

**Analyzing the Propagation Behavior in Government Organizations  
with the Purpose of Globalization**

*Somayeh Ghajari\**

*Received: 01/07/2016*

*Accepted: 05/08/2016*

The purpose of this paper is to analyze the behavior of the proxy (from the individual dimension) with the goal of globalization. Behavioral behavior is associated with change in orbit, creativity, and perspectives. The statistical population of the research is 720 managers of Iranian governmental organizations, using the Cochran formula and 255 people were selected by snowball sampling method. The research method is based on the applied objective, in terms of descriptive-survey nature, in terms of cross-sectional time. The researcher-made questionnaire measuring instrument consists of 27 questions whose validity has been confirmed and its reliability has been confirmed using the Cronbach's alpha with the rate of 826.0. The findings of the research, using the confirmatory factor analysis method, show that the individual factors influencing the behavior of the pro-activist with the goal of globalization have been confirmed.

**Keywords:** Personality, Mental States, Inner Motivation, Behavioral Behavior

---

\* Assistant Professor of Public Administration, Islamic Azad University, Naraq Branch, somayeghajari@gmail.com

## تحلیلی بر رفتار پیش‌کنش در سازمان‌های دولتی با هدف جهانی شدن

سمیه فجری\*

دریافت: ۱۳۹۵/۴/۱۱

پذیرش: ۱۳۹۵/۵/۱۵

### چکیده

هدف مقاله حاضر تحلیل رفتار پیش‌کنش (از بعد فردی) با هدف جهانی شدن است. رفتار پیش‌کنش رفتاری است که با تغییر مداری، خلاقیت و آینده‌نگری همراه است. جامعه آماری تحقیق ۷۲۰ نفر از مدیران سازمان‌های دولتی ایران است که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۲۵۵ نفر از طریق روش نمونه‌گیری گلوله برفی به‌عنوان نمونه آماری انتخاب گردید. روش تحقیق بر مبنای هدف کاربردی، از نظر ماهیت توصیفی-پیمایشی، از نظر زمانی مقطعی است. ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه محقق‌ساخته شامل ۲۷ سؤال است که روایی آن تأیید و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ با میزان ۰/۸۲۶ مورد تأیید قرار گرفته است. یافته‌های تحقیق با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی نشان داد عوامل فردی مؤثر بر رفتار پیش‌کنش با هدف جهانی شدن مورد تأیید قرار گرفته است.

### واژگان کلیدی

شخصیت، حالات روانی، انگیزه درونی، رفتار پیش‌کنش

#### مقدمه

جهانی شدن به‌عنوان روندی از دگرگونی، از مرزهای سیاست و اقتصاد فراتر رفته و علم، فرهنگ، و سبک زندگی افراد را در بر می‌گیرد؛ به عبارتی، جهانی شدن مفهومی چندبعدی است که در عرصه‌های مختلف اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و... مطرح است. به لحاظ ماهیت پویا و گرایش به‌تازگی و تنوعی که در نظام‌های اجتماعی ایجاد شده است، شاهد تحولات اجتماعی و اقتصادی شگرفی در روش‌های مدیریت و الگوهای رفتاری سازمان‌ها و انسان‌ها هستیم. با توجه به این تحولات جهانی لازمه تربیت افراد خلاق و نوآور در بخش‌ها و عرصه‌های مختلف سازمانی و اجتماعی ضروری به نظر می‌رسد.

در چهار دهه گذشته موضوع پیش‌کنشی<sup>۱</sup> به‌عنوان یک ویژگی برای مواجهه و هماهنگی با محیط متغیر و منعطف اهمیت یافته است؛ به‌طوری که تغییرات سریع محیط، فشار زیادی را برای چابکی و خلق نوآوری به سازمان‌ها و افراد آن وارد می‌کند. برای هماهنگی با این محیط لازم است که افراد سازمان از پویایی لازم برای مدیریت بر این محیط برخوردار باشند. ضمن اینکه مفهوم جهانی شدن و رویکرد رفتارگرایی ناظر بر حرکت جهان به‌سمت گسترش ارتباطات انسانی دارد؛ لذا باید سازمان‌هایی که رفتارها را در عرصه قاعده‌مند می‌کنند، افزایش یابد که حاصل آن ظهور شبکه‌های غیررسمی مدیریت جهان است. رابرتسون چگونگی ایجاد این نوع فشرده‌گی عینی را در جهان مربوط به گسترش فناوری ارتباطات می‌داند. وی بیان می‌کند که عنصر آگاهی ویژگی اصلی و ممتازی در جهانی شدن دارد و انسان‌ها باید از امر جهانی و نیز تعلق جهانی واحد واقف باشند و نسبت به آن آگاهی کافی داشته باشند. این آگاهی می‌تواند بر ایجاد رفتار پیش‌کنش مؤثر باشد تا بتوان سریع‌تر به‌سمت جهانی شدن پیش رفت (نویخت، ۱۳۸۷).

افراد پیش‌کنش، افرادی هستند که کار خود را بهتر از دیگران انجام می‌دهند و به‌جای برخورد منفعلانه با محیط و تغییرات مداوم در آن، از تغییرات محیطی استقبال می‌کنند و خود آن‌ها هستند که تغییر را در سازمان و محیط به وجود می‌آورند (Fay & Frese, 2001). افراد پیش‌کنش از طریق ایجاد مزیت برای سازمان، و یافتن مشاغل بهتر و

