

تجزیه و تحلیل قرار گرفته و وجوه تمایز آنها با شرایط فعالیت در بخش خصوصی آشکار میگردند.

در سالهای اخیر مشکلات مرتبط با مدیریت شرکتهای دولتی به نحو روزافزونی مورد توجه قرار گرفته و مقالهها و نوشتههای بالارزشی در زمینه مسائل و مشکلات مداخله دولت در فعالیتهای بازرگانی منتشر میشوند. همچنین دانشکدههای مدیریت بازرگانی و صاحبان نظران این علم بررسی واقعیتهای عملی و عوامل محیطی مدیریت و سازمان شرکتهای بازرگانی متعلق به دولت را مورد مطالعه قرار میدهند. مؤسسات متعلق به سازمان ملل متحد نیز قدم به عرصه گذاشته و تسهیلاتی را برای آموزش، مشاوره و تحقیق در زمینه مدیریت شرکتهای دولتی فراهم نمودهاند.

تأسیس مرکز بین‌المللی شرکتهای دولتی در کشورهای در حال توسعه (ICPE)^(۲) با همکاری مشترک کشورهای در حال توسعه زمینه بیشتری را برای درک واقعیهتهای مدیریت شرکتهای دولتی ایجاد کرده است. کوششهای (ICPE) بدون شک توجهات را حول محور با اهمیت مدیریت توسعه متمرکز نموده است. توجه به این مطلب که نگرش ICPE به موضوع بسیار عمل‌گرایانه بوده و با هدف راهیابی برای مشکلات موجود صورت میپذیرد بسیار موجب دلگرمی است.

راه‌حلهایی که مبتنی بر مطالعه جهان واقع میباشند. علاوه بر این، مرکز، فرصتهای مناسبی برای ملاقات برنامه‌ریزان، سیاستگذاران، مقامات دولتی و مدیریت شرکتهای با یکدیگر فراهم میآورد تا بدینوسیله به تبادل نظر و تجربیات خود بپردازند.

اشاره

شرکتهای دولتی از ابزار عمده تصدی فعالیتهای بازرگانی و خدماتی توسط دولت بوده‌اند. پس از پیروزی انقلاب اسلامی و تصویب قانون حفاظت و توسعه صنایع ایران این بخش از اقتصاد ایران توسعه قابل ملاحظه‌ای یافته و بر تعداد شرکتهای بخش عمومی و دولتی افزوده شده است. در حال حاضر در راستای سیاستهای برنامه ۵ ساله اول توسعه، خصوصی سازی شرکتهای دولتی از محورهای مهم توجه میباشد. به همین جهت ضرورت دارد برای اداره صحیح این بخش اساسی از اقتصاد کشور شیوه‌های مناسب مدیریت متناسب با شرایط خاص اقتصادی و اجتماعی کشور مطالعه و شناسایی شوند. امید است سلسله مقالاتی که در همین راستا انتخاب شده و در این مجله به چاپ خواهند رسید بتوانند نقش موثری در این زمینه ایفا نمایند.

ترجمه: داود حقیقی

خلاصه مقاله:

در این نوشتار بحث اساسی حول این محور است که در کشورهای در حال توسعه با توجه به دلایل شکل‌گیری شرکتهای دولتی، مسئولیتهای آنها میبایستی به نحو مطلوب درک شده و مورد تاکید قرار گیرند. سیاستها و عملکرد مالی آنها از مقوله‌های بااهمیتی هستند که باید توجه ویژه سیاستگذاران دولتی، رهبران سیاسی و مدیریت رده اول آنها را به خود جلب نمایند. چگونگی پرداختن به مسایل مالی شرکتهای دولتی در کشورهای در حال توسعه تحت تاثیر و فشار عوامل گوناگون، باید مستمراً مورد مذاقه قرار داشته باشد. بمنظور تحقق امر برنامه‌ریزی مالی آنها

تدوین استراتژی‌های بلند مدت ضرورت می‌یابد به نحوی که اینگونه شرکتهای دارای عملکرد اقتصادی گردیده و با ایجاد مزایای مالی ضمن سلامت بخشیدن به وضعیت اقتصادی خود بنیان صحیحی نیز برای توسعه مالی فراهم آورند.

