

پیرامون مهندسی ساختار دولت جمهوری اسلامی ایران و تجربه مالزی بازانديشي در تشکيلات کلان دولت به عنوان قدمی ضروری در جهت کاهش مشکلات، افزایش کارایی و بهره‌وری، بهسازی و تصحیح ساختار دولت و در نتیجه بهبود سطح و کیفیت خدمت‌رسانی به مردم امری بسیار ضروری است اما باید توجه داشته باشیم بازنگرى در ساختار تشکيلات دولت تنها به معنای ادغام وزارتخانه‌ها نیست، چرا که ایجاد

نهادهای متناسب با آن دوره مورد عنایت قرار گیرد.

به کارگیری روشهای سنتی نه تنها زیسانهای گزاف مالی و عدم توفیق در رسیدن به اهداف دولت‌ها را به دنبال دارد، بلکه باعث از بین رفتن فرصتها نیز می‌شود. بکارگیری و توسعه روشهای نوین مدیریتی امکان پاسخگویی به نیاز رو به رشد شهروندان را برای دولت به عنوان فراگیرترین سازمان کشور فراهم می‌آورد. این حرکت در سالهای اخیر توسط برخی دولت‌ها تجربه شده که بعضاً با توفیق همراه بوده است. لذا چنانچه دولت خواهان استفاده از مزایای دولت مدرن است، باید سعی کند که این کار را به درستی انجام دهد و در غیر اینصورت، خیالها به زودی به کابوس تبدیل خواهند شد.

یکی از نکات حائز اهمیت در این راستا، نقطه

## تجربه توسعه تعاونیها در

### کشور مالزی

#### • قسمت اول

#### • معاونت تحقیقات، آموزش و ترویج وزارت تعاون

تغییرات در ترکیب سازمانهایی که اساساً ارزش افزا نمی‌باشند لزوماً به بهبود عملکرد آنها منجر نمی‌شود. بنابراین:

۱- تصمیم‌گیری درخصوص ساختار دولت، مانند هر تصمیم دیگری می‌بایست مبتنی بر کار کارشناسی باشد. اگر قرار است تصمیم اصولی و کارشناسی در این خصوص گرفته شود، ضروری است قانون اساسی و چشم‌انداز بیست ساله توسعه کشور، آخرین یافته‌های علمی بازانديشي دولت‌ها، تنظیم رابطه دولت و بازار، مأموریت‌های حاکمیتی دولت، شرایط گذار توسعه‌ای کشور و ضرورت چنین

اطلاعات هیچ کدام نمی‌توانند حلال مشکلات باشند. بنابراین دولت مجبور است که مهندسی مجدد فرایندها را به عنوان نقطه آغاز حل مشکلات کهن خود، یعنی نارسایی در ارائه خدمات قابل قبول به مشتریان خود، انتخاب کند. مدیریت مبتنی بر فرایندها می‌تواند به عنوان یک بدیل برای حل این مسأله مطرح و از دیگر زیرساختها نظیر تکنولوژی اطلاعات، تغییر در ساختار به عنوان محمل پیاده‌سازی آن استفاده نماید. به عبارت دیگر محور تغییرات، تغییر در فرایندها است که باید سایر مؤلفه‌های تغییر حول آن بچرخند.

۲- پس از تهیه کلان فرایندهای دولت، باید با عنایت به سنخیت و ارتباط فرآیندها با یکدیگر ساختار متناسب دولت تعریف شود. بدیهی است که در آن صورت برای مثال مشخص خواهد شد که چند فرآیند مرتبط به حوزه جهانگردی یا بخش تعاون خواهد بود و چه ساختار حاکمیتی را طلب خواهد نمود.

۳- گزارشی که اخیراً سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور در مورد ساختار دولت تهیه نموده است صرفاً یک مطالعه تطبیقی است که در آن پس از ارائه وضعیت ساختار دولت در سایر کشورها، به این نتیجه رسیده است که نمی‌توان از این مطالعه تطبیقی به ساختار مشخصی رسید و سپس در چند صفحه بعد ساختار جدیدی پیشنهاد شده است! بنابراین سؤالی که پیش می‌آید این است که مبانی تدوین این ساختار چیست؟ آیا کشوری که می‌خواهد براساس چشم‌انداز، بین مدرن‌سازی مبانی علمی و فنی تولید و عدالت اجتماعی پیوند برقرار کند و به کشوری رشد یافته به لحاظ اقتصادی اما اخلاقی و انسانی تبدیل شود ساختار ویژه خود را طلب نمی‌کند!

علاوه بر الزامات قانونی، انگیزه‌های مختلفی می‌تواند در تهیه چنین پیشنهادی توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی دخیل باشد. در میان این انگیزه‌ها می‌توان به ناتوانی دولت در رسیدن به اهداف خود، عدم انسجام میان وزارتخانه‌های مختلف، ناتوانی در تعقیب سیاستهای مصوب و اجرایی نشدن آنها، بهره‌وری

شروع است کسه از مسائلی نظیر مشکلات موجود و آرمانهای هر کشور نشأت می‌گیرد. آیا باید چشم امید به تکنولوژی اطلاعات بست، یا به آموزش نیروی انسانی پرداخت، یا اینکه دوباره ساختارهای سازمانی را به هم ریخت و تشکيلات جدید ایجاد نمود و یا اینکه به تقویت نظامهای کنترلی و ارزیابی عملکرد پرداخت. اگر چه هر یک از موارد فوق در نگاه ساده‌اندیشانه بسیار جالب و کارساز به نظر می‌رسند اما در عالم نظریات مدیریت هیچکدام از آنها یک راه حل اساسی محسوب نمی‌شود. طوری دیگر باید دید. نوع نگرش به اداره سازمان را باید تغییر داد و در اصطلاح علمی نگاه فرآیندی به سازمان داشت. چنانچه دولت یک بار دیگر به اهداف خود و فرایندهایی که برای رسیدن به آنها نیاز دارد به طور ویژه نگاه نکند، نه تغییر ساختار، نه آموزش و نه تکنولوژی

پایین بخش دولتی در مقایسه با سایر بخشها و نیز در مقایسه با سایر دولتها، ناراضیاتی ارباب رجوع و نیز خود کارکنان دولت اشاره نمود.

آنچه در این گزارش بسیار جالب توجه است متدولوژی انجام چنین کار بزرگی است که در ادبیات علمی می توان آن را مشق اکابر نامید. این اولین بار نیست که دولت دست به تغییر تشکیلات کلان خود نموده است. جمع شدن و پخش شدن وزارت صنایع در طول فقط چند سال شاید در این میان مثل زدنی است. این تغییرات نیز در اکثر وزارتخانه ها رخ داده و یا حداقل بحث آن مطرح بوده است که با مکانیسم های مرسوم نظیر ریش سفیدی و پادرمیانی مجلس و نظایر آن مسکوت شده است. این اقدامات نسنجیده و مطالعه نشده در طی این سالها موجب تلف شدن وقت بسیاری از مدیران ارشد شده است. به راستی مشکل واقعی چیست که دولت از حل آن در طی این سالها عاجز مانده است؟

۴- اگر قرار است در حوزه اقتصاد انحصارزدایی و سهیل رقابت شود کدام نهاد از تشکیلات پیشنهادی مسؤولیت مانیتور کردن این مهم را به عهده دارد؟ به عبارتی جایگاه مرکز ملی رقابت در ساختار پیشنهادی کجاست؟ اگر قرار است ۳۱/۳ درصد از GDP از طریق بهره وری تامین شود چه تحول فرایندی باید صورت گیرد و کدام نهاد مسؤولیت این مهم را به عهده دارد؟ کدام نهاد در کشور متولی فرصت شناسی اقتصادی در عرصه بین الملل است. کدام نهاد متولی کارآفرینی در کشور است؟

۵- مشکل اصلی ناکارآمدی دولت در ساختارها نیست بلکه در فرایندهای دولت است. چه تدبیری برای بهینه سازی فرایندهای دولت صورت گرفته است؟ بدیهی است با عنایت به آنچه که اشاره شد به لحاظ علمی و منطق مهندسی مجدد ابتدا فرایندها تعریف می شوند و بعد ساختار متناسب آنها!