داشتن مسیر راهکار بهتر، به سمت پیشرفت حرکت می‌کنند. آن‌ها نقش خود را به صورت انعطاف‌پذیر در درون شغل و فراتر از شغل تعریف می‌کنند و با تعیین اهداف بلندمدت فراتر از شغلشان فعالیت می‌کنند که پیامدهای مثبتی مثل اثربخشی، تعهد سازمانی، خلاقیت و نوآوری و... برای خود فرد و سازمان در بردارد (Griffin et al., 2007). در واقع برخلاف رفتار انطباقی (پاسخ به تغییر)، رفتار پیش‌کنش<sup>۲</sup> به ایجاد تغییر در محیط اشاره دارد. با توجه به ادبیات تحقیق در زمینه پیش‌کنشی پژوهش‌هایی در حوزه‌های بازرگانی، خدمات شهری، بخش خصوصی، مدارس، شرکت‌های تولیدی و دانشگاه‌ها انجام شده است. بر این اساس محقق قصد دارد با بررسی مؤلفه‌های پیش‌کنشی در بعد فردی این موضوع را در سازمان‌های دولتی نیز مورد بررسی قرار دهد تا نتایج آن را با نتایج تحقیق‌های قبلی مقایسه کند؛ بنابراین، سؤال این تحقیق بر این مبناست که عوامل فردی مؤثر بر رفتار پیش‌کنش در سازمان‌های دولتی ایران با هدف جهانی شدن چیست؟ درجه اهمیت هر یک از این عوامل در سازمان‌های دولتی کشور با هدف جهانی شدن به چه صورت است؟ برای پاسخ به این سؤالات لازم است ادبیات رفتار پیش‌کنش مورد بررسی قرار گرفته و با ترسیم مدل مفهومی به تحلیل این موضوع پرداخته شود.

## ۱. ادبیات نظری

جهانی شدن در جنبه تکاملی خود شیوه‌های زندگی، ساختار اجتماعی، نحوه ارتباط افراد، سازمان‌ها و جوامع را با یکدیگر دستخوش تغییر کرده است (گیدنز، ۱۳۸۴). این تغییر و تحول لازمه همراهی افراد و نهادهای مختلف جامعه را با تغییر الزامی کرده است. بتمن و کرانت (Bateman & Crant, 2003) اشاره کرده‌اند: افراد صرفاً عروسک‌های منفعل و بی‌اراده، در محیط کار خود نیستند بلکه آن‌ها می‌توانند تصمیمات هوشیارانه‌ای را برای موفقیت در شرایط نامطمئن اتخاذ کنند (Bandura, 2006). تحقیقات زیادی به بررسی نقش تفاوت‌های فردی بر تغییر سازمانی پرداخته‌اند؛ به طوری که پاسخ‌های فرد به تغییر سازمانی مشروط به عواملی مانند ویژگی‌های شخصیتی (مثل کانون کنترل، و شخصیت B/A<sup>۳</sup>)، سبک‌های سازگاری و انطباقی، نیازهای انگیزشی، و متغیرهای دموگرافیک است

(Parker & Collins, 2010). با توجه به موضوع تحقیق نقش هریک از عوامل فردی بر رفتار پیش‌کنش مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### ۱-۱. دانش، مهارت، توانایی

در زمینه دانش کاری، دو نوع دانش، مهارت و توانایی گسترده در ارتباط با پیش‌کنشی اهمیت دارد: دانش مرتبط با شغل<sup>۴</sup>، دانش مرتبط با زمینه<sup>۵</sup>. فای و فریز استدلال کرده‌اند که مبدع بودن<sup>۶</sup> مستلزم دارا بودن درک و آگاهی کلی از کار فردی است که به صورت معناداری با ویژگی‌های شغلی مرتبط است (Fay & Frese, 2001).

پارکر دو نوع پیش‌شرط دانش مرتبط با زمینه را پیشنهاد می‌دهد: الف. آگاهی منسجم<sup>۷</sup> یا درجه‌ای که یک فرد سیستم کاری وسیع‌تر را همراه با ارتباط بین اجزای آن درک می‌کند. هر قدر فرد درک بیشتری از سیستم وسیع‌تر داشته باشد، در حالت پیش‌کنش رفتار می‌کند؛ ب. داشتن چشم‌انداز<sup>۸</sup>: میزانی که کارمندان دیدگاه‌های دیگران را می‌پذیرد (Parker & Axtell, 2001). تحقیقات پیش‌کنشی بیشتر روی مسائل مرتبط با شغل تمرکز یافته است. کانفر و اکرمین دریافتند افرادی که از توانایی شناختی بالایی برخوردار هستند، ادراک قوی‌ای از قابلیت‌های خود دارند (انگیزه توان انجام کار) و به صورت منطقی فکر کرده و از این طریق فرایند تغییر را با پیش‌کنشی به صورت اثربخشی مدیریت می‌کنند (Kanfer & Ackerman, 2001).

### ۲-۱. شخصیت پیش‌کنش

شخصیت پیش‌کنش<sup>۹</sup> یک ویژگی فردی است و تمایل فردی را نشان می‌دهد که محدودیت‌های محیطی را به تأخیر می‌اندازد و به‌عنوان باوری در فرد است که توانایی فرد را برای غلبه بر محدودیت‌های نیروهای موقعیتی و توانایی اثرگذاری بر تغییرات در محیط نشان می‌دهد (Buss, 1987).

تحقیقات نشان می‌دهد شخصیت پیش‌کنش یک ویژگی است که بر اساس معیارهای ارائه‌شده در عوامل شخصیتی Big5<sup>۱۰</sup> (برون‌گرایی، هیجان‌پذیری، انطباق‌پذیری، گشودگی نسبت به پذیرش تجربه، وظیفه‌شناسی و روان‌رنجوری)،

اختلافات متمایزی را بین افراد نشان می‌دهد. می‌جرو همکاران نشان دادند که با کنترل ویژگی‌های Big5، فعالیت‌های توسعه‌ای قابل مشاهده تا حدودی از طریق انگیزه یادگیری پیش‌بینی می‌شود (Major et al., 2006). تامز و بیکر استدلال کرده‌اند که کارکنان پیش‌کنش برای همگرا شدن با محیط خود؛ برحسب نیازها و توانایی‌های خود رقابت می‌کنند و بنابراین، محیط کاری را شکل می‌دهند که نیازهای شغلی و منابع شغلی آن تناسب بهتری با نیازها و توانایی‌های خود آن‌ها داشته باشد (Tims & Bakker, 2010).