در مقاله حاضر مقوله‌های اصلی که در زمینه خصوصیات و ابعاد شخصیتی شرکتهای دولتی باید مورد بررسی قرار گیرند به روشنی بیان شده‌اند. ابهامی که مدیریت شرکتهای و یا سیاستگذاران دولتی در مورد موضوعات مهمی چون منابع مالی، ساختار سرمایه، بازده سرمایه‌گذاریها و اثر سیاستهای مختلف قیمت‌گذاری بر سودآوری شرکت با آن روبرو میشوند عمیقاً مورد

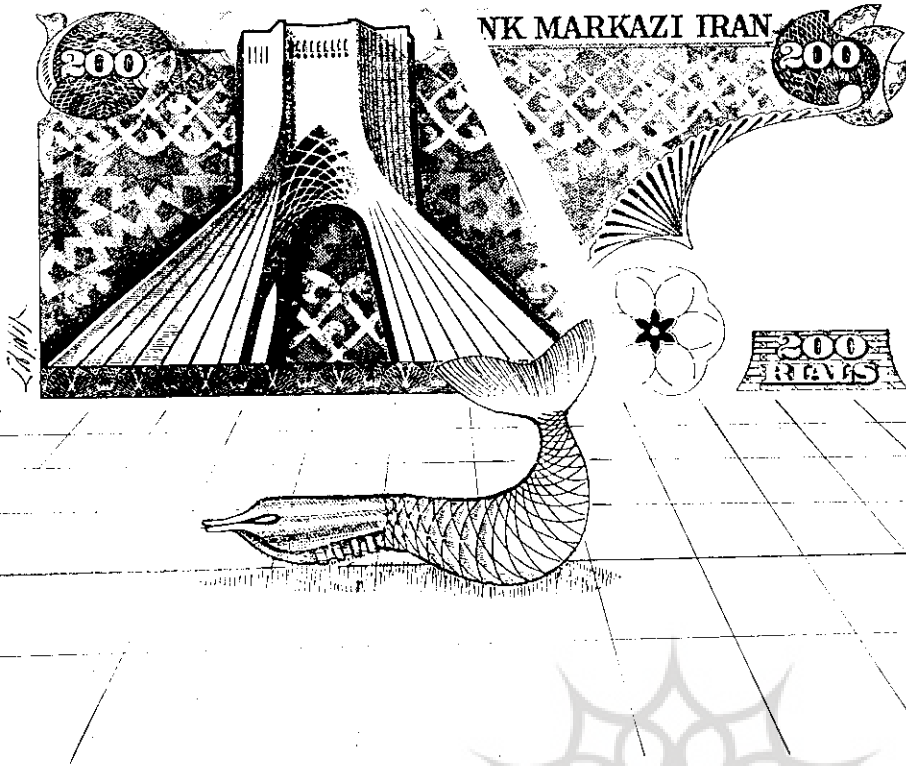
نگاهی به سیاستهای مالی و اجرای آنها

در شرکتهای بخش دولتی - ۱

**«شرکتهای دولتی» چه هستند
و کدام سیاستهای مالی را می‌طلبند؟**

نویسنده: پراکس فرناندز (۱)