۶- برای مثال خوب است با نگاه فرایندی نگرشی به تعامل و نوع ارتباط

سازمان مدیریت و برنامه ریزی با دستگاههای اجرایی کشور داشته باشیم. آیا سازمان مدیریت و برنامه ریزی که در اصل وظیفه تقسیم بودجه را بر عهده دارد و خود یک فرایند پشتیبان در مجموعه دولت است باید بتواند فرایندهای اصلی دولت و سیاستگذاری عالی را تحت تاثیر قرار دهد؟ فرایندها به گونه ای است که یک قدرت انحصاری تمام عیار در دل دولت حضور دارد، به طوری که یک کارشناس سازمان مدیریت به راحتی دستور اکید رئیس جمهوری را ترتیب اثر نمی دهد و بایگانی می کند. مقتدرترین وزیر هم باید هوای یک سازمان مدیریت را داشته باشد! یک مدیر کل یا معاون دفتر در سازمان مدیریت می تواند تصمیمات عالی ترین مقامات وزارتخانه ها را بلا اثر کند. تصمیماتی که ساعتها کار کارشناسی مصروف آن شده است «البته بدیهی است قصد جسارت به فرهیختگان که از صدر تا ذیل سازمان حضور دارند را نداریم.» به قول مرحوم دکتر عظیمی وجود همین فضاها و فرایندهاست که اجازه افزایش درآمد سرانه کشور را نمی دهد! نتیجه آن شده که دولت ابزاری برای خدمت رسانی به دولت شده است تا خدمت رسانی به کشور! این همان وضعیتی است که از سازماندهی بر مبنای وظیفه حاصل می شود و تا این نگاه بر سازماندهی دولت وجود دارد، نه ادغام و نه هیچ اقدامی کشور را از وضعیت نابسامان اداری نجات نخواهد داد.

۷- علاوه بر آنچه در بند قبلی گفته شد، راستی چرا سازمان مدیریت و برنامه ریزی در مطالعه تطبیقی، خود آن سازمان را مطالعه نموده است. چند کشور در دنیا سازمان مدیریت و برنامه ریزی با این حجم و گستره دارند؟ در حالی که به زعم مسؤولان سازمان جهت گیری برنامه چهارم به سمت اقتصاد بازار سمت و سو داده شده است، وجود چنین سازمانی با این گستردگی چه توجیهی دارد و مهمتر از آن اقتدار و تمرکز انحصاری که در سازمان مدیریت فعلی وجود دارد چه توجیهی می تواند

داشته باشد!

۸- همه می دانیم که عمر دولت های رفاه در دنیا به سر آمده و جهت گیریها و نحوه تامین منابع، دولت ها را از رویکرد دولت رفاه به دولت های توسعه گرا هدایت نموده است. کشورهایی که بر این مبانی و با عقلانیت علمی حرکت می کنند برای پرهیز از درگیری های دولت رفاه نظام حمایتی را در حوزه های اصلی یا واقعی اقتصاد جستجو می کنند و در این راستا جهت گیری های خود را بر سه نکته مشخص استوار نموده اند:

الف- رویکرد نوآمندسازی و ارتقای قابلیت های انسانی، به گونه ای که به جای اینکه با رویکردهای حمایت گرا درخت توسعه را خم کنیم تا دست فقرا به آنها برسد، فقرا را توانمندتر کنیم که خود بتوانند از میوه های توسعه بچینند.

ب- کارکردهای اقتصادی را به گونه ای انسانی و دوستانه می کنند که آثار جانبی آن کم باشد و به تبع آن ضرورتی به دخالت بیشتر دولت و نیاز به افزایش سرسام آور هزینه های حمایتی و تامین اجتماعی نباشد.

ج- آخرین نظریه های توسعه از اقتصاد محوری عبور کرده و به آزادی محوری به معنای عام و انسان محوری رسیده است و دیگر آخرین مرزهای دانش رویکردهای خشکن و خشک رشدگرایی را در اقتصاد بر نمی تابد و خواهان رویکردی به توسعه است که بین راه و هدف پیوند ناگسستنی برقرار نماید و در تمامی قدم های توسعه ای کشور جوهره های عدالت و منزلت انسانی مشهود باشد.

به راستی با این سه نکته و خواستگاه جمهوری اسلامی ایران و چشم انداز بیست ساله، دانشن فرایندهایی قوی که بتواند تعاون و همکاری را در سطوح مختلف تقویت کند ضروری نیست؟ مطمئناً چنانچه قانون اساسی و سیاستگذاران نظام این فرایند را به رسمیت نمی شناسند و آن را برای کشور



طلب می‌کند.

(دکتر وحید محمودی) - معاون تحقیقات، آموزش و ترویج

### تعاون در مالزی

فعالیت تعاونی‌ها در مالزی همچون سایر کشورها همواره بخشی از سیاست توسعه‌ای دولت بوده است. دولت همچنان حمایت خود را از نهضت تعاون از طریق سیاست هماهنگ‌کننده و با آرمانها، ارزشها و اصول تعاون تداوم می‌بخشد. این حمایت شامل مقررات پویایی برای تقویت ارزشهای تعاون می‌باشد که از آن جمله تدوین مقررات برای سیستم قانونگذاری تعاون و سیاستهای اجرایی است. بر این اساس است که دولت نقش

مؤثر و فعالی در ایجاد فضای پیشرو از طریق اجرایی برنامه‌ها و فعالیتهای گوناگون ایفاء کرده است که به تعاونیهای مالزی امکان رشد و تحقق اهداف و راهبردهای پیش‌بینی شده را می‌دهد.

دولت مالزی با اجرای «سیاست ملی تعاون» (MCP) که از چندی پیش آغاز شده است، با شناخت رسمی تعاونیها به عنوان بخش سوم اقتصاد در کنار بخش‌های دولتی و خصوصی، تعاون را در توسعه اقتصادی کشور لحاظ نموده است. این شناخت به طور روزافزون و با اهمیت ویژه‌ای برای زمان حال و آینده کشور در نظر گرفته شده است. برنامه‌های کاری و راهبردها در این زمینه از سال ۲۰۰۲ منظور شده و در سال ۲۰۰۵ مورد بازبینی قرار خواهد گرفت.

از نقطه نظر تاریخی، تعاونیهای مالزی به منظور غلبه بر معضل بدهیهای گسترده جمعیت روستایی و گروههای کم‌درآمدتر تشکیل شده‌اند. تعاونیها طیف متنوعی از

تجربه خود می‌گویند لازم بود فرهنگ کارآفرینی در نهضت تعاون مورد نظر قرار گیرد. لذا در سالهای اخیر توجه بیشتری را به بخش تعاون معطوف داشته و در سال گذشته سیاست ملی توسعه تعاون را به تصویب رسانده‌اند که هم‌اکنون در حال اجرا است. آقای البداوی نخست‌وزیر فعلی مالزی به شدت حامی تعاونیهاست و رسماً اعلام نموده که بخش تعاون را در کنار دو بخش دیگر به رسمیت می‌شناسد و خواهان توسعه این بخش است. دولت مالزی برای توسعه بخش تعاون

نسیز به تازگی کمیسیون

در نهضت تعاون مالزی آهنگ رشد ۳/۲٪ از نظر تعداد تعاونیها، ۴/۴٪ از نظر تعداد اعضا، ۱۰/۶٪ از دیدگاه سرمایه سهامی / حقوق عضویت و ۱۲/۲٪ از نظر داراییهای تعاونی برای دوره ۵۵ ساله ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۰ ثبت شده است.

توسعه تعاون را تشکیل داده است.

از همه مهمتر آنکه دولت مالزی برای این مهم وزارت توسعه کارآفرینی و تعاون را در ساختار خود پیش‌بینی نموده که به عنوان یکی از وزارتخانه‌های کلیدی در حال ایفای وظایف حاکمیتی خود برای توسعه بخش تعاون و کارآفرینی است.

۱۰- مسئولین سازمان محترم مدیریت و برنامه‌ریزی به کرات اعلام نموده‌اند که چشم‌انداز بیست ساله توسعه کشور و برنامه چهارم توسعه ملهم از الگوی توسعه ۲۰۲۰ مالزی است. اگر این‌گونه است لاجرم برای دستیابی به اهداف چشم‌انداز و برنامه چهارم باید از ساختار دولت مالزی هم الگوگیری کنیم. چرا که همانطور که قبلاً اشاره شد هر هدف و الگوی توسعه‌ای ساختار متناسب با خودش را

بی‌فایده می‌دانند حذف آن بهتر خواهد بود! ولی چنانچه ارتقاء مشارکت بیشتر مردم به عنوان یک فرایند بی‌بدیل در تثبیت نظام به رسمیت شناخته می‌شود، باید تقویت آن در حدی که شایسته کشور است صورت پذیرد. در غیر این صورت چشم‌اندازهایی برای کشور خیال‌پردازی می‌شود که فرایندهای آن در جامعه به درستی تعبیه نشده و بدون شک این خلاف عقل سلیم بوده و کشور را بیش از پیش به ورطه ضعف و ناتوانی خواهد کشاند.