تحقیقات نشان می‌دهد شخصیت پیش‌کنش یک سازه معتبر، برای پیش‌بینی رفتارهای سازمانی مثل تأثیر بر رفتار و نگرش‌های فرد، عدالت شغلی و انطباق کاری (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003)، و موفقیت مسیر خدمت، و پیشرفت‌های واقعی در پست‌های سازمانی و دستمزد (Seibert et al., 2001) عملکرد شغلی (تامپسون<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۵؛ Seibert et al., 2001)، توانایی مواجهه با محدودیت‌های حرفه‌ای (Parker & Sprigg, 2009)، عملکرد رهبری و پیشگامی فردی (Bateman & Crant, 2003)، موفقیت جستجوی شغلی (Brown, Cober, Cane, 2006)، رفتار شهروندی سازمانی (مثل بشردوستی، تواضع، مردانگی، جوانمردی)، انگیزه پیش‌کنشی (Parker, 2008)، اثربخشی گروه (کایکرمن و روژن<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۹)، است. سیلبرت و همکاران (Seibert, 2001) در تحقیقی دریافتند شخصیت پیش‌کنش به صورت معناداری با نوآوری و داشتن قوه ابتکار و مسیر خدمت ارتباط دارد (Beaty et al., 2001).

### ۳-۱. حالات روانی

حالات روانی<sup>۱۳</sup> تمایلات ثابتی هستند که تأثیر کلی بر رفتار دارد. عاطفی بودن یک حالت است و نه یک ویژگی؛ زیرا ویژگی، یک خصوصیت فردی را در بر می‌گیرد؛ اما حالت و مشرب، یک تغییر موقت و ناپایدار در خصوصیت فردی است. عاطفی بودن در دو دسته کلی حالت روانی مثبت و منفی<sup>۱۴</sup> طبقه‌بندی می‌شود (Fisher, 2002). حالت مثبت، باورهای افراد را در زمینه انجام رفتارهای پیش‌کنش شکل می‌دهد و دلیل انجام آن را تقویت می‌کند.

حالت‌های انگیزش شناختی مثل خودباوری مبتنی بر نقش<sup>۱۵</sup> و گرایش به نقش منعطف می‌تواند در رابطه شخصیت پیش‌کنشی و رفتارهای پیش‌کنش نقش میانجی داشته باشد. کارکنان با حالت روانی مثبت به صورت پراثرتری کار خود را تجربه می‌کنند و با علاقه و اشتیاق به کار می‌پردازند (Parker, 2008). زمانی که کارکنان با نیازهای شغلی (چالش‌های شغلی) بالایی مواجه باشند و منابع شغلی کافی داشته باشند، می‌توانند در کار خود پیشرفت و رشد پیدا کنند.

#### ۴-۱. انگیزه درونی

زمانی که افراد با علاقه، اشتیاق و رضایت (و نه با فشارها و پاداش‌های بیرونی) از لحاظ درونی برانگیخته می‌شوند؛ در مقایسه با محرک‌های بیرونی سازنده‌تر و خلاق‌تر هستند (Amabile & Kramer, 2007). انگیزه درونی<sup>۱۶</sup> محرکی است که واکنش فرد را به کیفیت خودکار افزایش می‌دهد و بر تصمیم‌گیری فرد برای خلاقیت، عملکرد شغلی، تغییر، رضایت شغلی، پیشرفت مسیر خدمت، نوآوری تأثیر می‌گذارد. دو نوع انگیزه با عنوان «توان انجام»<sup>۱۷</sup> و «دلیل انجام»<sup>۱۸</sup> بر رفتار پیش‌کنش فرد تأثیر دارد که به ترتیب درونی و بیرونی می‌باشند.

«توان انجام»، حالتی را بیان می‌کند که این سؤال را مطرح می‌کند که «می‌توانم این کار را انجام دهم؟». «دلیل انجام»، حالتی را بیان می‌کند که در جریان، علاقه و جهت انجام کار برای رسیدن به هدف است و این سؤال را مطرح می‌کند که «آیا من می‌خواهم این کار را انجام دهم یا چرا باید این کار را انجام دهم؟»

در انگیزه توان انجام ادراک فرد از خودباوری (آیا می‌توانم انجام دهم؟)، استنادها و ارزیابی‌های کنترل<sup>۱۹</sup> و هزینه‌های درک‌شده انجام کار<sup>۲۰</sup> (میزان ریسک) اهمیت دارد. ابتکارات فردی و مسئولیت‌پذیری باعث می‌شود افراد احساس کنند که می‌توانند اهداف پیش‌کنشی را خلق کنند و با پیامدهای فعالیت خود قبل از هر اقدامی مواجه گردند. خودباوری افراد مداومت رفتار را تقویت می‌کند و تمایل افراد را برای غلبه کردن بر موانع افزایش می‌دهد. امکان دارد افراد هزینه‌های اقدام رفتار پیش‌کنش را بیش از آنچه است، قلمداد کنند. بر این اساس، در تعیین اهداف و رفتار پیش‌کنش شکست

می‌خورند یا ممکن است برای دستیابی به اهداف و رفتار پیش‌کنش اقدامی انجام دهند اما زمانی که آگاه شوند هزینه‌هایی بالایی را باید بپردازند؛ بر این اساس، اهدافشان را بازنگری می‌کنند و تعهدی به رفتار پیش‌کنش ندارند.

اگرچه نظریه‌های «توان انجام» اهمیت دارند، اما این نظریه‌ها درباره‌ی این موضوع را که چرا افراد اهداف پیش‌کنشی خاصی را انتخاب یا بر آن اصرار می‌کنند، بررسی نمی‌کند. امکان دارد افراد احساس کنند که می‌توانند روش‌های کاری را اصلاح کنند؛ اما دلیل اجباری برای انجام این کار نداشته باشند؛ بنابراین، افراد نیاز دارند که نیت و قصد پیش‌کنش شدن را بشناسند. هنگامی که رفتارهای پیش‌کنش با مقررات بیرونی اجباری یا تجویز شود، دلیلی برای انجام رفتار پیش‌کنش وجود دارد (به خاطر ضروری و الزامی بودن آن). در صورت مشخص نبودن هدف‌ها و پاداش‌ها نیاز به یک نیروی درونی قوی است که به صورت بالقوه به رفتار همراه با ریسک پیش‌کنشی منتهی شود.