نشریه «شرکتهای بخش دولتی» شماره ۲ جلد ۱۰ ژوئن ۱۹۹۰



انتظاراتی از آنها وجود دارد؟

متأسفانه همانطور که از این سوالات برمی آید ابهامهای فراوانی در اطراف این مقوله وجود داشته و واژه مورد نظر در اذهان شنوندگان تصاویر گوناگون را تداعی مینماید. CPE ادر طول مدت مطالعات خود به مفاهیم و تعاریف متنوعی برای واژه شرکت دولتی برخورد نموده است. ممکن است عجیب به نظر برسد که مرکز بین‌المللی که برای بررسی مشکلات این شرکتها بوجود آمده است اطلاع دقیقی در مورد اعضای خود نداشته باشد. تعاریف بکار گرفته شده در کشورهای در حال توسعه بسیار متنوع بوده و از شرکتهای کاملاً بازرگانی تا موسسات مجری برنامه‌های توسعه‌ای را در بر گرفته است. در رویارویی با این مسأله CPE این سیاست را اتخاذ نموده است که بمنظور احترام گذاشتن به حق حاکمیت کشورهای عضو تعاریف معمول و بکار رفته در هر یک از آنها را به همان ترتیب بپذیرد. هر چند از نقطه نظر یک سازمان بین‌المللی ممکن است روش اتخاذ شده یک راه حل میانه و مطلوب به نظر برسد لیکن محققان و صاحب نظران را که به ویژه علاقمند به مطالعات تطبیقی بین کشورها میباشند خشنود نمینماید. فقدان یک تعریف مشخص احتمالاً ماهیت نامشخص مفهوم مورد بحث را میرساند لذا نمی‌تواند بر فرایند تدوین سیاستهای تشکیلات بی اثر باشد. در این زمینه مجله اکونومیست در شماره دسامبر ۱۹۷۸ خود در بحثی در همین زمینه مینویسد: «واژه شرکت دولتی برچسب زیبا و منظمی برای یک

سیاستها و عملیات مالی شرکتهای دولتی شامل:

- منابع مالی و ساختار سرمایه‌ای
- نسبت بدهی به سرمایه
- بازده سرمایه‌گذاریها
- معیارهای ارزیابی مالی
- سیاستهای قیمت‌گذاری و سودآوری
- بررسی علل و عوامل سوددهی یا زیاندهی

مورد تجزیه و تحلیل قرار میگیرند.

هر چند هر یک از موضوعات فوق به تنهایی یک مقوله بسیار تخصصی و نیازمند برخورد مستقل و جداگانه میباشند در عین حال مجموعاً دارای ارتباط درونی نزدیک بوده و بمنظور اعمال یک مدیریت مالی استراتژیک میبایستی بصورت یک مقوله کلی و بهم پیوسته مورد مطالعه قرار گیرند، اقدامی که آسان نبوده و انجام آن مستلزم درک صحیح و شجاعت میباشند و در عین حال کوششهای مشترک مدیریت اینگونه شرکتها و سیاستگذاران کشوری را نیز طلب مینماید.

ویژگیهای شرکتهای دولتی و اثر آن بر سیاستها و عملکرد مالی آنها

قبل از آنکه بررسی معقولی در مورد سیاستها و عملکرد مالی شرکتهای دولتی بعمل آورده شود درک دقیق مفهوم «شرکت دولتی» ضروری به نظر میرسد. محتوا و جهت‌گیری سیاستهای مالی و مدیریتی در این شرکتها از خصوصیات پایهای این تشکیلات ریشه میگیرد. شرکتهای دولتی چه هستند؟ به چه دلیل ایجاد میشوند؟ چه

بی‌شک دلایل مهم و معتبر برای این توجه رو به گسترش وجود داشته است. نخست اینکه شرکتهای دولتی نه تنها در صحنه اقتصاد کشورهای مختلف حضور دارند بلکه از نقطه نظر حجم و حیطة فعالیت نیز رو به گسترش میباشند. در ابتدا اینگونه شرکتها معمولاً در زمینه تأسیسات زیربنایی و خدمات عام‌المنفعه فعالیت میکردند، در حالیکه اکنون شرایط تغییر کرده است زیرا امروز ما شاهد ورود این شرکتها به تقریباً کلیه فعالیتهای اجتماعی و اقتصادی میباشیم.

سهم این بخش از اقتصاد از تولید ناخالص ملی در کشورهای در حال توسعه روبه افزایش است این بدان معنی است که اهداف بلندپروازانه توسعه به میزان قابل ملاحظه‌ای در گرو کارائی و اثربخشی شرکتهای دولتی میباشد. دیگر اینکه تفاوت قابل ملاحظه مشکلات و مسائل مبتلا به شرکتهای دولتی نسبت به بخش خصوصی هر روز مشخص‌تر میشود. بسیار ساده‌نگارانه است که تصور نماییم اصول و سیستم‌های مدیریتی که توسط بخش خصوصی ابداع و مورد عمل قرار گرفته است به خودی خود قابل تطبیق با شرایط مدیریت شرکتهای دولتی میباشد. وجوه تمایز مهمی در مورد فضای فعالیت در بخش مزبور بچشم میخورد. از جمله میتوان به مسئولیتهای اجتماعی، تضاد بین اهداف اقتصادی و اجتماعی و ماهیت روابط مدیریت شرکتهای دولتی با مقامات رسمی که در نقش صاحبان این شرکتها میباشند اشاره کرد. با این ترتیب نیاز به ایجاد یک مکتب جدید در زمینه مدیریت شرکتهای دولتی شدیداً احساس می‌شود.