۹- کشور مالزی

در تجربه توسعه خود یک سیستم و رویکرد کاملاً قابلیت محور را پیاده نموده است.

ماهاتیر محمد وقتی به

قدرت رسید

اولین مسأله‌ای که توجه او را برای سیاستگذاران جلب کرد، خمودگی فرهنگی مالایی‌ها برای مشارکت در امر توسعه بود، و این در حالی بود که شهروندان چینی‌الاصیل قدرت اقتصادی مالزی را در دست داشتند، بنابراین وی هسمه توان خود را معطوف به توانمندسازی و تقویت روحیه تلاش و کار و کارآفرینی مالایی‌ها نمود. برای این مهم هم ساختار دولت را متحول نمود و هم نهادهای NGO را تاسیس و ساماندهی نمود و توانست به قول خودش مأموریتش را که مدیریت بر انگیزه‌ها بود به خوبی به انجام برساند. لذا او به خوبی دریافته بود که حلقه مفقوده توسعه نیافتگی را باید در فقدان توان کارآفرینی و خلاقیت جستجو کرد و به همین خاطر نهضت توانمندسازی زنان، مردان و جوانان مالزی را به خوبی پایه‌گذاری و مدیریت نمود.

حاکمان مالزی یکی از بسترهای مناسب برای تقویت و توسعه کارآفرینی را محیط تعاونی می‌دانند و در دفاع از



در حالی است که تعاونیهای مسکن تابع «قانون مسکن‌سازان سال ۲۰۰۲» می‌باشند. این گونه تعاونیها تابع همان شرایطی هستند که در فعالیتهای توسعه سرمایه‌گذاری و مسکن رایج می‌باشد.

یکی از ابتکارات منظور شده در راهبرد سیاست ملی تعاون NCP ایجاد «شورای ملی تعاون» است که ریاست آن را وزیر تعاون و نمایندگانی از بخش دولتی و بخش تعاون عهده‌دار می‌باشند. این شورا به عنوان محفلی برای بحث و رسیدن به اجماع در زمینه موضوعات مربوط به توسعه تعاون عمل خواهد نمود تا برنامه‌ریزی کارایی چنین‌ساز و کاری با مقررات موجود در قانون «شرکتهای تعاونی» تسهیل شود. به منظور حمایت و پیشبرد تلاشها در راستای این ابتکار «کمیته‌های هماهنگ‌کننده تعاون» در سطوح ایالتی تشکیل شده و برای تامین نیازهای مردم ساماندهی خواهند شد. در این مورد نیز «اداره توسعه تعاون»، کمیته‌ای برای هماهنگی برنامه‌های توسعه تعاونیها ایجاد نموده است.

با ظهور فن‌آوری بر پایه دانش، تعاونی‌ها بیش از پیش برای ایجاد و توسعه پایگاههای اینترنتی خود تشویق می‌شوند. در راستای سیاست ملی دولت الکترونیکی، وزارت تعاون مالزی همچنین به تعاونیها برای توسعه معبری به کسب و کار با عنوان MY KOOP (تعاونی من) کمک نموده است.

«سیاست ملی تعاون» همچنین نیاز تعاونیها برای تدوین راهکارهایی جهت رویارویی با رقابت بازار را مشخص نموده است. این نیازها شامل نیاز به انجام تحقیقات در زمینه رفع خواسته‌های اعضا و بهبود مستمر کیفیت کالاها و خدمات ارائه شده از سوی تعاونیها می‌باشد.

علاوه بر این، سیاست‌های تشویقی در زمینه کاهش مالیات‌ها و کمک‌های مالی به ذخایر قانونی و سایر وجوه برای اعمال اصول تعاون برای تعاونیها در نظر گرفته شده است. همچنین تعاونیها در پنج سال اول تاسیس از پرداخت مالیات معاف می‌باشند. این معافیت در جایی که نقدینگی اعضا از هفتصد و پنجاه هزار

الف) دولت علاوه بر ایفای نقش قانونگذاری، تشکیل و توسعه تعاونیها را در بخش‌های خاصی از اقتصاد ترویج می‌دهد.

ب) هیچگونه تمایزی از نظر قومی، مذهبی، سیاسی و جنسیتی در توسعه نهاد تعاون نباید وجود داشته باشد.

ج) نیاز به سرمایه باید از طریق بسیج پساندازها و سهام حق عضویت اعضا، دریافت وام و مساعدتهای مالی دولت و دیگر تشکلهای مرتفع گردد.

د) ارتقاء تعاون و همکاری در بین تعاونیها و همکاری در میان تعاونیها و دیگر تشکلهای که به طور دو جانبه به نفع طرفین خواهد بود.

ه) تشویق به مشارکت فعال زنان به ویژه در زمینه مدیریت و رهبری تعاون (و نهضت تعاون باید از سیاست کنونی دولت مبنی بر بهره‌گیری از تجارت الکترونیکی بهره‌مند گردد).

ز) نهضت تعاون باید نقش مسؤولانه‌ای در ارائه خدمات کارآمد برای توسعه همه جانبه تعاونیها ایفا نماید.

تبیین، انسجام و یکپارچگی تعاونیها باید به عنوان اولین استراتژی سیاست ملی تعاون «NCP» مدنظر قرار گیرد، که در واقع اصول و فلسفه تعاون و اجرای آن را در زمینه نهضت تعاون تضمین می‌کند.

در راستای سیاست ملی تعاون NCP، بازبینی قانون سال ۱۹۹۳ شرکتهای تعاونی مالزی در دست انجام می‌باشد. اصلاحیه‌هایی برای برخی قوانین موجود پیش‌بینی شده تا برخی ابهامات در تفسیر قانون حذف شده و مقررات جدیدی در راستای توسعه کنونی بخش تعاون تدوین شوند تا رشد سالم تعاونیها را تسهیل نمایند.

مصوبات دیگری نیز در ارتباط با تعاونیها پیش‌بینی شده است که تعاونیها به موجب فعالیتهای اقتصادی خود از جمله بانکداری تعاون و مسکن تعاون تابع آن می‌باشند. بانک تعاونی ملت (تنها تعاونی با فعالیت بانکداری) نیز تابع مقررات «قانون مؤسسات توسعه و مالی» سال ۲۰۰۲ می‌باشد که خود در حیطه قانونی بانک مرکزی مالزی قرار دارد. این

کارکنان دولت، کشاورزان و دامداران، صیادان، کارکنان بخش خصوصی و دانشجویان را جذب نموده‌اند. بدین ترتیب تعاون به بخش‌های گوناگون اقتصاد در سطوح روستایی و شهری نفوذ نمود. جدا از تعاونیهای اعتبار، که هنوز ستون فقرات نهضت تعاون به شمار می‌روند، تعاون با سایر فعالیتهای اقتصادی همچون بانکداری، مصرف، حمل و نقل، مسکن، توسعه اراضی، صنایع دستی، کشاورزی و صیادی نیز سروکار دارد.

دولت از طریق دفتر ثبت کل، نقشی ایزاری در توسعه تعاون ایفاء نموده است و در حد توان خود به عنوان دوست و راهنما و ایفاگر نقش ترویجی، نظارتی و هدایت، راه را برای بهبود معیارهای اجتماعی و اقتصادی تعاونیها هموار نموده است.

در نهضت تعاون مالزی آهنگ رشد ۲/۲٪ از نظر تعداد تعاونیها، ۴/۴٪ از نظر تعداد اعضا، ۱۰/۶٪ از دیدگاه سرمایه‌های / حقوق عضویت و ۱۲/۲٪ از نظر داراییهای تعاونی برای دوره ده ساله ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۰ ثبت شده است.

آمارهای مربوط به تعاونیهای غیرکشاورزی و غیرصیادی نشان می‌دهد که در پایان سال ۲۰۰۳، تعداد کل این تعاونیها ۴۴۶۷، تعداد اعضا آنها ۵/۳۴ میلیون نفر با سرمایه‌ای معادل ۱/۱۸ میلیارد دلار و کل دارایی بالغ بر ۵/۵۷ میلیارد دلار بوده است.

