सहकारी व्यवस्थापन

Co-operative Management

दिनेश कुमार पन्त
रमेश प्रसाद गौतम

विषयसूची

अध्याय १ : परिचय (Introduction)

सहकारी संगठनको अर्थ,परिभाषा तथा अवधारणा
(Meaning, definition and concept of co-operative organization) १
सहकारी संगठनका विशेषताहरु
(Characteristics or features of co-operatives organization)........................ ३
सहकारी संगठनको संरचना (Structure of co-operative organization) ४
आवश्यक व्यवस्थापन कार्यहरु (Essential Management Functions)........................ ५
सहकारीमा निर्णय (Decision making in co-operative) ७
निर्णय प्रक्रयाका चरणहरु (Steps in decision making process) ८
सहकारी संगठनका मुख्य सिद्धान्तहरु
(Main Principles of co-operatives organization)........................ ९
मुल्य (Values) १०
नेपालमा सहकारीका प्रकारहरू (Types of Co-operative in Nepal) १२
सहकारी रुपहरू (Forms of Co-operatives) १६
सहकारी सङ्गठनको महत्व २१
(Importance of Co-operative Organization) २१
Questions........................ २२

अध्याय २ : सहकारीको व्यवस्थापन संरचना (Management Structure of Co-operatives)

व्यवस्थापन संरचना (Management structure)........................ २३
साधारण सभाको भूमिका तथा जिम्मेवारीहरु
(Roles and Responsibilities of General Body)........................ २३
संचालक समितिको भूमिका, काम, कर्तव्यहरु
Roles of Board of Director / Power and functions of BOD........................ २४
अध्यक्षको भूमिका
(Roles of President or chairman) २५
प्रमुख कार्यकारी अधिकृतको भुमिका तथा कार्यहरु
(Role/Power and functions of chief of CEO)........................ २५
सचिवको भूमिका र कार्यहरु (Roles and duties of Secretary) २६
Questions........................ २७

अध्याय ३ : सहकारी लेखाविधिको प्रकृति
(Nature of Co-operative Accounting)

सहकारी लेखाविधिको प्रकृति (Nature of co-operative Accounting) २९
सहकारी संगठनहरु विभिन्न कार्य प्रकृतिका हुन्छन् ३०
सहकारी लेखाविधिको क्षेत्र (Scope of Co- operative Accounting) ३०
लेखाविधिका सिद्धान्तहरु वा धारणाहरु वा मान्यताहरु ३१
(Accounting Principles/ Concept/Assumptions)
सहकारी लेखाविधि तथा दोहोरो अभिलेख लेखाविधि प्रणाली) ३३
Co-operative Accounting vs Double Entry Accounting system
सहकारी लेखाविधि तथा एकोहोरो लेखाविधि प्रणालीमा फरक
(Co-Operative accounting VS Single entry accounting system) ३४
Book and register maintained by the co-operative ३४
वैधानिक आवश्यकताहरु वा प्राबधानहरु (Statutory requirements) ३७
दैनिक पुस्तिका तथा सहायक दैनिक पुस्तिका ३९
Day book and subsidary day book
अन्तिम खाता (Final Account) ४१
सहकारी संघ/संस्थामा राखिने लेखा संकेत नम्बर ४४
(Account Code Number) ४४
Questions ४६

अध्याय ४ : सहकारी लेखापरीक्षण
(Co-operative Audit)

सहकारी लेखापरीक्षणको अवधारणा (Concept of Co-operative Audit) ४७
लेखापरीक्षणको अधिकार तथा कर्तव्यहरु (Rights and Duties of Auditor) ५०
प्रमाण परिक्षण (Vouching) ५२
प्रमाण परिक्षणको अवधारणा (Concept of vouching) ५२
प्रमाण परिक्षणका उदेश्यहरु (Objectives of vouching) ५३
सम्पती र दायित्वहरुको रुजु एवं मुल्याङ्कन ५४
Verification and valuation of assets and liabilities
जगेडा र प्रावधानको लेखापरिक्षण ५९
Auditing of Reserves and Provisions ५९
जगेडाहरु सम्बन्धमा लेखापरिक्षको कर्तव्य ५९
Auditing of Reserves and Provisions
प्रावधानको अवधारणा ५९

Auditing of Reserves and Provisions
प्रावधानका सम्बन्धमा लेखापरीक्षको कर्तव्य ६०
Auditor's duty regarding Reserves
प्रावधानका प्रकारहरु (Types of Provision) ६०
लेखापरीक्षण टिप्पणी /टिपोट (Audit Memorandum / Note) ६१
अनुसूची – ८ (दफा ६८ संग सम्बन्धित) ६२
अनुसूची – ४ लेखा परीक्षकले लेखा परीक्षण गर्दा तयार पार्नु पर्ने लङ्फर्म प्रतिवेदन (दफा ४६(१) संग सम्बन्धित) ६३
Questions ६६