تأکیدهای اولیه‌ای که در زمینه مسئولیتهای اجتماعی شرکتهای دولتی وجود داشت موجب بروز نوعی احساس رضایت میگردید بطوریکه مسئولیتهای مالی آنها تحت‌الشعاع قرار گرفته و سودآوری به عنوان یک مقوله نامربوط تلقی می‌شد.

این نگرش آثار فاجعه‌آمیزی به بار آورد و در نتیجه ما شاهد تصویر ناخوشایندی از زیانهای سنگین شرکتهای دولتی و بدنبال آن اتلاف وجوه عمومی میباشیم. در نتیجه این رویداد، فرایند توسعه به جای پیشرفت با مانع جدی روبرو شده است. در مقابل این تجربه ناخوشایند در حال حاضر تأکید و تسوجه نوظهور نسبت به مدیریت مالی صحیح شرکتهای دولتی و ضرورت اقتصادی شدن فعالیتهای آنها در جهت سودآوری پدید آمده است.

تدوین استراتژیهای بلندمدت مالی که تأمین‌کننده سلامت اقتصادی این شرکتها بوده و مبنای صحیحی برای توسعه فراهم آورد مستلزم مطالعه و بررسی تهورآمیز و صریح در مورد شیوه اداره امور مالی شرکتهای دولتی میباشد. در این نوشته مقوله‌های اساسی در زمینه

مفهوم بی نظم می باشد.»

به منظور شناخت بیشتر این مفهوم، گروهی از متخصصان در نوامبر سال ۱۹۸۰ در شهر بندری «طنجه» در مراکش گردهم آمدند تا به تجزیه و تحلیل مفهوم تعاریف و طبقه بندی شرکت های دولتی بپردازند. یافته های گروه طنجه از اهمیت بسیار برخوردار است. نزد گروه مزبور این احساس وجود داشت که ماهیت شرکت های دولتی در واقع از اصل واژه سرچشمه میگیرد. زیرا این واژه نشان میدهد که اینگونه موسسات در عین دارا بودن خصوصیات شرکتی دارای بعد عمومی یا دولتی بودن نیز می باشند. ماهیت شرکتی بودن به این معنی است که موسسه مورد بحث یک واحد اقتصادی است که به تولید و بازاریابی کالا و خدمات اشتغال داشته و آنها را به قیمت خاصی به فروش میرساند. موسسه مزبور اطلاعات مالی مربوط به فعالیت های خود را در حساب های بازرگانی ثبت نموده و نتایج را به صورت گزارش های ترازنامه و صورت حساب سود و زیان منتشر میکند. مفهوم شرکتی بودن خود مفهوم بازده سرمایه گذارها را نیز به ذهن متبادر میسازد. از سوی دیگر از بعد عمومی و دولتی بودن نه تنها مالکیت، کنترل و مدیریت سازمان توسط مقامات دولتی استنباط میشود بلکه این عقیده را که شرکت به منظور تحقق یک هدف عمومی ایجاد شده نیز میرساند.

به نظر گروه فوق الذکر تنها در صورت وجود هر دو بعد اشاره شده در بالاست که یک موسسه را میتوان «شرکت دولتی» تلقی نمود. لذا در صورتیکه تشکیلات مورد نظر تنها دارای بعد شرکتی بوده و توجهی به بعد عمومی در آن نباشد، تشکیلات مورد نظر یک شرکت خصوصی است که بر حسب اتفاق سهامدار آن دولت میباشد.