انگیزه‌ی انجام کار در تئوری وجود مثل قضاوت‌های مطلوب در تئوری انتظار (Vroom, 1964) است. در این فرایند نظریه‌ی خودشناختی اهمیت دارد؛ زیرا رفتار پیش‌کنش به جای اینکه به صورت خاصی توسط اقتضائات بیرونی برای فرد تعیین شود، مستقل (خودابتکار یا خودگردان) است. در نظریه‌ی خودشناختی، فرض می‌شود افراد برای حفظ سطح مطلوبی از انگیزش برانگیخته هستند و به احتمال زیاد برای اقدام در جهت رفتار پیش‌کنشی در زمانی که وظایف خود را لذت‌بخش می‌بینند و از لحاظ درونی به آن علاقه دارند و یا یک منبع روانی مثبت قلمداد می‌کنند، رقابت خواهند کرد (انگیزه درونی) (Lakhani & Wolf, 2003)؛ بنابراین، زمانی که وظایف به صورت جالب و جذاب تعیین می‌گردد، انگیزه درونی افراد را به سوی عملکرد بهتر سوق می‌دهد و در زمان غیرجذاب بودن وظایف، انگیزه‌های بیرونی اهمیت می‌یابند.

#### ۱-۵. سن

کارکنان مسن‌تر عقیده دارند فاقد انگیزه به سمت انعطاف‌پذیری برای نوآوری و تغییر هستند؛ به علاوه آن‌ها فکر می‌کردند که درباره‌ی شغل خود کم‌انرژی‌تر هستند و انگیزه پایینی دارند. این پیش‌داوری‌ها برای آن‌ها رنج‌آور است؛ به طوری که امکان دارد به



تبعیض سنی منجر شود (Johnson & Neumark, 2003). اقتصاد به سمت نیازهای منعطف، نوآوری و تغییر جهت گرفته است، اما به وسیله گروه‌های سنی مدیریت می‌شود که برای این نوع زمینه شغلی سازنده نیستند. این موضوع این قضیه را مطرح می‌کند که چگونه کارکنان قدیمی‌تر بهتر در کار درگیر می‌شوند، چگونه می‌توانند بهره‌ور و منعطف شوند و چگونه بخش عظیمی از این کارکنان مسن‌تر متقاعد می‌شوند به جای سپردن کار برای متقاضیان جدیدتر در کار باقی بمانند؟ این یک مسئله برای کارفرمایان و مدیران است؛ زیرا همان‌طور که ترکیب نیروی کار در دهه‌های پیش‌رو تغییر می‌کند؛ تأکید بر راهبرد استخدام کارکنان جدید در زمان مورد نیاز سخت‌تر می‌گردد.

#### ۶-۱. تعهد سازمانی

تعهد سازمانی به یک احساس روانی قوی نسبت به سازمان اشاره دارد که فرد خود را با اهداف و ارزش‌های سازمان مرتبط می‌داند و برای آن سرمایه‌گذاری رفتاری می‌کند و احتمالاً وجود این احساس درونی، سبب باقی ماندن وی در سازمان می‌شود. این موضوع در رفتار شغلی فرد در قالب رضایت شغلی متجلی می‌شود. پیش‌بینی‌کننده‌های تعهد سازمانی شامل ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های فردی، منابع محیطی، روابط رهبر-گروه، ویژگی‌های شغلی و... است و پیامدهای آن شامل متغیرهای عملکرد شغلی مثل نیت ترک سازمان، انتقال، اثربخشی سازمانی (Allen & Meyer, 1996) و... است. تعهد سازمانی پاسخی اثرگذار است که منجر به ارزیابی از موقعیت کاری می‌شود و فرد را به سازمان ارتباط می‌دهد.

با توجه به ادبیات نظری موجود می‌توان مدل مفهومی تحقیق را در ارتباط با رفتار پیش‌کنش با هدف جهانی شدن به صورت زیر ترسیم کرد:



شکل شماره ۱. مدل مفهومی تحقیق

## ۲. روش تحقیق، جامعه و نمونه آماری تحقیق

روش تحقیق حاضر بر اساس هدف، کاربردی؛ بر اساس ماهیت، توصیفی-پیمایشی؛ و از لحاظ زمانی مقطعی است. جامعه آماری این تحقیق، مدیران اداره‌های دولتی استان تهران است. منظور از سازمان‌های دولتی، سازمان‌هایی است که تابع نظام بودجه‌استانی

هستند و در گروه‌های فرهنگی - اجتماعی، آموزشی، اقتصادی و صنعتی قرار می‌گیرند. تعداد آن‌ها ۷۲۰ نفر است که از بین این افراد ۲۵۵ نفر به‌عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شد و بر اساس روش نمونه‌گیری گلوله برفی پرسشنامه بین آن‌ها توزیع گردید. روش گردآوری اطلاعات مراجعه به مقالات و مطالعه کتاب‌هایی در حوزه خلاقیت، نوآوری، کارآفرینی، و پیش‌کنشی است. ابزار اندازه‌گیری این تحقیق پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای است که بر اساس مطالعه ادبیات تحقیق تنظیم گردید و پس از بررسی نظر افراد خبره در مورد ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه با ۶ مؤلفه و ۲۷ شاخص مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ  $0/826$  برآورد گردید.

### ۳. تجزیه و تحلیل داده‌ها

#### ۳-۱. آمار توصیفی (ویژگی جمعیت‌شناختی)

در بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی به بررسی چگونگی توزیع نمونه‌های آماری از حیث متغیرهایی چون سن، جنسیت، سابقه کار و تحصیلات پرداخته شده است. از ۲۵۵ نفر افراد نمونه  $79/61$  درصد مرد و  $20/39$  درصد زن هستند. وضعیت افراد پاسخ‌دهنده از نظر میزان تحصیلات  $17/25$  دکتری،  $41/97$  کارشناسی ارشد،  $40/78$  کارشناسی است. وضعیت افراد پاسخ‌دهنده از نظر سن  $5/1$  درصد پایین‌تر از ۳۰،  $12/94$  درصد بین ۳۰-۳۵،  $29/01$  درصد بین ۳۵-۴۰، و  $38/04$  درصد بین ۴۰-۴۵ و  $14/91$  درصد بین ۴۶-۵۰ است. وضعیت افراد پاسخ‌دهنده از نظر سابقه خدمت  $9/01$  درصد بین ۵-۱۰، و  $27/05$  درصد بین ۱۱-۱۵،  $36/48$  درصد بین ۱۶-۲۰، و  $27/28$  درصد بین ۲۱-۲۵، و  $1/18$  درصد بین ۲۵-۳۰ قرار دارد.

