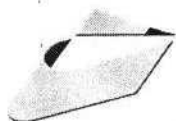


به نام خدا



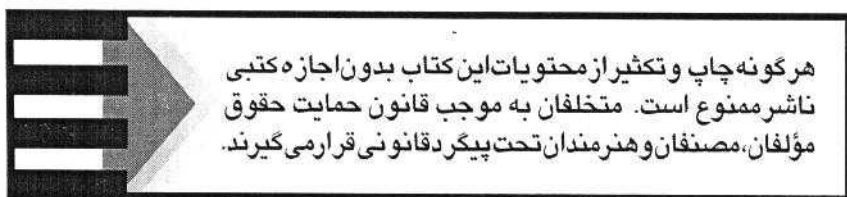
مؤسسه فرهنگی هنری
دیباکراں تهران

کلیات سازمان و مدیریت بهداشت و درمان

مؤلف

دکتر علی محمد مصدق راد

(عضو هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی تهران)



هرگونه چاپ و تکثیر از محتویات این کتاب بدون اجازه کتبی
ناشر ممنوع است. متخلفان به موجب قانون حمایت حقوق
مؤلفان، مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد قانونی قرار می گیرند.

کلیات سازمان و مدیریت بهداشت و درمان

مؤلف: دکتر علی محمد مصدق راد

ناشر: مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران

حروفچینی و صفحه آرایی: مجتمع فنی تهران

طرح روی جلد: مجتمع فنی تهران

چاپ: نگین

نوبت چاپ: اول

تاریخ نشر: اردیبهشت ماه ۱۳۹۴

تیراژ: ۳۰۰ نسخه

قیمت با CD همراه: ۲۷۵۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۲۴-۳۸۵-۱

ISBN: 978-600-124-385-1

سرنوشت: مصدق راد، علی محمد، ۱۳۵۵-
عنوان و نام پدیدآور: کلیات سازمان و مدیریت بهداشت و درمان
مشخصات نشر: تهران: مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران، ۱۳۹۴
مشخصات ظاهری: ۳۲۸ص: مصور - لوح فشرده
شابک: 978-600-124-385-1
وضعیت فهرست نویسی: فزای مختصر
یادداشت: فهرست نویسی کامل این اثر در نشانی: <http://opac.nlai.ir>
قابل دسترسی است:
شماره کتابشناسی ملی: ۳۸۱۰۷۷۵

نشانی دفتر مرکزی: تهران، سعادت آباد، میدان کاج، خ سرو شرقی، روبه روی خ علامه، پلاک ۴۹

وب سایت: dibagaran.mft.info

صندوق پستی: ۱۴۳۳۵/۹۴۳

نشانی واحد فروش: تهران، میدان انقلاب، خ کارگر جنوبی، قبل از چهارراه لبافی نژاد، پلاک ۱۲۵۱

کد پستی: ۱۳۱۴۹۸۳۱۸۵

تلفن: ۲۲۰۸۵۱۱۱-۱۲

فروش اینترنتی: www.mftshop.com

پست الکترونیکی: bookmarket@mftmail.com

فهرست مطالب

۸	مقدمه ناشر
۹	مقدمه مؤلف

فصل اول: مدیریت در سازمان‌های بهداشتی و درمانی

۱۳	مقدمه
۱۴	ماهیت مدیریت
۱۵	اهمیت مدیریت
۱۵	انواع مدیران
۱۶	سطوح مدیران
۱۸	وظایف مدیران
۱۹	نقش‌های مدیران
۲۰	مهارت‌های مدیران
۲۲	نیازهای مدیران
۲۳	چالش‌های مدیران، بهداشتی و درمانی
۲۶	توسعه مدیریت و آموزش مدیران آینده
۲۸	ارزشیابی عملکرد مدیران
۳۰	اصول مدیریت
۳۱	خلاصه و نتیجه‌گیری
۳۲	منابع
۳۳	خودآزمایی
۳۸	پاسخنامه