از سوی دیگر در صورتیکه بدون توجه به بعد بازرگانی مخاطره آمیز بودن فعالیتها جنبه عمومی بودن در یک تشکیلات وجود داشته باشد تشکیلات مورد نظر در واقع یک نوع موسسه مجری برنامه های توسعه ای دولت است که تشکیل آن از اختیار آتش محسوب می شود، لیکن نمیتوان آن را یک شرکت دولتی تلقی نمود. بمنظور پیشبرد این بحث، نویسنده این مقاله با همکاری یکی از اساتید دانشگاه لیوبلیانا^(۴) (در یوگسلاوی) مفهوم «نظریه تعادل نسبی»^(۵) را مطرح نموده است. بر اساس این نظریه هر دو بعد اشاره شده در قبل می بایستی در یک تشکیلات وجود داشته باشد تا یک شرکت دولتی محسوب گردد. لیکن این واقعیت نیز پذیرفته شده است که شدت یا ضعف وجود هر یک از ابعاد مورد نظر ممکن است در شرایط واقعی تغییر نماید. برای مثال، در یک سازمان توسعه منطقی، بعد عمومی بودن احتمالاً قویتر نمایان می شود در حالیکه در یک هتل بخش عمومی بعد شرکتی بودن غلبه

می نماید. شناخت و تشخیص تعادل شایسته و مناسب در یک شرکت دولتی کلید فهم صحیح ماهیت حقیقی و مقصود واقعی از ایجاد آن و در نتیجه اتخاذ سیاست های مناسب و شایسته برای اداره آن خواهد بود.

گروه طنجه یک مرحله دیگر نیز پیشرفت نمود. در نتیجه مطالعات انجام یافته معلوم شد که به تبع وجود مجموعه کاملی از متغیرها هر شرکت دولتی ممکن است خود را در شرایط متفاوتی درک نماید. بنابراین گروه مزبور به انجام یک طبقه بندی اولیه این تغییرها اقدام نمود که شامل موارد زیر می باشد:

مقصود و هدف اولیه از تاسیس

تحت این عنوان ترکیب متنوعی از اهداف قانونی، توسعه ای، زیربنایی و امثال آن بچشمه می خورد که در شرکت های مختلف بسته به طبیعت آن به نسبت های مختلف از این اهداف گرد آمده اند.

وضعیت قانونی

شکل های مختلف حقوقی از جمله شرکت های ثبت شده، سازمان ها و حتی دوایر دولتی در کشورهای در حال توسعه وجود دارند که هر یک از آنها از نقطه نظر شیوه مدیریت نیز دارای ویژگی هایی می باشند.

پیشینه اجتماعی-سیاسی

شرکت های مورد بحث در کشورهای مختلف فلسفه ملی کشورها در محیط های متفاوتی فعالیت می کنند.

پیدایش

پیدایش شرکتها ممکن است نتیجه فرآیندهای متفاوتی باشد از جمله، به ارث ماندن از

حکومت های استعماری گذشته، مصادره اموال بخش خصوصی محلی یا خارجی، بدست گرفتن کنترل شرکت های ورشکسته، کار آفرینی توسط دولت و یا توسعه و گسترش شرکت های موجود. ماهیت هر یک از موارد اشاره شده دارای آثار قابل ملاحظه ای بر سیاست های مدیریت شرکت های مربوط می باشد.

وضعیت بازار

شرکت ممکن است در شرایط رقابتی، انحصار چند جانبه و یا انحصار کامل، یا در یک بازار مناسب حال خریداران یا برعکس مناسب حال فروشندگان باشد.

فعالیت بپردازد. چنین تفاوت های مهمی در شرایط محیطی قطعاً سیاستها و عملکرد آنها را متاثر می سازد.

تکنولوژی

ماهیت تکنولوژی مورد استفاده در شرکت پیامدهای مهمی را در مورد سیاست های مدیریت بدنبال خواهد داشت، از اینرو شرکت ممکن است کارگر بر ۶ یا سرمایه بر ۷ باشد، احتمال دارد از تکنولوژی های وارداتی استفاده نماید یا اینکه تکنولوژی های مورد نیازش را در داخل توسعه داده باشد و در نهایت ممکن است در زمینه های باتکنولوژی بسیار پیشرفته و یا تکنولوژی های معمولی فعالیت نماید.