نهضت تعاون مالزی به استثنای سال ۱۹۹۹، با رشد مثبت و پایداری روبه‌رو بوده که بازتاب توفیق این نهضت در حفظ طیف گسترده عضویت از جمع کارکنان دولت، کارکنان بخش خصوصی و دانشجویان قابل توجه می‌باشد.

سیاست ملی تعاون (NCP) راهبردهای خاصی را برای ترویج و توسعه تعاون در مالزی ترسیم نموده است. برای تحقق این هدف تعاونیها دیگر به فعالیتهای رایج قبلی با بسیج سرمایه اندک و مدیریت نامناسب محدود نمی‌شوند، بلکه قدم در عرصه فعالیتهای جدید تجاری گذاشته‌اند. از جمله ویژگیهای مهم در این زمینه عبارتند از:

هدف بالا بردن سطح آگاهی و دانش افراد درخصوص فرصتهای تجاری، راهبردها و توسعه جاری اقتصاد و تجارت تشکیل می‌شود.

● برنامه‌های توسعه تجاری:

هدف از این برنامه‌ها کمک به کارآفرینان در زمینه بازاریابی کالاهای آنان شامل برنامه‌های فرانشیز، برنامه فروشنده و برنامه مربی است. علاوه بر این در زمینه سازمانها، R & D به کارآفرینانی که تحقیقات تجاری‌سازی انجام می‌دهند یاری می‌رساند.

● برنامه‌های تأمین سرمایه:

ارائه وام به کارآفرینان به ویژه در بنگاههای اقتصادی کوچک و متوسط

برای پیشنهادهای سرمایه‌گذاری انجام می‌دهد و تجاری‌سازی یافته‌های R & D (تحقیق و توسعه) و نیز فعالیت شرکتها و کارآفرینان را به عنوان عامل و هدایت‌کننده تسهیل می‌نماید.

(وظایف مرتبط با بخش تعاون در قسمت بعدی گزارش به تفصیل خواهد آمد.)

تشکیلات

- هیأت صدور مجوز
- مرکز خدمات پیمانکاری - کارآفرینی سازمان توسعه تعاون
- شورای اعتبار مردم بومی مالزی
- بانک زیربنایی کمبانگوشن مالزی

بازاندیشی در تشکیلات کلان دولت به عنوان قدمی ضروری در جهت کاهش مشکلات، افزایش کارایی و بهره‌وری، بهسازی و تصحیح ساختار دولت و در نتیجه بهبود سطح و کیفیت خدمت‌رسانی به مردم امری بسیار ضروری است اما باید توجه داشته باشیم بازننگری در ساختار تشکیلات دولت تنها به معنای ادغام وزارتخانه‌ها نیست، چرا که ایجاد تغییرات در ترکیب سازمانهایی که اساساً ارزش افزا نمی‌باشند لزوماً به بهبود عملکرد آنها منجر نمی‌شود.

بسیار اثرگذار می‌باشد این کمکها به شکلهای گوناگون از جمله «برنامه»، «تأمین سرمایه»، «صندوق کارآفرینان تازه‌کار»، «صندوق کمکهای فنی صنعتی»، «صندوق توريسم» و «صندوق ارتقای سرمایه‌گذاری مشترک» انجام می‌شود. یک صندوق جدید هم با نام «صندوق کمکهای اعتباری - تجاری کوچک» ایجاد شده است. همچنین طرح تضمین اعتبار برای کارآفرینان نیز موجود است.

برنامه تدوین اصول تجاری

از طریق این برنامه تجارتهایی که به صورت استراتژیک در زمینه فعالیتهای تولیدی و خرده‌فروشی قابل تصور است به

رینگیت (واحد پول مالزی) کمتر باشد نیز اعمال می‌شود. این مقررات در «قانون مالیات بر درآمد مالزی» تصریح شده است.

وزارت توسعه کارآفرینی و تعاون

مقدمه

وزارت توسعه کارآفرینی و تعاون MED در ۹ می ۱۹۹۵ تاسیس شد. این اقدام به دنبال تغییر کابینه دولت پس از انتخابات عمومی آوریل ۱۹۹۵ انجام شد. این وزارت حمایت و کمکهای لازم برای کارآفرینان و موسسات اقتصادی تعاونی و خصوصی را در راستای سیاست دولت در جهت ارتقای مشارکت هر چه بیشتر بخش تعاونی و خصوصی در اقتصاد کشور ارائه می‌دهد و سیاستگذاری لازم برای توسعه بخش تعاون را به عهده دارد.

اهداف:

- اهداف وزارت توسعه کارآفرینی عبارت است از:
- تولید و توسعه کارآفرینان ماهر، کارآمد، رقابتی و پایدار برای سرمایه‌گذاری در عرصه‌هایی که دارای استعداد کارآفرینی بالقوه هستند.
- توسعه فرهنگ کارآفرینی در بین شهروندان مالزیایی
- توسعه بخش تعاون، ارتقاء توان رقابتی تعاونیها، رشد کمی و کیفی شرکتهای تعاونی و تعمیق فرهنگ تعاون

وظایف

۱- وزارت توسعه کارآفرینی به تدوین سیاستها پرداخته، برنامه‌های کارآفرینی و حمایت‌های مالی ارائه می‌نماید و نیز فلسفه امور تجاری، آموزش و هدایت کارآفرینان بالقوه و موجود را تدوین می‌نماید.

این وزارت به عنوان نماینده پیشگام در امر توسعه کارآفرینی برنامه‌های توسعه کارآفرینی را هماهنگ می‌نماید. این برنامه‌ها از طرف آژانسها و سازمانهای مختلف دولتی و نیز بخش خصوصی (شرکتها) به اجرا گذارده می‌شود.

علاوه بر این وزارت توسعه کارآفرینی و تعاون نقش معرفی طرحها را به بانکها

- شرکت ضمانت اعتبار
  - سازمان توسعه صنایع دستی مالزی
  - مرکز اطلاع‌رسانی کارآفرینی
  - کالج تعاون مالزی
  - شرکتهای سهامی UDA
  - بانک تعاون رعیت
- و چند سازمان دیگر به زبان مالایی.

برخی برنامه‌های مرتبط به

کارآفرینی

- برنامه‌های آموزشی:

هدف از این برنامه‌ها ارائه دانش و مهارتهای ویژه به پرسنل نسل جوان کارآفرین در عرصه‌های تجاری است. در این راستا سمینارها و کارگاههایی با

ایدئولوژی تعاون در بین مردم و اهداف بلندمدت آن اولاً رقابتی کردن تعاون برای فقرزدایی، اشتغال‌زایی، ایجاد فرصت‌های تجاری و بالا بردن سطح زندگی مردم براساس اصول تعاون و ثانیاً نقش دولت در تنظیم و اجرای قانون تعاون است.

تسنگ‌ها و مشکلات از دیدگاه این سیاست عبارتند از: بسیج سرمایه‌های اندک و اعضای فعال، ضعف شبکه‌سازی، انسجام و مدیریت داوطلبانه، انحراف از اهداف اصلی تشکیل تعاونی و چالش‌های زیست محیطی برای حفظ ایدئولوژی تعاون.

از جمله مباحث و موضوعات مورد توجه، عدم توانایی برای تامین سرمایه کافی جهت توسعه، عدم توانایی جهت رقابت، فقدان افراد حرفه‌ای برای مدیریت تعاونیها و انحراف از ایدئولوژی تعاون است.

راهبردهای سیاست ملی تعاون عبارتند از: پیروی از اصول و فلسفه تعاون، تدوین قوانین و مقررات تعاون، شناسایی رسمی نهضت تعاون به عنوان یاریگر رشد اقتصادی کشور، تقویت و حفظ حاکمیت اصولی تعاون، افزایش منابع سرمایه‌ای، تقویت همکاریها با سایر شرکاء، بهبود کیفیت کالاها و خدمات، ایجاد شورای ملی تعاون NCCC می‌باشد.