#### ۳-۲. تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی عوامل فردی

برای روایی سازه واگرا، از روش تحلیل عاملی اکتشافی به شیوه مؤلفه‌های اصلی با چرخش واریماکس استفاده شده است. مقدار شاخص کفایت نمونه‌برداری بعد فردی،  $0/865$  است. با توجه به عدد معناداری KMO (بیشتر از  $0/7$ ) و عدد معناداری بارتلت ( $0/000$ ) می‌توان گفت: شرایط برای اجرای تحلیل عاملی مناسب است.

جدول شماره ۱. اندازه KMO و آزمون کرویت بارتلت آزمون بعد فردی

۰/۸۶۵		آزمون KMO (مقیاس کفایت نمونه‌برداری)
۳/۳۷۲	تخمین خی دو	
۳۵۱	درجه آزادی	آزمون کرویت بارتلت
۰/۰۰۰	سطح معناداری	

بر اساس تحلیل مؤلفه‌های اصلی در تحلیل عاملی اکتشافی، «دانش و آگاهی» با ۴ سؤال، «توانایی و مهارت» با ۴ سؤال، «شخصیت» با ۶ سؤال، «حالات روانی» با ۴ سؤال، «انگیزه درونی» با ۴ سؤال، و «ویژگی‌های دموگرافیک» با ۵ سؤال مطرح گردید. با توجه به اینکه بار مؤلفه‌ها در عامل‌های خود بیش از ۰/۵ و در سایر گویه‌ها کمتر از ۰/۵ است، می‌توان گفت روایی از نوع واگرا وجود دارد.

در یافته‌های این پژوهش از طریق بررسی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای برون‌زا و متغیرهای درون‌زا با رویکرد تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم در نرم‌افزار لیسرل<sup>۲۱</sup> ۸/۵۳ و بررسی مدل ساختاری پژوهش، اکتساب شده است. برای اینکه مدل اندازه‌گیری یا همان تحلیل عاملی تأییدی، تأیید شود، اولاً باید شاخص‌های آن برازش مناسبی داشته باشند و ثانیاً مقادیر t-value ضرایب استاندارد آن باید معنی‌دار باشند. اگر مقدار  $\chi^2$  کم، نسبت  $\chi^2$  به درجه آزادی (df) کوچک‌تر از ۳، RMSE<sup>۲۲</sup> کوچک‌تر از ۰/۰۸ (کمتر از ۰/۱۰ قابل قبول و مناسب) و نیز GFI<sup>۲۳</sup> و NFI بزرگ‌تر از ۰/۹۰ باشند، می‌توان نتیجه گرفت مدل برازش بسیار مناسبی دارد. مقادیر t نیز اگر از ۱/۹۶ بزرگ‌تر یا از ۱/۹۶- کوچک‌تر باشند، در سطح اطمینان ۰/۹۹ معنی‌دار خواهند بود. سؤال اساسی مطرح شده این است که آیا این مدل اندازه‌گیری، مناسب است؟ برای پاسخ به این پرسش باید آماره  $\chi^2$  و سایر معیارهای مناسب بودن برازش مدل مورد بررسی قرار گیرد. جدول شماره ۲ ضرایب استاندارد، مقادیر t و شاخص‌های برازش را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۲. شاخص‌های برازش مؤلفه‌های دانش و آگاهی، توانایی و مهارت، شخصیت، حالات روانی، انگیزه درونی و دموگرافیک

$\chi^2$	$\chi^2/Df$	RMSEA	CFI	GFI	NFI
۶۳۷/۳۷	۲/۰۰۴	۰/۰۶۳	۰/۹۶	۰/۹۴	۰/۹۲

با نگاهی با نتایج خروجی لیزرل، ملاحظه می‌شود که مدل اندازه‌گیری عوامل ساختاری مدل مناسبی است؛ زیرا مقدار کای دو ۶۳۷/۳۷، مقدار RMSEA کمتر از ۱۰٪ و نسبت کای دو به درجه آزادی آن کمتر از ۳ و نیز مقدار CFI و GFI و NFI آن بالای ۹۰ درصد است، در نتیجه کلیه مقادیر t نیز معنادار می‌باشند.

با توجه به بارهای عاملی به دست آمده از سازه‌های تحقیق در مرتبه اول همگی در سطح خطای ۵ درصد آزمون شده‌اند و تمامی بارهای عاملی در سطح ۰/۹۵ (آماره t در خارج از بازه ۱/۹۶- تا ۱/۹۶+) توانسته‌اند سهم معناداری را در اندازه‌گیری سازه مورد نظر ایجاد کنند. لذا نتایج به دست آمده آنچه محقق قصد اندازه‌گیری آن را داشته، با استفاده از این ابزار محقق شده است. جدول شماره ۳ نتایج تحلیل عاملی را با شاخص‌های برازش آن نشان داده است.