अध्याय ५ : नेपालमा सहकारी
(Co-operative in Nepal)

नेपालमा सहकारीको उदय र विकास
(Origin and development of co-operative in Nepal) ६७
सहकारी संस्था वा संघको गठन प्रक्रिया ७०
(Procedures of formation of Co-operatives)
सहकारी संस्था दर्ता ७२
(Registration of Co-operatives)
सहकारीको नविकरण सम्बन्धी प्रावधान वा व्यबस्था ७३
(Renewal of co-operative/ Provision regarding to renewal of co-operative)
संस्था वा संघको विघटन र दर्ता खारेजी ७४
(Termination of Co-operatives)
नेपालमा सहकारी आन्दोलनमा नागरिक समाज र राज्यको भूमिका ७४
(Role of civic or civil societies and the state in the co-operatives movement in Nepal)
सहकारी विभाग तथा जिल्ला सहकारीद्वारा सहकारी संस्थाको नियमन र निरीक्षण तथा सरवेक्षण ७६
(Monitoring and Regulating Co-operative by co-operative department and district co-operatives In Nepal)
नेपाल राष्ट्र बैंकद्वारा सहकारी संस्थाको नियमन र निरीक्षण तथा सरवेक्षण
(Monotoring and Regulating Co-operative by Nepal Rastra Bank In Nepal) ७८
मध्यपश्चिमाञ्चल क्षेत्रमा सहकारी ७९
(Co-operatives in Mid-Western Region)
२०७१ असार मसान्तसम्म डि.स.का. सुर्खेत तथा बांके जिल्लामा दर्ता भएका सहकारी संघ/संस्थाहरुको विवरण : ८०
Questions: ८२

अध्याय ६ : वैदेशिक सहकारी मोडेल
(Co-operative Model Abroad)

बेलायतमा उपभोक्ता सहकारी	८३
(Consumer co-operatives Britain / United Kingdom)	८३
जर्मनीमा ऋण सहकारी (Credit Co-operatives in Germany)	८४
इटालीमा ऋण सहकारी (Credit Co-Operatives in Italy)	८५
डेनमार्कमा दुग्ध सहकारी (Dairy Co-Operatives in Denmark)	८६
इजरायलमा कृषिजन्य सहकारी (Farming Co-Operatives in Israel)	८७
बङ्गलादेशमा लघुवित्त कार्यक्रम (Micro finance in Bangladesh)	९१
सियामा कृषि सहकारी (Farming Co-operative in Russia)	९२
स्वीडेनमा उपभोक्ता सहकारी (Consumer Co-Operatives in Sweden)	९३
Questions	९४

- सहकारी ऐन, २०४८ — ९९–१०९
- सहकारी नियमावली, २०४९ — ११० –१२९
- सहकारी संघ/संस्था दर्ता, संचालन, लेखा परीक्षण, अनुगमन तथा नियमन सम्बन्धी मापदण्ड, २०६८ — १३० – १७९
- सन्दर्भ समाग्री

अध्याय १

परिचय (Introduction)

(Concept, Meaning, Definition and features of Co-operatives management, structure of co-operative organization and management, Essential management function; planning organizing, directing and controlling, decision making in co-operatives, steps in decision making.)

सहकारी संगठनको अर्थ,परिभाषा तथा अवधारणा
Meaning, definition and concept of co-operative organization

सहकारी भन्नाले कुनै निश्चित उद्देश्य प्राप्त गर्नका लागी मिलेर गरिने सहकार्यलाई बुझाउँदछ । मानिसमा रहेको आफ्नो पूँजी, क्षमतालाई सामुहिक रुपमा उपयोग गरी बढी उपलब्धी हासिल हुने व्यावसायीक प्रणाली सहकारी हो । कमजोर आर्थिक अवस्था भएका व्यक्तिहरु संगठित भएर आफ्नो आर्थिक उन्नतिका लागी आफै कुनै कार्य गर्दछन् भने यसलाई सहकारिता भनिन्छ । सहकारितामा 'म'को सट्टा हामीहरु" र हाम्रा लागी उद्यम गरौ भन्ने भावना सबै सदस्यहरुमा रहेको हुन्छ ।

सहकारितालाई व्यापक परिभाषामा समेट्ने हो भने यो त्यस्ता व्यक्तिहरुको स्वायत्त संगठन हो, जो स्वेच्छिक रुपमा एकजुट भई आफ्नो निश्चित उद्देश्य हासिल गर्न संगठित भई कार्य गर्दछन् । आफ्नो समान आर्थिक, सामाजिक तथा सांस्कृतिक आवश्यकता र आकाङक्षाहरुको परिपुर्ति संयुक्त स्वामित्व तथा प्रजातान्त्रीक नियन्त्रणमा गर्न चाहन्छन् ।