### ابتکارات جدید در بخش تعاون

از جمله ابتکارات جدید وزارت توسعه کارآفرینی و تعاون و سازمان ملی توسعه تعاون مالزی عبارت است از: افزایش تخصیص سرمایه در گردش از ۳۰ میلیون رینگیت به ۸۰ میلیون رینگیت، برگزاری دوره‌های اجباری برای هیأت‌های مدیره و اعضای کمیته‌های حسابرسی تعاون در زمینه مدیریت کیفی، سرمایه‌گذاری، حسابرسی و قوانین تعاون، برگزاری روز ملی تعاون، ارائه خط مشی‌ها و بخشنامه‌ها، تنظیم اصول مربوط به مسائل اخلاقی برای تعاونیها، تاسیس واحد توسعه تجارت برای توسعه کارآفرینی در تعاونیها، تسهیل تجارت الکترونیکی در بین تعاونیها از طریق ایجاد پایگاه اینترنتی mykoop.

و برنامه ملی تعاون» برای دوره ۲۰۱۰ - ۲۰۰۲ از سوی وزارت توسعه کارآفرینی و تعاون مالزی ارائه شده است که جنبه راهبردی برای بخش تعاون این کشور دارد. براساس آمار سازمان توسعه تعاون مالزی تعداد تعاونیهای این کشور تا ۳۰ ژوئن ۲۰۰۴ در مجموع ۴۵۵۳ تعاونی با عضویت ۵/۴ میلیون نفر یعنی ۲۰ درصد جمعیت ۲۵ میلیونی کشور، مبلغ سرمایه سهامی آنان بالغ بر یک میلیارد رینگیت (واحد پول مالزی) و جمع سرمایه این تعاونیها ۲۵/۷ میلیارد رینگیت بوده است.

در همین دوره تعداد ۲۸۸۸ تعاونی ویژه بزرگسالان و ۱۶۶۵ تعاونی آموزشگاهی فعال بوده‌اند. همچنین ۴۴۸۵ شرکت تعاونی، ۶۵ اتحادیه تعاونی، ۳ فدراسیون تعاونی و در مجموع ۴۵۵۳ مرکز تعاونی در این بخش فعالیت داشته‌اند. این تعاونیها در اموری چون بانکداری، اعتبار، مسکن، صنعت، مصرف، ساخت و ساز، حمل و نقل، خدمات و برای گروه‌های هدفی چون کارکنان دولت، معلمان، ارتش، شرکتهای دولتی، بخش خصوصی، مؤسسات آموزشی، مدارس، فدراسیونها، بخش عمومی، تعاونیهای توسعه‌ای بخش صنایع کوچک و زنان نقش آفرین بوده‌اند.

بنابراین میانگین نرخ رشد در بخش تعاون از سال ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۳ از نظر رشد تعداد تعاونیها ۲/۹ درصد، از نظر عضویت ۳/۷۷ درصد، از نظر کل سرمایه و سهم آورده ۸/۶۸ درصد و از نظر کل دارایی ۱۰/۳۲ درصد برآورد شده است.

### سیاست ملی تعاون NCP

سیاست ملی تعاون NCP که پیشتر به آن اشاره شد، در سال ۲۰۰۲ از سوی دولت تصویب و از سال ۲۰۰۴ به مرحله اجرا گذارده شد. در این سیاست، بخش تعاون به عنوان یک کاتالیزور همراه با بخشهای دولتی و خصوصی در توسعه اقتصاد ملی شناسایی شده است. این سیاست به صورت اهداف کوتاه مدت و بلندمدت به مورد اجرا گذارده می‌شود. هدف کوتاه مدت آن ارتقای شناخت

کارآفرینان معرفی می‌شود. از آن جمله می‌توان بازارچه‌های خرید، مغازه‌های کوچک در مجتمع‌های بازرگانی، کارخانه و... را نام برد.

### برنامه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای

این برنامه اطلاعاتی در مورد تولیدات و تولیدکنندگان را از طریق نشر اطلاعات و نمایش کالاها فراهم می‌کند. خدمات مشاوره‌ای برای افرادی که در زمینه تجارت خود با مشکل مواجهند و نیز افرادی که مایل به گسترش تجاری خود هستند ارائه می‌شود.

### سازمان توسعه تعاون مالزی

از جمله وظایف این سازمان عبارت است از ارتقای توسعه تعاونیها، کمک و راهنمایی به تعاونیها جهت تقویت توانمندیهای اقتصادی و توسعه کارآیی و مدیریت حرفه‌ای آنها، کمک به تعاونیها جهت بسیج و اداره منابع، ارائه خدمات مشاوره‌ای، اعمال قوانین تعاون، تقویت ارزشها و روشهای تعاون، فراهم نمودن دسترسی بیشتر تعاونیها به منابع تجاری و مدیریتی، بازپروری و احیای تعاونیهای غیرفعال.

ساختار سازمانی سازمان توسعه تعاون از یک مدیر عامل و مدیرکل اداره ثبت تعاون در راس سازمان تشکیل شده که به دفاتر فرعی‌تر تقسیم می‌شوند.

سازمان توسعه تعاون مالزی یک شخصیت حقوقی با قانون مربوط به خود می‌باشد که هیأت مدیره آن سیاستها و روشهای سازمان را تعیین می‌کنند. این سازمان در برابر وزیر توسعه کارآفرینی و تعاون مسؤول می‌باشد.

از جمله دیگر وظایف این سازمان تضمین شرایط مالی و اجرایی سالم و اصولی تعاونیها، تضمین ثبات بخش تعاون، ایجاد فضای راهبردی برای تعاونیها جهت انجام درست امور و ثبت و انحلال شرکتهای تعاونی می‌باشد. دو قانون شرکتهای تعاونی سال ۱۹۹۳ و قانون تعاون سال ۱۹۹۵ بر این سازمان حاکم می‌باشد.

علاوه بر این دو قانون، اخیراً «سیاست

### برنامه‌های توسعه‌ای

توسعه تجارت به صورت بخشی از یک پروژه صنعتی، ایجاد مراکز تعاونی، بازاریابی محصولات تعاونی، فقرزدایی، سرمایه‌گذاری در پروژه‌های تعاونی، همکاری با بخش خصوصی، ترویج و تبلیغ توسعه فعالیت‌های کارآفرینی از طریق سرمایه‌گذارهای بازرگانی پویا و با در نظر گرفتن هزینه - فایده می‌باشد.

طبق برنامه، در سال ۲۰۰۵ تعداد ۸۰ مورد وام به ارزش بالغ بر ۳۰ میلیون رینگیت به تعاونیها پرداخت خواهد شد. کمکهای توسعه‌ای به تعاونیها با تاکید بر تعاونیهای روستایی و ایالت‌های کمتر توسعه‌یافته در قالب مدیریت، بازسازی ساختاری، نظارت و بازروری و حسابداری خواهد بود.

در سال ۲۰۰۴ میزان کمکهای توسعه‌ای مالی به ۱۴۳ تعاونی بالغ بر ۴۶۱۴۳۰۰ رینگیت بوده است.

از جمله برنامه‌های سازمان توسعه تعاون مالزی در آینده عبارتند از: تحقیقات تجاری و بازرگانی توسعه از طریق تعاونیها، ایجاد یک گروه مشاوره تجاری برای کمک به تعاونیها در شناسایی پروژه‌های سرمایه‌گذاری مشترک مناسب، ارتقای مشارکت تعاونیها در برنامه‌های فرانشیز/فروش/آموزش، لحاظ نمودن ارزشهای کارآفرینی در فعالیت‌های تعاونیها، ایجاد حساب سپرده تعاون برای بسیج نقدینگی‌های اضافی تعاونیها و...



به کارگیری روشهای سنتی نه تنها زیانهای گزاف مالی و عدم توفیق در رسیدن به اهداف دولتها را به دنبال دارد، بلکه باعث از بین رفتن فرصتها نیز می‌شود. بکارگیری و توسعه روشهای نوین مدیریتی امکان پاسخگویی به نیاز رو به رشد شهروندان را برای دولت به عنوان فراگیرترین سازمان کشور فراهم می‌آورد. این حرکت در سالهای اخیر توسط برخی دولتها تجربه شده که بعضاً با توفیق همراه بوده است. لذا چنانچه دولت خواهان استفاده از مزایای دولت مدرن است، باید سعی کند که این کار را به درستی انجام دهد و در غیر اینصورت، خیالها به زودی به کابوس

تبدیل خواهند شد.



از سوی اولین کنگره تعاون مالزی تاسیس شد و سپس به طور رسمی در ماه می ۱۹۷۱ ثبت گردید.