فصل دوم: سازماندهی در سازمان‌های بهداشتی و درمانی

۳۹	مقدمه
۴۰	ماهیت سازماندهی
۴۰	اهمیت سازماندهی
۴۱	سازمان‌های بهداشتی و درمانی
۴۲	محیط سازمان‌های بهداشتی و درمانی
۴۳	اهمیت سازمان‌های بهداشتی و درمانی
۴۴	اجزای سازمان‌های بهداشتی و درمانی
۴۵	انواع سازمان‌های بهداشتی و درمانی
۴۶	ویژگی‌های سازمان‌های بهداشتی و درمانی
۴۷	سیستم
۴۸	سازمان
۵۴	ساختار سازمانی
۶۶	خلاصه و نتیجه‌گیری

۶۷	منابع
۶۹	خودآزمایی
۷۴	پاسخنامه

فصل سوم: فرهنگ سازمانی در سازمان‌های بهداشتی و درمانی

۷۵	مقدمه
۷۶	ماهیت فرهنگ سازمانی
۷۷	اهمیت فرهنگ سازمانی
۷۹	اجزای فرهنگ سازمانی
۸۰	ابعاد فرهنگ سازمانی
۸۷	انواع فرهنگ سازمانی
۹۰	تغییر فرهنگ سازمانی
۹۲	خلاصه و نتیجه‌گیری
۹۳	منابع
۹۵	خودآزمایی
۹۹	پاسخنامه

فصل چهارم: برنامه‌ریزی در سازمان‌های بهداشتی و درمانی

۱۰۱	مقدمه
۱۰۲	ماهیت برنامه‌ریزی
۱۰۲	اهمیت برنامه‌ریزی
۱۰۳	انواع برنامه‌ریزی
۱۰۴	برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۰۵	مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۰۷	فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۴۶	فنون و ابزارهای برنامه‌ریزی
۱۴۷	ویژگی‌های یک برنامه‌ریزی خوب
۱۵۰	اصول برنامه‌ریزی
۱۵۱	خلاصه و نتیجه‌گیری
۱۵۲	منابع
۱۵۴	خودآزمایی
۱۵۹	پاسخنامه

فصل پنجم: تصمیم‌گیری در سازمان‌های بهداشتی و درمانی

۱۶۱	مقدمه
۱۶۲	ماهیت تصمیم‌گیری
۱۶۲	اهمیت تصمیم‌گیری
۱۶۳	محیط‌های تصمیم‌گیری
۱۶۳	رویکردهای تصمیم‌گیری
۱۶۴	انواع تصمیمات

۱۶۵	سبک تصمیم‌گیری
۱۶۵	تئوری‌های تصمیم‌گیری
۱۶۶	مدل‌های تصمیم‌گیری
۱۶۸	تکنیک‌های تصمیم‌گیری
۱۷۱	فرایند تصمیم‌گیری
۱۷۲	استفاده از تفکر سیستمی در تصمیم‌گیری
۱۷۴	استفاده از تفکر استراتژیک در تصمیم‌گیری
۱۷۵	استفاده از تفکر خلاقانه در تصمیم‌گیری
۱۷۶	تصمیم‌گیری شواهد محور در بهداشت و درمان
۱۸۰	اصول تصمیم‌گیری
۱۸۱	خلاصه و نتیجه‌گیری
۱۸۲	منابع
۱۸۳	خودآزمایی
۱۸۸	پاسخنامه

فصل ششم: مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های بهداشتی و درمانی

۱۸۹	مقدمه
۱۹۰	ماهیت مدیریت منابع انسانی
۱۹۰	اهمیت مدیریت منابع انسانی
۱۹۱	وظایف مدیریت منابع انسانی
۱۹۱	تجزیه و تحلیل مشاغل
۱۹۴	برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۱۹۶	کارمندیابی، انتخاب و استخدام
۲۰۱	آموزش و توسعه نیروی انسانی
۲۰۵	مدیریت روابط با کارکنان
۲۰۶	ارزشیابی عملکرد کارکنان
۲۰۹	جبران خدمت و پاداش کارکنان
۲۱۱	انضباط کارکنان
۲۱۴	رضایت شغلی و کیفیت زندگی کاری کارکنان
۲۱۶	انفصال خدمت کارکنان
۲۱۷	مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۲۱۸	اصول مدیریت منابع انسانی
۲۱۹	خلاصه و نتیجه‌گیری
۲۲۰	منابع
۲۲۳	خودآزمایی
۲۲۸	پاسخنامه