جدول شماره ۳. بار عاملی و ضرایب معناداری کلیه شاخص‌های رفتار پیش‌کنش با هدف جهانی شدن

متغیر پنهان	گویه‌ها	بار عاملی	نسبت بحرانی	ضرایب معناداری	Sig
دانش و آگاهی	سطح آگاهی و معرفت نسبت به احوال باطنی خود	۰/۶۷	۰/۵۵	۸/۵۹	۰/۰۰۰
	سطح دانش و آگاهی مربوط به ماهیت شغل	۰/۷۹	۰/۳۸	۹/۶۷	۰/۰۰۰
	سطح دانش و آگاهی مربوط به ماهیت سازمان	۰/۶۸	۰/۵۳	۸/۸۷	۰/۰۰۰
	سطح دانش و آگاهی مربوط به جامعه و آینده آن	۰/۶۱	۰/۶۳	۸/۰۸	۰/۰۰۰

تحلیلی بر رفتار پیش‌کنش در سازمان‌های دولتی با هدف جهانی شدن ۱۰۳

متغیر پنهان	گویه‌ها	بار عاملی	نسبت بحرانی	ضرایب معناداری	Sig
توانایی و مهارت	مهارت در شناخت و طرح مسئله با محوریت حق و اتخاذ تصمیمات درست	۰/۷۲	۰/۴۷	۹/۴۱	۰/۰۰۰
	مهارت مدیریت بر خود و احساس خودکنترلی	۰/۸۶	۰/۲۵	۱۲/۲۴	۰/۰۰۰
	مهارت تفکر انتقادی و خردورزی	۰/۶۰	۰/۶۴	۸/۸۹	۰/۰۰۰
	مهارت روابط بین فردی	۰/۸۰	۰/۳۶	۱۱/۶۹	۰/۰۰۰
شخصیت	وظیفه‌شناسی و کف نفس و وجدان کاری و قاطع بودن در انجام کارها	۰/۶۳	۰/۶۰	۹/۳۱	۰/۰۰۰
	داشتن ایده‌های جدید و زیاد، کنجکاو نسبت به ایده‌های دیگران، و درک متقابل افراد	۰/۷۴	۰/۴۵	۹/۶۲	۰/۰۰۰
	برون‌گرا، فعال، پرشور، جسور، سخت‌کوش	۰/۷۱	۰/۴۹	۹/۳۱	۰/۰۰۰
	انعطاف‌پذیر، انطباق‌پذیر، تعادل در رفتار، مهربان،	۰/۷۹	۰/۳۸	۱۰/۰۲	۰/۰۰۰
	روان رنجور، عصبی، ناامید، دارای استرس زیاد	۰/۸۲	۰/۳۳	۱۰/۲۹	۰/۰۰۰
	بایمان و امانت‌دار و دارای تقوای سازمانی	۰/۳۴	۰/۸۸	۴/۹۲	۰/۰۰۰
	معنادار بودن شغل برای فرد و داشتن پیوند ذهنی با شغل و سازمان	۰/۷۲	۰/۴۷	۹/۴۱	۰/۰۰۰
حالات روانی	احساس خودباوری و عزت نفس	۰/۸۴	۰/۳۰	۱۲/۱۱	۰/۰۰۰
	احساس مسئولیت کردن و داشتن سعه صدر	۰/۷۸	۰/۴۰	۱۱/۴۳	۰/۰۰۰

متغیر پنهان	گویه‌ها	بار عاملی	نسبت بحرانی	ضرایب معناداری	Sig
	احساس نیاز به رشد و کمال‌جویی و امید به آینده و خوش‌بینی در انجام فعالیت‌ها	۰/۷۳	۰/۴۷	۱۰/۷۵	۰/۰۰۰
انگیزه درونی	قصد و نیت انجام دادن کارها	۰/۷۶	۰/۴۳	۱۰/۴۴	۰/۰۰۰
	استدلال منطقی برای انجام کارها	۰/۸۶	۰/۲۶	۱۳/۰۹	۰/۰۰۰
	داشتن روحیه ریسک‌پذیری و خطر‌جویی و احساس تکلیف الهی	۰/۶۱	۰/۶۳	۹/۲۸	۰/۰۰۰
	صیانت ذات در بعد روانی، کاری، و تکاملی	۰/۷۸	۰/۳۸	۱۲/۱۸	۰/۰۰۰
ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	سن	۰/۶۸	۰/۵۴	۸/۸۷	۰/۰۰۰
	جنسیت	۰/۷۶	۰/۴۳	۱۰/۴۴	۰/۰۰۰
	سابقه خدمت	۰/۷۱	۰/۴۹	۹/۹۳	۰/۰۰۰
	میزان تحصیلات	۰/۷۷	۰/۴۱	۱۰/۵۶	۰/۰۰۰
	رشته تحصیلی	۰/۷۶	۰/۴۲	۱۰/۵۱	۰/۰۰۰

در تحلیل عاملی مرتبه دوم، ارتباط مؤلفه‌ها با متغیر اصلی (بعد فردی) مورد بررسی قرار می‌گیرد. جدول شماره ۴ نتایج تحلیل عاملی را با شاخص‌های برازش آن نشان داده است:

جدول شماره ۴. نتایج تحلیل عاملی و ضرایب معناداری مؤلفه‌های رفتار پیش‌کنش با هدف جهانی شدن

متغیر پنهان	گویه‌ها	بار عاملی	نسبت بحرانی	ضرایب معناداری	Sig
فردی	دانش و آگاهی	۰/۷۰	۰/۵۱	۸/۶۵	۰/۰۰۰
	مهارت و توانایی	۰/۶۹	۰/۵۳	۹/۸۱	۰/۰۰۰
	شخصیت	۰/۶۸	۰/۵۴	۹/۷۱	۰/۰۰۰
	حالات روانی	۰/۷۸	۰/۴۰	۱۰/۹۰	۰/۰۰۰
	انگیزه درونی	۰/۶۶	۰/۵۷	۹/۳۸	۰/۰۰۰
	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	۰/۶۲	۰/۶۲	۸/۹۱	۰/۰۰۰

همان‌طور که مشخصه‌های برازش نشان می‌دهد، داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است. با استفاده از نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی مرتبه اول و دوم می‌توان نتیجه گرفت هر یک از مؤلفه‌ها و شاخص‌های تعیین‌شده در مدل بر اساس بار عاملی به‌دست‌آمده می‌تواند منجر به رفتار پیش‌کنش با هدف جهانی شدن در مدیران اداره‌های دولتی گردد.