ساختار مالی

باتوجه به منابع گوناگونی که برای تامین سرمایه اولیه، وامها و منابع مورد نیاز جهت سرمایه گذاریها در اختیار قرار دارند تعهدات و الزام های متفاوتی برای شرکت ایجاد می شوند. طبقه بندی عوامل مورد اشاره از جهت دیگری نیز دارای اهمیت فراوان می باشد و آن نکته اینست که حتی در یک کشور خاص نیز رفتار و عملکرد شرکت های مورد نظر بدلیل برخوردار بودن آنها از ترکیب های متنوع و گوناگونی از عوامل ذکر شده متفاوت و چند گانه می باشد. نتیجه اینکه فرموله کردن مجموعه یکسان و غیر قابل انعطافی از سیاست های قابل عمل در کلیه شرکت های دولتی امکان پذیر به نظر نمی رسد بلکه اینگونه سیاستها بایستی از انعطاف کافی جهت

تطبيق با شرایط ویژه فعالیت هر شرکت برخوردار باشند.

در یک برخورد جداگانه، بخش خدمات مشاوره ای ICPE بمنظور بهبود عملکرد شرکت های دولتی استراتژی خاصی را تحت عنوان OPTIMA مطرح نموده است. محتوای اصلی در این رویکرد تشخیص خصوصیات شرکت های دولتی و چگونگی تفاوت آنها با شرکت های بخش خصوصی می باشد. این استراتژی مفهوم PEPPER نام گرفته که از حروف اول اجزای

● **مجله اکونومیست در دسامبر ۱۹۷۸ نوشت: «واژه شرکت دولتی بر حسب زیبا و منظمی برای یک مفهوم بی نظم میباشد.»**
● **سیاستها و عملکرد مالی شرکت های دولتی از مقوله های بااهمیتی است که میبایست توجه ویژه سیاستگذاران دولتی، رهبران سیاسی و مدیریت رده اول را جلب کند.**
● **در سال های اخیر مشکلات مرتبط با مدیریت شرکت های دولتی به نحو روز افزونی مورد توجه قرار گرفته است.**

تشکیل دهنده آن به شرح زیر تشکیل شده است:
 - آرمانهای جمع گرایانه و اهداف چندگانه

- (۸) - حساسیت محیط
- (۹) - افکار عمومی
- (۱۰) - رعایت مقررات و اصول متعارف جامعه
- (۱۱) - کنترل مدیریتی از خارج
- (۱۲) - روابط و ارتباطات درونی

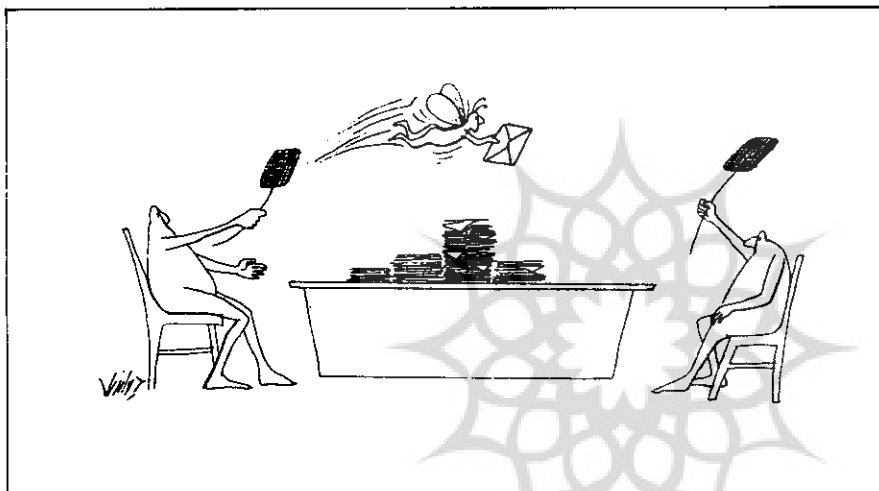
در توضیح عناوین فوق‌الذکر میتوان اینگونه نتیجه‌گیری کرد که اهداف چندگانه به مقوله چند بعدی بودن شرکتهای دولتی طبق نظریه گروه طنجه ارتباط می‌یابد. ضمناً این انتظار وجود دارد که حساسیت محیطی در مورد شرکتهای دولتی به دلیل بعد عمومی بودن آنها شدیدتر باشد. در این بحث با توجه به مفهوم وسیع و افکار عمومی به نظر می‌رسد. نظریات احزاب سیاسی مجالس مقننه، نشریات و جوامع دانشگاهی در تدوین سیاستهای اداره شرکتهای نقش و اثر بیشتری نسبت به شرکتهای بخش خصوصی دارا باشند.

