقابلة، وعادة ما تستهدف تحقيق غاية أو غرض معين بذاته، لذا فإن كلا الطرفين يتحدث بعض الوقت ويستمتع في الوقت الآخر، فهي حالة اتصال بين طرفين يهدف فيها كلا الطرفين تحقيق هدف معين، لذا فهي تتطوي على تبادل واضح لمعلومات بين الطرفين، وهذا ما يكسبها أهمية كبيرة في انجاز الأهداف المراد تحقيقها، وهي ذات أهمية كذلك في استشراف حقيقة ما يجب الوصول اليه من أهداف معينة، وتبعاً للغرض من وراء المقابلة فهي تتطوي على مجموعة من الأنواع كما يلي<sup>12</sup>:

• **مقابلات التعيين والتوظيف:** ويتم إجراء هذه المقابلات بغرض الحصول على المعلومات المتعلقة بطالب العمل من مؤهلات وكفاءة شخصية ومهارات ذهنية وفكرية يتطلبها أداء العمل المراد الحصول عليه؛

• **مقابلات تقييم الأداء:** إن هذه المقابلات غالباً ما يتم اعتمادها لأغراض تقييم أداء العاملين لأغراض مراجعة الميزانية وغيرها من المهام المتعلقة بسبل تقييم الأداء، وتتسم مثل هذه المقابلات بالتخطيط المسبق لها، شأنها شأن مقابلات التعيين لذا فهي تتسم بدرجة عالية من الوضوح والمصادقية والدقة في الإنجاز، إذ أنها تساهم في اتخاذ قرار معين بشأن الأشخاص المقابلين، لذلك يعتبر الاعداد المسبق لها من الضرورات الرئيسية لتحقيق أهداف المقابلة؛

• **مقابلات الترقية:** ويتم إجراؤها بغرض ترقية العاملين في المؤسسة؛

• **مقابلات التوجيه والإرشاد:** ويتم إجراؤها عادة من قبل المدراء والمسؤولين بغية توجيه النصح والإرشاد للقيام بأداء معين أو ممارسة نشاطات محددة ترغب الإدارة في القيام بها؛

• **مقابلات التوظيف:** التي تتم في الغالب لأغراض البيع أو إقناع العملاء، أو مقابلات ترك العمل وغيرها.

ويمكن القول إن هناك العديد من المقابلات الشخصية التي يتم إجراؤها من قبل المؤسسات لتحقيق أغراض معينة تستهدفها المؤسسة، وتلعب قابلية وقدرة الأشخاص الذين يقومون بإجراء المقابلات دوراً فعالاً في تحقيق نجاحها.

### 3. الندوات

تمثل الندوات إحدى وسائل الاتصال الرسمي الشفهي المباشر، وتعتبر من أقدم طرق الاتصال الشفهية التي تستخدمها المؤسسات لتعريف العاملين بالتغيرات الجديدة التي ستطرأ على ظروف العمل، أو في حالة مناقشة موضوعات هامة تحتاج إلى وجهات نظر مختلفة ومتعددة، وعادة ما تنتهي بتوصيات حول الموضوع محل الندوة، وتخرج التوصيات لتعبر عن وجهة نظر المشاركين في الندوة<sup>13</sup>.

### 4. الاجتماعات

يستخدم الاجتماع كوسيلة اتصالية شفوية تهدف إلى الاستفادة من الإمكانيات البشرية و المادية والمالية والمعرفية المتاحة من خلال قيادة المشاركين بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها من الاجتماع، وترتبط هذه عادة بما يمتلكه مسير الاجتماع من قدرة وقابلية في توجيه المشاركين نحو الهدف المراد تحقيقه، بالإضافة إلى توفير جميع المتطلبات في إنجاح الاجتماع مثل: المكان و الزمان الملائمين، وكذا جدول الأعمال وغيرها، ويلعب المسير دوراً فعالاً في تحقيق أهداف الاجتماع وبلوغه الغاية المتوخاة منه، وسيتم فيما يلي إيجاز أركان لنجاح الاجتماع<sup>14</sup>:

13 - محمد القريوتي، مبادئ الإدارة - النظريات العملية الوظائف - ط 6، دار وائل، عمان، 2004، ص 28.

14 - خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال، دار صفاء، عمان، 2010، ص ص، 164، 165.

- **المسير:** وهو الشخص الذي يتولى إدارة الاجتماع، ويقوم بتنظيمه والتخطيط له وتوفير مستلزماته وتوجيه أفراده لتحقيق الأهداف المرسومة، ويمثل اللاعب الرئيس في تحقيق أهداف الاجتماع وتطلعات الأفراد الآخرين من خلال تحفيزهم للمشاركة الفعالة في الاجتماع؛
- **الأفراد:** وهم المشاركون في الاجتماع والمساهمون في النقاش والنقد والتوجيه، ولدورهم في المشاركة الجادة أهمية فاعلة في نجاح الاجتماع، إذ بدون اسهامهم لا يستطيع الاجتماع أن يحقق الهدف المرجو منه؛
- **الإمكانات البشرية والمادية:** هي كل الإمكانيات المتاحة والتي يمكن لمسير الاجتماع وأعضائه الاستفادة منها في تسهيل إدارة الاجتماع وتحقيق أهدافه؛
- **التكلفة المادية:** هي التكلفة المادية التي سيتطلبها الاجتماع ليكون ناجحاً؛
- **الوقت:** هي الفترة الملائمة لعقد الاجتماع والمدة الزمنية التي يستغرقها عقد الاجتماع؛
- **المكان:** لابد من تحديد المكان الملائم لعقد الاجتماع؛
- **جدول الأعمال:** أي الموضوعات التي سيتم التداول عليها ومناقشتها خلال الاجتماع.