جدول شماره ۶. شاخص‌های برازش مدل

حد مجاز	برآوردهای مدل	نام شاخص
کمتر از ۳	۲/۹۹۸	(کای دو بر درجه آزادی)
بالاتر از ۰/۹	۰/۹۴	GFI (نیکویی برازش)
کمتر از ۰/۱	۰/۰۸۹	RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)
بالاتر از ۰/۹	۰/۹۴	CFI (برازندگی تعدیل یافته)
بالاتر از ۰/۹	۰/۹۱	NFI (برازندگی نرم‌شده)
بالاتر از ۰/۹	۰/۹۳	NNFI (برازندگی نرم‌نشده)
بالاتر از ۰/۹	۰/۹۴	برازندگی فزاینده (IFI)

#### جمع‌بندی

در بخش آمار توصیفی با توجه به میانگین مربوط به مؤلفه‌های بعد فردی، کلیه مؤلفه‌ها از وضعیت مناسب و مطلوبی برخوردار هستند؛ بنابراین، اعضای جامعه آماری تأثیر کلیه مؤلفه‌ها را در رفتار پیش‌کنش مورد تأیید قرار داده‌اند. با توجه به بار عاملی حالات روانی (۰/۷۸) می‌توان گفت که اثر این عامل بر رفتار پیش‌کنش بیشتر از سایر مؤلفه‌هاست؛ بنابراین، با دادن مسئولیت به مدیران، و افزایش روحیه خودباوری در آن‌ها و ایجاد زمینه برای رشد و تعالی آن‌ها از طریق معنادار کردن شغل می‌توان باعث افزایش رفتار پیش‌کنش در آن‌ها گردید. زمانی که افراد از رویکرد خوش‌بینی و امید به آینده برخوردار باشند (که یکی از ویژگی‌های رفتار پیش‌کنش است) احساس خودباوری و عزت نفس و



مسئولیت‌پذیری و کمال‌جویی در وی افزایش می‌یابد و این می‌تواند باعث افزایش معنای شغل در ذهن و باور فرد گردد و حس الزام و پیوند ذهنی فرد با سازمان را افزایش دهد. نتایج این مؤلفه با تحقیق پارکر (Parker, 2008) همخوانی دارد.

بر اساس مؤلفه‌ها و شاخص‌های تأییدشده در بعد دانش و آگاهی (۷۰٪) می‌توان نتیجه گرفت که اگر زمینه برای افزایش دانش و آگاهی مدیران در زمینه شناخت احوال باطنی خود، محتوای شغل و همچنین در سطح کلان برای سازمان و جامعه فراهم گردد، می‌توان انتظار داشت که رفتار پیش‌کنش در مدیران بیشتر شود. نتایج این مؤلفه با تحقیق پارکر و آکستل (Parker & Axtell, 2001) همخوانی دارد.

این موضوع می‌تواند بر توانایی و مهارت آن‌ها در تحلیل مسائل و اتخاذ تصمیم‌های درست مؤثر باشد؛ زیرا زمانی که افراد دانش و آگاهی جدیدی را نسبت به مسائل پیرامون خود کسب کردند، بهتر می‌توانند بر رفتار خود و مدیریت بر آن تسلط یابند که این موضوع به‌عنوان جزئی از ارزش‌های جامعه محسوب می‌شود و با مجهز شدن به تفکر انتقادی و اتکا به خرد و عقل برای اداره امور سازمان بهتر می‌توانند مسائل محیطی را درک کنند و اعتقاد آن‌ها برای غلبه بر مشکلات با تأکید و توکل به خدا افزایش یابد. این نتایج با یافته‌های فای و فریز (Fay & Frese, 2001) تطابق دارد.

با توجه به یافته‌های تحقیق در بعد شخصیت (۶۸٪) می‌توان نتیجه گرفت که هر قدر مدیران وظیفه‌شناس، انعطاف‌پذیر، برون‌گرا و خلاق باشند، بهتر می‌توانند به دنبال راه‌های ایجاد تغییر در سازمان برای نیل به آینده مطلوب جهت پیدا کنند؛ به عبارت دیگر، اگر فرد باایمان و دارای تقوای سازمانی باشد، تمایل بیشتری برای انجام کار در سازمان پیدا خواهد کرد؛ اما با داشتن استرس و روحیه ناامیدی نمی‌تواند به‌عنوان یک فرد پیش‌کنش به انجام وظایف خود و ایفای نقش کارآمد و اثربخش بپردازد. نتایج این مؤلفه با نتایج تحقیق میجر و همکاران (Major et al., 2006) و تامز و بیکر (Tims & Bakker, 2010) همخوانی دارد.

با توجه به اهمیت انگیزه درونی (۶۶٪) در این تحقیق و اثر آن بر رفتار پیش‌کنش می‌توان این‌طور بیان کرد که با تقویت روحیه ریسک‌پذیری و ایجاد منطق برای انجام فعالیت‌های سازمانی و تقویت روحیه صیانت ذات در وجود فرد در ارتباط با شغل و

سازمان می‌توان تمایل و اشتیاق درونی افراد را برای جهت یافتن به سمت رفتار پیش‌کنش به‌منظور جهانی شدن افزایش داد. در واقع اگر شغل برای فرد معنادار باشد، مدیران می‌توانند با پذیرش ریسک بیشتر در انجام کارها زمینه داشتن رفتار پیش‌کنش را در خود تقویت کنند. نتایج به‌دست‌آمده این مؤلفه با نتایج تحقیق آمبیل و کرامر (Amabile & Kramer, 2007) درباره توان و انگیزه انجام کار همخوانی دارد.