مفهوم چهارم یعنی رعایت مقررات و اصول متعارف جامعه این واقعیت را می‌رساند که در شرکتهای دولتی صرفاً این نتیجه عملیات نیست که مورد ارزیابی قرار می‌گیرد بلکه چگونگی تحصیل این نتایج نیز ارزشیابی خواهد شد. کنترل‌های مدیریتی از محیط خارج بدلیل ارتباط نزدیک با دولت و دخالت‌های سیاستگذاری دولت از طریق قیمت‌گذاری، سرمایه‌گذاری و سایر ابعاد مربوط به منافع عمومی بوجود می‌آیند، و بالاخره اینکه معمولاً بین مجموعه خانواده شرکتهای دولتی ترتیبات و ارتباطات داخلی گوناگونی که موجب وابستگی متقابل آنها در زمینه‌های سرمایه‌گذاری، تولید، بازاریابی قیمت‌گذاری و سودآوری میشود بچشم می‌خورد. با توجه به آنچه گذشت، شرایط بسیار ویژه شرکتهای دولتی ایجاد می‌کند که در زمان بررسی و انتخاب سیاستهای مربوط به مدیریت آنها این شرایط نیز مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرند. هر چند وجود این شرایط ویژه مجموعه‌ای از پرسش‌های تشکیلاتی و مدیریتی را رو در روی ما قرار می‌دهد معهداً در این مقاله تنها به اثرگذاری آن بر سیاستها و عملکرد مالی شرکتهای مزبور بطور اخص پرداخته شده است. هر چند در قسمتهای آتی به تفصیل در این زمینه بحث بعمل خواهد آمد لیکن مفید به نظر می‌رسد که پی آمدهای عمده این شرایط خاص در این مرحله مختصراً مورد اشاره قرار گیرند.

(ادامه دارد).

● هنوز مدتی از رواج برخی سیستمها نمی‌گذرد که صحبت در مورد منسوخ شدن آنها باب می‌شود و تا بخواهید در مورد سیستمی تصمیم بگیرید، چند مدل جدید و قویتر دیگر را روی درروی خود می‌بینید که قدرت انتخاب را از شما سلب می‌کند.

● شما در مقام یک «مدیر» نیازی ندارید که یک متخصص خبره شناسائی کلیه سیستمها و مدل‌های روز بازار کامپیوتر باشید ولی ضرورت دارد بتوانید بکمک برداشتهای عمومی که از سیستمها و قابلیت‌های آنها دارید با مشاوران خود صحبت کنید و خواسته‌های خود را تبیین نمایید.



۱- آقای پراکسی فرناندز در گذشته سرپرست تیم مشاوران سازمان ملل در مرکز بین‌المللی شرکتهای دولتی در یوگسلاوی بوده و در حال حاضر رئیس هیئت مدیره شرکت کارنانا کا الکترونیک در بنگلورهندوستان میباشد.

2- INTERNATIONAL CENTER FOR PUBLIC ENTERPRISES IN DEVELOPING COUNTRIES.

۳- واژه PUBLIC ENTERPRISE در لغت به موسساتی که در بخش عمومی فعالیت نموده و فعالیت آنها دارای ماهیت بازرگانی مخاطره‌آمیز میباشد اطلاق میگردد. برای واژه مورد بحث در فارسی اصطلاح شرکتهای دولتی بکار گرفته میشود درحالیکه معادل صحیح و دقیقی بنظر نمیرسد و لذا، هرگونه مساعدت از جانب خوانندگان گرامی در جهت یافتن معادل صحیح‌تر برای این واژه موجب امتنان خواهد بود. (مترجم)

- ۴ - Lubjgana
- ۵ - Theory Of Relative Balance
- ۶ - Labour-intensive
- ۷ - Capital- Intensive
- ۸ - Pluralistic Objectives and multiple goals
- ۹-Environment Sensitivity
- ۱۰- Public Opinion
- ۱۱- Propriety
- ۱۲- External managerial Control
- ۱۳- Relationships and interlinkage