فصل هفتم: رهبری در سازمان‌های بهداشتی و درمانی

۲۲۹	مقدمه
-----	-------

۲۳۰	ماهیت رهبری
۲۳۱	اهمیت رهبری
۲۳۱	اجزای رهبری
۲۳۲	قدرت
۲۳۵	تئوری‌های رهبری
۲۳۵	رویکرد شخصیتی رهبری
۲۳۵	رویکرد رفتاری رهبری
۲۳۸	رویکرد اقتضایی رهبری
۲۴۷	رویکرد ترکیبی رهبری
۲۴۸	تئوری‌های مدرن رهبری
۲۵۰	مهارت‌های رهبری
۲۵۱	توسعه رهبری
۲۵۲	اصول رهبری
۲۵۳	خلاصه و نتیجه‌گیری
۲۵۴	منابع
۲۵۶	خودآزمایی
۲۶۰	پاسخنامه

فصل هشتم: ارتباطات در سازمان‌های بهداشتی و درمانی

۲۶۱	مقدمه
۲۶۲	ماهیت ارتباطات
۲۶۲	اهمیت ارتباطات
۲۶۳	اجزای ارتباطات
۲۶۴	انواع ارتباطات
۲۶۴	الگوهای ارتباطات
۲۶۵	شیوه‌های ارتباطات
۲۶۶	ارتباطات اثربخش
۲۶۷	موانع ارتباطات
۲۶۸	ادراک در ارتباطات
۲۶۹	تعارض
۲۶۹	عوامل ایجاد کننده تعارض
۲۷۰	نظریه‌های تعارض
۲۷۰	انواع تعارض
۲۷۱	سطوح تعارض
۲۷۳	مدیریت تعارض
۲۷۷	اصول ارتباطات
۲۷۷	خلاصه و نتیجه‌گیری

۲۷۸	منابع
۲۷۹	خودآزمایی
۲۸۴	پاسخنامه

فصل نهم: انگیزش در سازمان‌های بهداشتی و درمانی

۲۸۵	مقدمه
۲۸۶	ماهیت انگیزش
۲۸۷	اهمیت انگیزش
۲۸۸	تئوری‌های انگیزش
۲۸۸	تئوری‌های محتوایی انگیزش
۲۹۲	تئوری‌های فرایندی انگیزش
۲۹۷	اصول انگیزش
۲۹۸	خلاصه و نتیجه‌گیری
۲۹۸	منابع
۲۹۹	خودآزمایی
۳۰۳	پاسخنامه

فصل دهم: کنترل در سازمان‌های بهداشتی و درمانی

۳۰۵	مقدمه
۳۰۶	ماهیت کنترل
۳۰۷	اهمیت کنترل
۳۰۸	انواع کنترل
۳۰۹	مراحل کنترل عملکرد
۳۱۱	روش‌های کنترل عملکرد
۳۱۷	سیستم ارزشیابی عملکرد
۳۱۹	اصول کنترل
۳۲۰	خلاصه و نتیجه‌گیری
۳۲۰	منابع
۳۲۱	خودآزمایی
۳۲۶	پاسخنامه

خطاشی کیفیت انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران در عرضه کتاب ملی است که تواند

خوارشای به روز جامعه فرهنگی و علمی کشور را تا حد امکان پوشش دهد

حمد و سپاس ایزد منان را که با الطاف بیکران خود این توفیق را به ما ارزانی داشت تا بتوانیم در راه ارتقای دانش عمومی و فرهنگ این مرز و بوم در زمینه چاپ و نشر کتب علمی دانشگاهی، علوم پایه و به ویژه علوم کامپیوتر و انفورماتیک گام‌هایی هر چند کوچک برداشته و در انجام رسالتی که بر عهده داریم، مؤثر واقع شویم. گستردگی علوم و توسعه روزافزون آن، شرایطی را به وجود آورده که هر روز شاهد تحولات اساسی چشمگیری در سطح جهان هستیم. این گسترش و توسعه نیاز به منابع مختلف از جمله کتاب را به عنوان قدیمی‌ترین و راحت‌ترین راه دستیابی به اطلاعات و اطلاع‌رسانی، بیش از پیش روشن می‌نماید. در این راستا، واحد انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران با همکاری جمعی از اساتید، مؤلفان، مترجمان، متخصصان، پژوهشگران، محققان و نیز پرسنل وزیده‌نو ماهر در زمینه امور نشر درصدد هستند تا با تلاش‌های مستمر خود برای رفع کمبودها و نیازهای موجود، منابعی برابر، معتبر و با کیفیت مناسب در اختیار علاقه‌مندان قرار دهند.