آنکاسا همکاری تنگاتنگی با «سازمان توسعه تعاون» به عنوان سازمان ثبت شرکتهای تعاونی و مرجع نظارتی بر امور تعاونیها در کشور دارد که همگی زیر نظر وزارت توسعه کارآفرینی و تعاون مالزی فعالیت می‌کنند.

اهداف آنکاسا

۱- ایجاد وحدت در بین تعاونیهای مالزی

و مطلق

- تاکید بر توسعه منابع انسانی

### آنکاسا

تاریخچه آنکاسا

آنکاسا یا سازمان ملی تعاون مالزی، یک سازمان سراسری در رأس هرم بخش تعاون و نماینده نهضت تعاون در این کشور می‌باشد. دولت مالزی، آنکاسا را به عنوان تنها مرکز به نمایندگی از طرف نهضت تعاون در سطح ملی و بین‌المللی به رسمیت می‌شناسد. آنکاسا در سال ۱۹۶۶

### برنامه توسعه نهم مالزی ۲۰۱۰

- ۲۰۰۶

در بخش تعاون:

- ارتقای تعاونیهای پویا، رقابتی، پایدار و توانمند برای مشارکت در رشد اقتصادی و توسعه اجتماعی

- افزایش مشارکت بخش تعاون در بازسازی جامعه

- کارآفرینی در تعاونیها برای تشکیل جامعه بازرگانی و صنعتی بومی پوترا (جامعه محلی مالایهای کشور)

- تاکید دو چندان به زدودن فقر نسبی

می‌باشد که نمایندگی اعضا در ایالت ذریع خود را عهده‌دار بوده و به انجام فعالیت‌های آنکاسا و اجرای پروژه‌های در سطح ایالتی کمک می‌کند.

#### ساختار اجرایی آنکاسا

اداره آنکاسا بر عهده کمیته‌ای در رأس تحت عنوان مجمع ملی می‌باشد. این مجمع به صورت سالانه برگزار می‌شود. هیأت مدیره مجمع ملی به ریاست رئیس و با حضور معاون و سه نایب وی، کلیه رؤسای کمیته‌های ارتباطی ایالتی و یک نماینده از وزارت توسعه کارآفرینی و تعاون و نیز یک نماینده از وزارت دارای تشکیل می‌شود. این مجمع بودجه سالانه آنکاسا و سیاست کل سازمان و هرگونه اصلاحیه یا تغییر آیین‌نامه‌ها را تصویب می‌نماید و جایگاهی برای ابراز دیدگاهها و عقاید اعضا محسوب می‌شود. دو کمیته اجرایی دیگر نیز با مجمع ملی آنکاسا همکاری می‌کنند که عبارتند از «کمیته ملی اداری» و «کمیته ملی اجرایی».

#### برنامه‌ها و فعالیت‌های آنکاسا

- برنامه‌های کلی آنکاسا عبارتند از:
- ۱- برنامه‌های آموزشی و تربیتی
  - ۲- توسعه تعاونی‌های ویژه جوانان
  - ۳- توسعه تعاونی‌های ویژه زنان
  - ۴- خدمات‌رسانی به اعضا
  - ۵- روابط بین‌الملل

#### برنامه‌های آموزشی و تربیتی آنکاسا

آنکاسا بر ارائه برنامه‌های آموزشی و تربیتی به اعضای تعاونی‌ها به ویژه برای اعضای هیأت مدیره و کمیته حسابرسی تاکید دارد. برای تعاونی‌های بزرگسالان دو نوع دوره آموزشی اجباری ارائه می‌شود که با عنایت به لازم‌الاجرا بودن این دوره‌ها از سوی سازمان ثبت شرکت‌های تعاونی از سال ۲۰۰۳، آنکاسا دوره‌های مذکور را برای اعضای هیأت مدیران و اعضای کمیته‌های حسابرسی برگزار می‌کند.

برای نمونه از دسامبر ۲۰۰۲ تا ژانویه ۲۰۰۵ تعداد ۵۰۸ برنامه آموزشی برگزار

- ۲- انجام وظایف نمایندگی نهضت تعاون در سطوح ملی و بین‌المللی
- ۳- اجرای برنامه‌های آموزشی و ترویج مفاهیم و اصول تعاونی در بین مردم مالزی
- ۴- ارائه تسهیلات خدماتی و کمک به توسعه تعاونی‌های عضو

#### عضویت در آنکاسا

هم‌اکنون کل تعداد اعضای آنکاسا بالغ بر ۳۰۳۱ تعاونی (تا ژانویه ۲۰۰۵) می‌باشد که شامل ۱۶۵۵ تعاونی بزرگسالان و ۱۳۷۶ تعاونی آموزشگاهی است. تعاونی‌های آموزشگاهی تعاونی‌هایی هستند که در مدارس دوره راهنمایی تشکیل شده و اعضای آنها عبارت از دانش‌آموزان و تعدادی از معلمان هستند. عضویت در آنکاسا داوطلبانه بوده و تنها با ارائه یک بار حق عضویت برابر ۳۰ رینگیت (واحد پول مالزی) برای تعاونی‌های آموزشگاهی، ۱۰۰ رینگیت برای تعاونی‌های دوره ابتدایی، ۲۰۰ رینگیت برای تعاونی‌های دوره راهنمایی و ۳۰۰ رینگیت برای تعاونی‌های دوره متوسطه کافی است.

#### فعالیت‌های تعاونی‌های عضو آنکاسا

بانکداری و اعتبار، کشاورزی زمین و اراضی، مسکن، مؤسسات آموزش عالی، شیلات، حمل و نقل، بیمه، خدمات منازل، تولید، آموزش زنان و کارگران کارخانجات از جمله فعالیت‌های تعاونی‌های عضو آنکاسا به شمار می‌رود.

#### ساختار سازمانی آنکاسا

آنکاسا از یک رئیس، یک معاون رئیس و سه نفر نایب رئیس تشکیل شده است. ریاست گروه مدیریت سازمان بر عهده یک مدیر کل است و سه مدیر ارشد زیر نظر وی فعالیت می‌کنند که عبارتند از دبیر اجرایی، مسؤول امور مالی و مدیر آموزش که هر کدام سه بخش مهم آنکاسا را سرپرستی می‌کنند.

آنکاسا در سطوح ایالتی دارای یک «کمیته ارتباطی ایالتی» با ریاست یک رئیس در هر یک از ۱۴ ایالت مالزی

۱- تصمیم‌گیری در خصوص ساختار دولت، مانند هر تصمیم دیگری می‌بایست مبتنی بر کار کارشناسی باشد. اگر قرار است تصمیم اصولی و کارشناسی در این خصوص گرفته شود، ضروری است قانون اساسی و چشم‌انداز بیست ساله توسعه کشور، آخرین یافته‌های علمی بازان‌دیشی دولت‌ها، تنظیم رابطه دولت و بازار، مأموریت‌های حاکمیتی دولت، شرایط گذار توسعه‌ای کشور و ضرورت چینش نهادهای متناسب با آن دوره مورد عنایت قرار گیرد.



### خدمات به اعضای آنکاسا

الف) خدمات کسر از حقوق یکی از بخشهای اصلی آنکاسا دفتر خدمات آنکاسا است که از طریق کسر حقوق از اعضا برای بازپرداخت وام و اعتبار دریافتی توسط آنها از تعاونیها و سایر مراکز دولتی اقدام می‌نماید.

همچنین از طریق ارائه این خدمات، آنکاسا می‌تواند درآمد سالانه خود برای کسب سرمایه لازم سازمان جهت هزینه‌های بالاسری و فعالیت‌ها را تامین نماید.

طبق آمارها در آگوست سال ۲۰۰۴، کل مبلغ کسر شده از حقوقها به ۲۹۴/۷ میلیارد رینگیت برای ۱۷۴ نفر از کارکنان ۳۱۴ تعاونی و ۴۴۲ غیرتعاونی بالغ شد. بدین ترتیب افراد می‌توانند خانه، اتومبیل و اقلام موردنیاز خود را با وام خریداری کرده و قیمت آن را به تدریج بپردازند.

ب) خدمات بازپروری تعاونیها آنکاسا برای تعاونیهای غیرفعال از طریق کمک به آنها برای آماده‌سازی و روزآمد کردن اظهارنامه‌های مالی و ارائه خدمات مشاوره‌ای یاری می‌رساند. این خدمات تعاونیها را قادر می‌سازد که مجمع عمومی سالانه را برگزار کنند.