متغیر جمعیت‌شناختی نیز می‌تواند در بروز رفتار پیش‌کنش در مدیران دولتی راهگشا باشد (۶۶٪)؛ بنابراین، در رفتار پیش‌کنش لازم است با توجه به میزان و نوع تحصیلات و جنسیت افراد برنامه‌هایی را برای پیش‌کنش افراد در سازمان تنظیم کرد. با توجه به اینکه تحقیق حاضر در سازمان‌های دولتی استان تهران انجام شده است، به نظر می‌رسد زمینه‌های زیادی برای انجام این تحقیق در سازمان‌های دیگر یا در سطوح دیگر سازمان‌های دولتی، یا در مناطق جغرافیایی دیگر در ایران وجود دارد تا به گسترش این مفهوم در رفتار سازمانی افراد کمک شود. علاوه بر این به نظر می‌رسد به غیر از عواملی که در این تحقیق برای ایجاد رفتار پیش‌کنش مطرح شد، ممکن است عوامل دیگری نیز در سطح فرد، سازمان یا محیط بیرونی سازمان وجود داشته باشد که به ایجاد این رفتار کمک کند که به محققان توصیه می‌شود که بر این عوامل متمرکز گردند؛ بنابراین، می‌توان این‌گونه بحث را خاتمه داد که برای نهادینه شدن مفهوم پیش‌کنشی هنوز در ابتدای راه هستیم.

## یادداشت‌ها

1. Proactive
2. Proactive behavior
۳. افراد دارای شخصیت A دارای ویژگی‌هایی مثل نیاز به کسب موفقیت، سلطه‌جو، ناشکیبا، عجز، رقابت‌جو، کمال‌گرا و التزام بالا به انجام کار دارند؛ درحالی‌که افراد با شخصیت B دارای ویژگی‌هایی مثل خونسردی، انعطاف‌پذیری، خلاق، خودکنترل، دقیق و شکیبامی‌باشند.
4. Job related KASs
5. Context-relevant Knowledge
6. Taking Initiative
7. Integrated Understanding
8. Perspective Taking
9. Proactive personality

10. Extraversion,-conscientiousness-agreeableness – openness to experience-neuroticism,
11. Tompson
12. Kirkman, Rosen
13. Dispositional
14. Positive & negative affect
15. Role based self-efficacy
16. Internal motivation
17. Can to
18. Reson to
19. control appraisals
20. perceived costs
21. Lisrel
22. Root Mean Square Error of Approximation
23. Goodness of Fit Index

#### کتابنامه

گیدنز، آنتونی (۱۳۸۴)، جهانی شدن: کنترل دنیای عنان گسیخته، ترجمه رضا استاد رحیمی.  
نویخت، محمدباقر و محمدی، حامد (۱۳۸۷)، فرایندهای جهانی شدن، معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی.

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity", *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276
- Amabile, T. M. & Kramer, S. J. (2007), "Inner Work Life: Understanding the Subtext of Business Performance", *Harvard Business Review*, 85(5), 72-83.
- Axtell, C. M. & Parker, S. K. (2001), "Promoting Role Breadth Self-efficacy through Involvement, Work Redesign and Training". *Human Relations*, 56: 112-131.
- Bandura, A. (2006), *Social Foundations of Thought and Action*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Bateman, T. S. & Crant, J. M. (2003), "The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates", *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Beaty, J. C.; Cleveland, J. N. & Murphy, K. R. (2001), "The Relation between Personality and Contextual Performance in "Strong" Versus "Weak" Situations", *Human Performance*, 14, 125-148.
- Bindl, U. & Parker, Crant, Ashford (2010), "Proactive Work Behavior: Forward-Thinking and Change-Oriented Action in Organizations", In S.

- Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 2, 567-598). Washington, DC: American Psychological Association.
- Brown, J. Cober, Cane (2006), "Readiness for Organizational Change: A Longitudinal Study of Work Place, Psychological and Behavioral Correlates", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377-392.
- Buss, D.M. (1987), "Selection, Evocation, and Manipulation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 53.
- Fay, D. & Frese, M. (2001), "The Concept of Personal Initiative: An Overview of Validity Studies", *Human Performance*, 14: 97-124.
- Fisher, C.D. (2002), "Antecedents and Consequences of Real-time Affective Reactions at Work", *Motivation and Emotion*, 26: 3-30.
- Fuller, J.; Marler, L. & Hester, K. (2009), "Promoting Felt Responsibility for Constructive Change and Proactive Behavior: Exploring Aspects of an Elaborated Model of Work Design", *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1089-1120
- Griffin, M.; Neal, A. & Parker, S. (2007), "A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts", *Academy of Management Journal*, 50, 327-347.
- Johnson, R.W. & Neumark, D. (2003), "Age Discrimination, Job Separations and Employment Status of Older Workers: Evidence from Self-reports", *Journal of Human Resources*, Vol. 32, 779-811
- Kammeyer-Mueller, J.D. and Wanberg, C.R. (2003), "Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and their Pathways to Adjustment", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, 779-94.
- Kanfer, R. & Ackerman, P.L. (2001), "Motivation and Cognitive Abilities: An integrative /aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition", *Journal of Applied Psychology*, 74: 657-690.
- Lakhani, K.R. & Wolf, R.G. (2003), "Why Hackers Do What They Do: Understanding Motivation and Effort in Free/ Open Source Software Projects", *MIT Sloan Working Paper*, No. 4425-03, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
- Major, D. A.; Turner, J. E. & Fletcher, T.D. (2006), "Linking Proactive Personality and the Big Five to Motivation to Learn and Development Activity". *Journal of Applied Psychology*, 91: 927-935.

- Parker, S. K. (2008), "Enhancing Role Breadth Self-efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions", *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835-852
- Parker, S. K. & Axtell, S. (2001), "Designing Motivating Work", in: R. Kanfer, G. Chen & R.D. Pritchard (Eds.), *Work Motivation: Past, Present, and Future*: 233-384. New York: Routledge
- Parker, S.K. & Collins, C.G. (2010), "Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors", *Journal of Management*. Advance Online Publication. doi:10.1177/0149206308321554
- Parker, S.K. & Sprigg, C.A. (2009), "Minimizing Strain and Maximizing Learning: The Role of Job Demands, Jobcontrol, and Proactive Personality", *Journal of Applied Psychology*, 84: 925-939.
- Seibert, S.E.; Kraimer, M.L. & Crant, J.M. (2001), "What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success", *Personnel Psychology*, 54, 845-874.
- Tims, M. & Bakker, A.B. (2010), "Job Crafting: Towards a New Model of Individual Job redesign", *South African Journal of Industrial Psychology* 36: 1-9.
- Vroom, V.H. (1964), *Work and Motivation*, New York: John Wiley.