کتابی که در دست دارید با همت آقای "دکتر علی محمد مصدق راد" و تلاش جمعی از همکاران انتشارات میسر گشته که شایسته است از یکایک این گرامیان تشکر و قدردانی کنیم.

ویراستاری: افسانه قزلباش

ویرایش و صفحه‌آرایی کامپیوتری: معصومه گنجی‌پور

کارشناسی و نظارت بر محتوا: زهره قزلباش - راضیه گودرزی

طراح جلد: مریم فرحیان

ناظر چاپ: منصور عزیزی

در خاتمه ضمن سپاسگزاری از شما دانش‌پژوه گرامی درخواست می‌نماید با مراجعه به آدرس dibagaran.mft.info (ارتباط با مشتری) فرم نظرسنجی را برای کتابی که در دست دارید تکمیل و ارسال نموده، انتشارات دیباگران تهران را که جلب رضایت و وفاداری مشتریان را هدف خود می‌داند، یاری فرمایید. امیدواریم همواره بهتر از گذشته خدمات و محصولات خود را تقدیم حضورتان نماییم.

مدیر انتشارات

مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران

publishing@mftmail.com

تو تمنا ز گل کوزه گران می داری

گوهر جام جم از کان جهانی دگر است

طمع مهر و وفا زین پسران می داری

پدر تجربه ای دل تویی آخر ز چه روی

حمد و سپاس مبدعی را که الف قامت آدم را صدر جریده بشریت گردانید و در مکتب عنایت، ایجد هدایتش تعلیم کرد و به لطف بی‌علت، ذات او را سزاوار سریر خلافت و شایسته خلقت مأموریت کرد، تاج اجتناب بر فرق حشمت او نهاد و خاتم نبوت در انگشت فتوت او کرد و او را مسجود اعیان مجامع احوال ملک و محسود فرشتگان صوامع فلک گردانید به حکم «و اذ قلنا للملائکه اسجدوا لآدم».

بخش سلامت یکی از بزرگ‌ترین بخش‌های اقتصاد کشور است. این بخش در بیشتر کشورهای در حال توسعه حدود ۸ الی ۱۵ درصد اقتصاد را تشکیل می‌دهد و حتی از بخش‌های آموزش، کشاورزی، گردشگری و ارتباطات نیز بزرگ‌تر است. در بسیاری از کشورها از هر ده نیروی کار یکی در بخش سلامت کار می‌کند. هر کسی یکی از اقوام و دوستان نزدیکش در این بخش کار می‌کند یا از خدمات این بخش استفاده می‌کند. مردم نسبت به بخش سلامت حساسیت بیشتری از خود نشان می‌دهند. در نتیجه، این بخش از نظر سیاسی مورد توجه سیاستمداران است.

سازمان‌های بهداشتی و درمانی، سازمان‌های تخصصی، بروکراتیک و بسیار پیچیده هستند. محیط داخلی و خارجی سازمان‌های بهداشتی و درمانی به طور دائم در حال تغییر است. نظام سلامت کشورها همواره در حال اجرای اصلاحاتی با هدف افزایش دسترسی به خدمات سلامت، ارتقای کیفیت خدمات و کاهش هزینه‌هاست. این تغییرات چالش‌های بسیاری برای مدیران سازمان‌های بهداشتی و درمانی به ویژه در هنگام رکود اقتصادی ایجاد می‌کند. برآورده‌سازی نیازها و انتظارات ذینفعان مختلف سازمان‌های بهداشتی و درمانی دشوار است. در نتیجه، برای اداره مؤثر این سازمان‌ها نیاز به مدیرانی است که علوم و فنون مدیریت و اقتصاد را بدانند و با سازمان‌های بهداشتی و درمانی، ساختار، فرهنگ و کارکنان آن‌ها آشنا باشند. مدیران حرفه‌ای بهداشت و درمان با بهره‌گیری از علوم اجتماعی و رفتاری و با استفاده از تفکر استراتژیک و سیستمی، مسائل سازمانی را به صورت اساسی برطرف می‌کنند.