ج) ارتقای تولیدات تعاونی برخی از اعضای آنکاسا کالاهایی را برای فروش به اعضای خود و نیز سایر مردم تولید می‌کنند. آنکاسا یک مرکز تولید جهت ارتقای سطح اینگونه محصولات ایجاد کرده است.

### نقش آنکاسا در روابط بین الملل

آنکاسا عضو اتحادیه بین‌المللی تعاون می‌باشد و در فعالیتهای آن به طور فعال شرکت می‌نماید. مقامات ارشد آنکاسا در سطح جهانی و منطقه آسیا و اقیانوسیه در آی.سی.ای حضور دارند. ریاست آنکاسا پرنوراونگو عزیز به عنوان نایب رئیس کمیته کاری آی.سی.ای برای منطقه آسیا و اقیانوسیه انتخاب شده است. وی همچنین به عنوان عضو «کمیته توسعه منابع انسانی در سطح منطقه آسیا و اقیانوسیه و به عنوان نماینده مجمع عمومی آی.سی.ای تعیین گردیده است.

فروشگاه مصرف، تامین تسهیلات رفاهی، اداره یک مرکز کوچک اعتبار و بانکداری، ارائه خدمات چاپ و تکثیر، ارائه خدمات شست و شو، فروش اقلام سوغاتی، صنایع دستی، هدایا و...

آنکاسا هر ساله یک روز را به عنوان «روز تعاون مدرسه» نامگذاری کرده و به بهترین تعاونی آموزشی جایزه‌ای را اهدا می‌کند.

### پروژه تورسیم تعاونی آموزشی

این پروژه اخیراً در تعدادی از تعاونیهای آموزشی منتخب با هدف معرفی عناصر تجارت تورسیم به تعاونیهای آموزشی و نیز جهت افزایش آگاهی دانش‌آموزان در خصوص مراکز تاریخی کشور به اجرا در می‌آورد. براساس این پروژه تعاونیهای آموزشی به دو گروه تقسیم می‌شوند، یک گروه میزبان و یک گروه میهمان. جلسات آموزشی و کارگاههای مناسب برای هر گروه جهت آشنا شدن با نقشهای خود برگزار می‌شود. این نقش بعد از برگزاری یک دوره معکوس می‌شود تا هر دو طرف این پروژه را شامل گردد.

### آموزش ICT برای تعاونگران جوان

آنکاسا دوره‌های آموزشی فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات ICT برای جوانان تعاونگر برگزار می‌کند.

### افزایش تعداد تعاونگران زن

حضور زنان در نهضت تعاون در گردهماییهای بین‌المللی تعاون بسیار مورد توجه قرار گرفته است. آنکاسا ابتکاراتی را برای برگزاری دوره‌های آموزشی زنان خانه‌دار انجام داده است. آنکاسا موسسه‌ای را برای مراقبت از کودکان جهت توانمندسازی تعاونگران زن برای کسب گسواهی لازم برای تاسیس و راه‌اندازی یک مهد کودک در تعاونی آنان ایجاد کرده است.

همچنین سمینارهای گوناگونی با موضوعات مربوط به مشارکت زنان در تعاونیها برپا می‌شود.

شده که در مجموع ۲۱۶۸۱ نفر زن و مرد از اعضای هیأت مدیره در دوره اجباری اعضای هیأت مدیره تعاونیها شرکت کردند. همچنین در این مدت ۳۱۰۰ زن و مرد در دوره حسابرسی داخلی تعاون در قالب ۹۲ برنامه آموزشی شرکت نموده‌اند.

همچنین از جولای ۲۰۰۴ ژانویه در مجموع ۷۰ برنامه آموزشی برای ۳۰۸۰ شرکت‌کننده در دوره مدیریت تعاون برای تعاونیهای آموزشی برگزار شده است.

### دوره‌های آموزش از راه دور

آنکاسا دو دوره آموزشی از راه دور برای اعضای تعاونیها در بحث مدیریت حسابرسی تعاون برگزار می‌کند. این دو دوره عبارتند از:

- ۱- دیپلم اجرایی حسابرسی تعاون
- ۲- گواهی حسابرسی تعاون

### سمینار و کارگاه آموزشی

آنکاسا سمینارها و کارگاههای آموزشی مختلفی را با موضوعات ویژه جهت تامین نیازهای اعضا برگزار می‌کند. کلیه این خدمات و آموزشها به صورت رایگان به اعضا ارائه می‌شود.

### تعاونیهای آموزشی

آنکاسا تاکید ویژه‌ای بر توسعه و تربیت تعاونگران جوان در کشور و تربیت رهبران تعاونگر آینده و اعضا تعاونیها دارد. ترغیب و تشویق مدارس راهنمایی برای تاسیس تعاونیهای خود با مدیریت دانش‌آموزان و با کمک معلمان از اهداف آنکاسا به شمار می‌رود. این برنامه با همکاری وزارت آموزش و پرورش انجام می‌شود. در حال حاضر ۱۳۷۶ تعاونی آموزشی در کشور با حداقل حضور ۱۰ دانش‌آموز در هیأت مدیره هر تعاونی فعالیت می‌کنند.

اغلب این تعاونیهای آموزشی به شیوه عالی مدیریت شده و فعالیت‌های گوناگونی را جهت تامین نیازهای اعضا انجام می‌دهند. برخی از این فعالیتها عبارتند از: اداره فروشگاه لوازم التحریر و

### اهداف کالج

در راستای قانون تعاون سال ۱۹۶۸ و قانون اصلاح شده ۱۹۹۰ هدف کالج تعاون مالزی عبارت است از بالا بردن سطح آموزش و تربیت تعاون و ارائه سایر خدمات مرتبط با نهضت تعاون همچنین اهداف زیر در کالج تعاون مالزی دنبال می‌شود:

- تدوین و ارائه برنامه‌های آموزشی و تربیتی کیفی جهت تأمین نیازهای جامعه تعاون در راستای سیاست ملی تعاون کشور
- ایجاد بدنه رهبری، مدیریت و نیروی کار تعاونی که مجهز به دانش، یکپارچگی و علوم حرفه‌ای باشند.
- اجرایی ارزشها و اصول اخلاقی تعاون در بین اعضا همراه با دانش و مسؤولیت‌پذیری
- توسعه منابع انسانی تعاون منسجم و یکپارچه، مجهز به دانش، علوم حرفه‌ای و متعهد به فرهنگ کاری مناسب

### ساختار سازمانی

در رأس کالج تعاون مالزی یک مدیر قرار دارد که یک حسابرس داخلی با او همکاری می‌کند. در سطح بعدی کالج دو معاون در دو بخش امور اداری و امور آموزشی فعالیت دارند و در سطوح بعدی مراکز مختلف آموزشی زیر نظر معاون آموزشی فعال می‌باشند، که از جمله آنها مرکز آموزش عالی مدیریت منابع، مرکز حسابداری و امور مالی، مرکز مدیریت تجاری، مرکز خدمات ترویجی، مرکز توسعه مدیریت تعاون، مرکز قانون تعاون، مرکز توسعه کارآفرینی، مرکز فن‌آوری ارتباطات و اطلاعات و مرکز تحقیقات و مشاوره می‌باشند. همچنین واحدهای منابع انسانی، حسابرسی و امور مالی، خدمات داخلی، اداره کل امور اداری، فن‌آوری اطلاعات، خدمات کتابخانه، خدمات فنی و واحد امور دانشجویان خارج از کشور در کالج تعاون مالزی دایر می‌باشند.

### نحوه اداره کالج

کالج تعاون مالزی زیر نظر وزیر توسعه

همکاری با تعاونیهای خارجی  
۷- ایفای نقش فعال در اتحادیه بین‌المللی تعاون برای شناساندن نهضت تعاون مالزی  
۸- تداوم فعالیت به شیوه خوداتکایی

### کالج تعاون مالزی

#### تاریخچه تأسیس کالج

کالج تعاون مالزی در اول نوامبر ۱۹۵۶ با سرمایه‌گذاری «صندوق رفاهی و توسعه دولت» تأسیس شده و در سال ۱۹۶۸ به عنوان یک شخصیت حقوقی آغاز به کار نمود. این کالج از ۲۷ مارس ۲۰۰۴ زیر نظر وزارت توسعه کارآفرینی و تعاون مالزی فعالیت می‌نماید، به این هدف که به توسعه تربیتی و آموزشی پیشرو در مبحث آموزشی در سطح جهانی تبدیل شود.