از دهه ۱۹۵۰ میلادی، مدیریت‌گرایی در سازمان‌های بهداشتی و درمانی مورد توجه سیاستمداران در کشورهای توسعه یافته قرار گرفت. استفاده از مدیران حرفه‌ای به جای متخصصان پزشکی برای مدیریت، سازمان‌های بهداشتی و درمانی نقش به‌سزایی در بهره‌وری این سازمان‌ها داشته است. در نتیجه، کارشناسان مدیریت اداره این سازمان‌ها را برعهده گرفتند. با توجه به ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان‌های بهداشتی و درمانی ضرورت تربیت مدیران بهداشتی و درمانی برای اداره این سازمان‌ها احساس شد. بسیاری از دانشگاه‌ها در کشورهای مختلف دوره‌های آموزشی در مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری تخصصی برای تربیت مدیران و سیاست‌گذاران بهداشتی و درمانی راه اندازی کردند. محیط متغیر جهان امروز، مدیران سازمان‌ها را با مشکلاتی مواجه ساخته است که کوچک‌ترین غفلت آن‌ها، پیامدهای غیر قابل جبرانی به دنبال خواهد داشت. در نتیجه، بسیاری از دانشگاه‌ها اقدام به بازنگری سرفصل دروس مدیریت بهداشت و درمان کردند تا بتوانند دانش و مهارت مورد نیاز مدیران سازمان‌های بهداشتی و درمانی را فراهم کنند.

سال‌ها تحصیل، پژوهش و تدریس نویسنده این کتاب در دانشگاه‌های داخل و خارج از کشور به همراه تجارب کاری، این امکان را فراهم کرد تا علم و هنر سازمان و مدیریت بهداشت و درمان به صورت کاربردی در این کتاب

ارائه شود. این کتاب با رویکرد پژوهشی تهیه شده است. نتایج پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه‌های مختلف سازمان و مدیریت بهداشت و درمان، شواهدی را برای سیاست‌گذاران و مدیران بهداشتی و درمانی فراهم می‌آورد تا به‌طور اثربخش و کارآمد سازمان‌های خود را مدیریت و رهبری کنند.

هدف این کتاب ارتقای دانش و مهارت مدیران سازمان‌های بهداشتی و درمانی است. این کتاب می‌تواند به عنوان یک کتاب مرجع مورد استفاده مدیران سازمان‌های بهداشتی و درمانی، مدرسان و دانشجویان علوم پزشکی قرار گیرد. مطالب این کتاب برای آموزش ضمن خدمت مدیران سازمان‌های بهداشتی و درمانی مفید است و به آن‌ها در اداره اثربخش و کارآمد سازمان‌ها کمک می‌کند. علاوه بر این، فصول مختلف این کتاب می‌تواند به عنوان یک مرجع درسی برای دانشجویان، گروه‌های علوم پزشکی به‌ویژه در رشته‌های مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، سیاست‌گذاری سلامت، اقتصاد سلامت، مدیریت اطلاعات سلامت، مدیریت دارو، مددکاری اجتماعی، سلامت و رفاه اجتماعی، مدیریت تحقیقات و فناوری در نظام سلامت، فناوری اطلاعات سلامت، ارزیابی فناوری سلامت، انفورماتیک پزشکی، سلامت در بلایا و فوریت‌ها، سلامت، ایمنی و محیط زیست و ارگونومی در مقاطع مختلف تحصیلی مورد استفاده قرار گیرد. پرسش‌های انتهای هر فصل برای شرکت‌کنندگان در آزمون‌های ورودی این رشته‌ها مفید است. این پرسش‌ها برای ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی مدیران نیز می‌تواند استفاده شود. همراه این کتاب یک لوح فشرده آموزشی برای تدریس فصول مختلف کتاب تهیه شده است که می‌تواند برای مدرسان مورد استفاده قرار گیرد.

این کتاب در ده فصل سازماندهی شده است تا دانش لازم را در زمینه مدیریت (فصل اول)، ساختار (فصل دوم) و فرهنگ سازمان‌های بهداشتی و درمانی (فصل سوم) و مهارت‌های لازم را برای انجام وظایف تخصصی مدیریت نظیر برنامه‌ریزی (فصل چهارم)، تصمیم‌گیری (فصل پنجم)، مدیریت منابع انسانی (فصل ششم)، رهبری (فصل هفتم)، ارتباطات (فصل هشتم)، انگیزش (فصل نهم) و کنترل (فصل دهم) فراهم کند.

نویسنده معتقد است که این مجموعه خالی از نقص نیست. بنابراین، از خوانندگان عزیز خواهشمند است با ارسال نظرات خود برای ناشر یا نویسنده نسبت به رفع نواقص در چاپ‌های بعدی این کتاب ما را یاری کنند. در پایان فرصت را غنیمت شمرده و از خانم‌ها مریم انصاریان و افسانه قربلاش که ویراستاری ادبی این اثر را برعهده گرفتند و مدیر انتشارات دیباگران تهران که این مجموعه را به چاپ رسانده است، تشکر می‌کنم.

علی محمد مصدق راد

mosadeghrad@gmail.com

تقدیم به

آن‌هایی که برای ارتقای نظام سلامت کشور از هیچ تلاشی فروگذار نمی‌کنند.

درباره نویسنده



دکتر علی محمد مصدق‌راد، عضو هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی تهران، دارای دکترای تخصصی سیاست‌گذاری و مدیریت سلامت از دانشگاه لندن است. او یک پژوهشگر، مدرس، نویسنده، سخنران و مشاور مدیریت است. مصدق‌راد دارای بیش از ۱۵ سال سابقه تدریس در دانشگاه‌های ایران و انگلستان است. علاوه‌براین، او طراح و مدرس دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت کاربردی مدیریت برای مدیران سطوح مختلف است. از جمله دروس طراحی شده در این دوره‌ها می‌توان به نظام سلامت بین‌المللی، سیاست‌گذاری سلامت، مدیریت استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک، رهبری

استراتژیک، مدیریت کیفیت، مدیریت دانش، مدیریت بازاریابی، مدیریت نیروی انسانی، مدیریت عملیاتی، مدیریت بخش دولتی، مدیریت سازمان‌های بین‌المللی، اقتصاد سلامت، تحلیل سیاست‌های سلامت و جامعه‌شناسی پزشکی و بهداشتی اشاره کرد.

دکتر مصدق راد یک کارشناس خبره در زمینه مدیریت و تجارت است. تحصیلات آکادمیک، دوره‌های آموزش ضمن خدمت و تجارب کاری مرتبط، دانش و تجربه کافی را در زمینه مدیریت اثربخش و کارآمد سازمان‌ها برای ایشان فراهم کرده است. توانایی او در زمینه‌های توسعه کسب و کار، برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت پروژه، رهبری گروه‌های کاری، کنترل هزینه و مهارت‌های ایشان در زمینه‌های ارتباطات مؤثر، فنون مذاکره و حل مسأله امکان ارائه مشاوره‌های مدیریتی را در زمینه‌های تحلیل استراتژیک سازمان، آسیب‌شناسی سازمانی و توسعه برنامه‌های استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی برای بسیاری از سازمان‌های دولتی و خصوصی فراهم کرده است.

مصدق راد به عنوان یک استراتژیست سازمانی پروژه‌های مدیریت کیفیت فراوانی را در سازمان‌های بهداشتی و درمانی دولتی و خصوصی برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی کرده و گروه‌های درون‌بخشی و برون‌بخشی فراوانی را به‌منظور بهبود مستمر فرایندهای کاری راه‌اندازی، تربیت و مدیریت کرده است. دکتر مصدق راد حاصل پژوهش‌ها و تجربه‌های کاری خود را تاکنون در سه کتاب و بیش از ۵۰ مقاله علمی به زبان‌های فارسی و انگلیسی منتشر کرده است. علاوه‌براین، ایشان در کنفرانس‌های داخلی و خارجی با ارائه مقاله مشارکت فعال داشته‌اند.