#### رسالت کالج

- ایجاد یک جامعه تعاونی مجهز به سلاح دانش و دارای وحدت و انسجام با پشتوانه علوم حرفه‌ای از طریق آموزش کارآمد در راستای سیاست ملی تعاون  
- ایجاد یک جامعه تعاونی متعهد، فرهیخته، خلاق، نوآور و اخلاقی از طریق برنامه‌های توسعه منابع انسانی کارآمد

خانم رحیا بحران نایب رئیس آنکاسا علاوه بر آن که عضو هیأت مدیره آی.سی.ای می‌باشد، در مقام رئیس کمیته زنان دفتر منطقه آسیا و اقیانوسیه و به عنوان عضو کمیته اجرایی تساوی جنسیتی آی.سی.ای نیز فعالیت می‌نماید.

### منابع مالی آنکاسا

آنکاسا مؤسسه‌ای است که با منابع مالی خود به اداره فعالیت‌هایش می‌پردازد. منبع اصلی درآمد آنکاسا از کمیسیون تأمین می‌شود که با کسر از حقوق اعضا و نیز غیر اعضا تأمین می‌شود. همچنین برای بسرپای آموزشهای اجباری و سایر هزینه‌ها از نهضت تعاون کمک‌هایی دریافت می‌گردد.

### اهداف آینده آنکاسا

- ۱- تداوم گسترش عضویت
- ۲- تداوم افزایش تعداد جوانان تعاونگر
- ۳- تداوم تشویق مشارکت زنان برای حضور در عرصه مدیریت تعاون
- ۴- ارتقای یکپارچگی تعاونیها در عرصه‌های خاص برای معاضدت هر چه بیشتر
- ۵- توسعه طیف خدمات برای اعضای آنکاسا
- ۶- کمک به تعاونیهای عضو برای



حسابرسی، تحلیل اظهارنامه‌های مالی، بودجه‌بندی، برنامه‌ریزی و مدیریت پروژه، مهارت‌های نظارتی، مهارت‌های مدیریتی، اصول تجارت، بازاریابی، کارآفرینی، آموزش اعضا، مهارت‌های اولیه کامپیوتر، مهارت‌های خودگردانی اداری، مهارت‌های کاربردی تجارت، مهارت‌های ارتباطی چند رسانه‌ای.

### آموزش‌های بین‌المللی کالج

در مبحث برنامه MTCP یا بخش آموزش‌های بین‌المللی چندین گواهینامه به شرکت‌کنندگان دوره‌های گوناگون به شرح زیر اهدا می‌شود:

- گواهینامه مدیریت تعاون
- گواهینامه حسابرسی تعاون
- گواهینامه مدیریت منابع انسانی
- گواهینامه کاربرد کامپیوتر
- گواهینامه برنامه فقرزدایی تعاون
- شرکت‌کنندگان در این دوره‌های آموزشی از کشورهای منطقه آسیا و اقیانوسیه، خاورمیانه، آفریقا، اروپای شرقی، جزایر کارائیب و آسیای میانه شرکت می‌نمایند. تا سال ۲۰۰۴ بیش از ۵۰۰ نفر از ۷۵ کشور جهان از گواهینامه‌های یاد شده دریافت کرده‌اند.

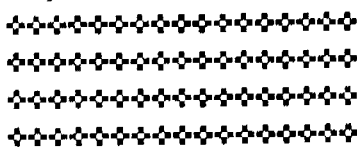
### خدمات مشاوره‌ای

از جمله خدمات مشاوره‌ای کالج تعاون مالزی در دوره ۲۰۰۳ تا ۲۰۰۴ عبارت بوده است از حسابرسی تعاون، مدیریت مالی، مدیریت خرده‌فروشی، مدیریت راهبردی و روش‌شناسی آموزشی.

### چالش‌های آتی کالج

- ارتقای شبکه جهانی آموزش تعاون کالج
- پژوهش و توسعه
- تقویت خدمات مشاوره‌ای
- توسعه منابع انسانی

ادامه دارد ●



### مشاوره‌ای برای تعاونیها

#### گروه‌های هدف

- اعضای هیأت مدیره تعاونیها
- حساب‌رسان داخلی
- کارکنان تعاونیها
- اعضای کمیته
- اعضای تعاونیها
- مقامات ناظر دولت در امور تعاونیها
- دانشجویان، افراد علاقه‌مند و مردم

#### برنامه‌های آموزشی

سطح ملی: در سطح ملی برنامه‌های آموزشی در دوره‌های کوتاه مدت ۳ روزه تا دو هفته‌ای برگزار می‌شود. همچنین دیپلم مدیریت تعاون در یک دوره به مدت ۲ سال و نیم به صورت تمام‌وقت و نیز یک دیپلم مدیریت تجاری به صورت پاره‌وقت طی یک دوره ۳ ساله ارائه می‌شود.

سطح بین‌المللی: از سوی کالج تعاون مالزی برنامه همکاری‌های فنی مالزی (MTCP) از سال ۱۹۸۴ با هزینه دولت مالزی به مورد اجرا گذارده می‌شود. همچنین دیپلم، لیسانس و فوق‌لیسانس توسعه سازمانی و مدیریت تعاون با همکاری دانشگاه لیتر انگلستان برگزار می‌شود.

#### برنامه‌های آموزشی کوتاه‌مدت

این برنامه‌ها در داخل مرکز کالج، خارج از آن و در منزل به صورت دوره‌های آموزشی، کارگاه‌های آموزشی، سمینارها و همایشها و گفتگوهای دوستانه برگزار می‌شود.

#### مطالب اصلی آموزشی

سرفصلهای آموزشی کالج تعاون مالزی در زمینه‌های گوناگون زیر مورد تاکید و توجه قرار گرفته است:

برنامه‌ریزی تجاری، برنامه‌ریزی راهبردی تجاری، حاکمیت اصولی، قانون تعاون، مدیریت تعاون، مدیریت جلسات تعاونی، رهبری تعاون، توسعه فردی، ارتباطات، حسابداری و تنظیم دفاتر و تهیه اظهارنامه‌های مالی، مدیریت مالی،

کارآفرینی و تعاون مالزی به عنوان رئیس کالج فعالیت می‌کند. همچنین مدیرکل سازمان توسعه تعاون مالزی، نماینده خزانه‌داری (وزارت دارایی)، ۴ نماینده از تعاونیهای روستایی، ۴ نماینده از تعاونیهای شهری، ۲ نماینده از وزارت توسعه کارآفرینی و تعاون، ۴ نماینده منصوب از طرف وزیر توسعه کارآفرینی و تعاون و مدیر کالج تعاون مالزی به عنوان دبیر کالج، جمعا هیأت حاکمه کالج را تشکیل می‌دهند.

#### بودجه کالج

بودجه عملیاتی کالج از صندوق آموزش تعاون تامین می‌شود که براساس قانون تعاون سال ۱۹۹۳ حدود ۲٪ سودهای خالص تعاونیها به این صندوق واریز می‌شود. همچنین بودجه توسعه کالج از طرف وزارت دارایی تامین می‌گردد.

#### مراکز کالج

مرکز اصلی کالج در سال ۱۹۵۶ در شهر کوآلا لامپور تاسیس شد. دو شعبه کالج هم‌اکنون در شهرهای صباح و ساراداک به ترتیب از سال ۱۹۹۷ و ۱۹۹۸ مشغول فعالیت می‌باشند. در آینده قرار است شعبه دیگری نیز تاسیس شود.

#### تسهیلات کالج

از جمله تسهیلات کالج تعاون عبارتند از اتاقهای آموزشی، کافه تریا، کتابخانه با بیش از ۵۰۰۰۰ کتاب، خوابگاه با ظرفیت پذیرش ۳۰۰ نفر، سالن گرد هماییها، تالار چند منظوره، تسهیلات ورزشی داخل سالن و محوطه باز، اتاق کامپیوتر، نمازخانه و بازارچه تعاون، تعداد کارکنان این کالج ۱۷۶ نفر می‌باشد.

#### وظایف کالج

- ۱- برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه مدیریت تعاون
- ۲- انتشار اطلاعات درخصوص تعاونیها و موضوعات مرتبط با تعاون از طریق نشریات تعاون
- ۳- انجام تحقیقات و ارائه خدمات