सहकारीताको इतिहास हेर्ने हो भने पुँजीपति व्यापारीवर्गको शोषणबाट मुक्त भई आफ्ना आर्थिक एवम् सामाजिक हकहितको संरक्षणका लागी आर्थिक दृष्टिकोणवाट कमजोर व्यक्तिहरुद्वारा प्रारम्भ गरिएको संगठन हो ।औपचारीक रुपमा सहकारीताको धारणाको विकास २० अक्टुबर १८४४ मा बेलायतबाट भएको पाइन्छ । बेलायतका नागरिक रोवर्ट ओवेन (Robert Owen) ले सर्वप्रथम "Rochadale Society of Equitable Pioneer" नामक सहकारी संगठनको स्थापना गरे । त्यसपछि युरोपका अन्य देशहरु (जस्तै :इटाली, फ्रान्स, जर्मनी आदि) मा सहकारी संगठनहरुको स्थापना भए । Robert Owen (1771-1858) लाई सहकारी

आन्दोलनका पीता मानिन्छ । Dr. William king (1786-1865) ले सहकारी सिद्धान्तबाट कसरी व्यापार गर्न सकिन्छ भन्ने अवधारणा ल्याएका थिए । उनले अरुकोबाट किन्नुपर्ने सरसमानहरु आफैले वेच्नुपर्दछ भन्दथे । यसरी सहकारीताको क्रमिक विकासको फलस्वरुप सन् १८९५ मा बेलायतमा अन्तराष्ट्रिय सहकारी संस्था (International Co-operative Alliance) को स्थापना भयो । नेपालमा वि. सं. २०१६ सालमा सहकारी संस्था ऐन बनेपछि मात्र सहकारी सङ्गठनहरुको स्थापना हुन थाल्यो । गैर नाफामुलक, सामुदायीक संस्था/व्यापार जसको स्वामित्व र व्यवस्थापन उक्त संस्थाको सेवा प्रयोग गर्ने व्यक्तिहरुले गरेका हुन्छन् । प्रा. कलभर्टका विचारमा "सहकारीता भनेको एउटा संगठनको स्वरुप हो । यसमा व्यक्तिहरु आफ्नो आर्थिक हितको सम्बर्द्धनका लागी समानताको आधारमा स्वच्छाले भाग लिन्छन् ।"

(Prof. Heney Calvert "co-operation is form of organization in where in persons voluntarily associate together as human being on the basis of equality for the promotion of economic interests of themselves".)

सहकारीता पुँजीवादी र समाजवादी धारणा मध्ये कुनै अवधारणा पनि होइन । यो समानतामा आधारित सबै सदस्य मिलेर काम गर्ने संस्था हो । यो संगठन "सबैका लागि एक, एकका लागी सबै" (Each for all and all for each) भन्ने सिद्धान्तमा आधारित हुन्छ । International Labour Organization का अनुसार सहकारी संगठन सीमित साधान स्रोत भएका व्यक्तीहरुले स्वेच्छिक रुपमा प्रजातान्त्रीक पद्धतिद्वारा नियन्त्रीत व्यावसायिक संगठन मार्फत साझा आर्थिक हितका निम्ति, आवश्यक पुँजीमा समान योगदान गर्दै संस्थाको जोखिम र फाईदाहरुमा उचित हिस्सा स्वीकार्दै तयार पारेको संस्था हो ।

("A co-operative organization is an association of persons, usually of limited means who have voluntary joined together to achieve a common economic ends through the formation of a democratically controlled business organization, making equitable contributions to the capital required and accepting a fair share of risk and benefits of the undertakings".

निष्कर्षमा सहकारी संगठन आर्थिक स्थिति कमजोर तथा समान आवश्यकता भएका व्यक्तिहरुले आर्थिक तथा सामाजिक हित अभिबृद्धि गर्न सहकारी ऐन अनुसार स्थापना गरेको व्यवसायीक संगठनलाई सहकारी संगठन भनिन्छ । खुल्ला सदस्यता, परस्पर प्रजातान्त्रिक नियन्त्रण, समानता, सिमित दायित्व, लाभको वितरण आदी यसका विशेषताहरु हुन ।

सहकारी संगठनका विशेषताहरू (Characteristics or features of co-operatives organization)

१. स्वेच्छिक संगठन र खुला सदस्या (Voluntary organization and open membership)

सहकारी संस्था स्वेच्छिक संगठन भएकोले यसको सदस्यताका लागी कुनै पनि व्यक्ति आफ्नो इच्छा अनुसार प्रवेश गर्न सक्दछ र इच्छा अनुसार सो संगठन लाई त्याग गर्न सक्दछ । यसको सदस्यताका लागी कुनै किसिमको कृत्रिम बन्देज अथवा राजनीतीक, सांस्कृतिक, धार्मिक, भेदभाव रहँदैन ।

२. प्रजातान्तिक व्यवस्थापन (Democratic management)

सहकारी संस्थाहरु प्रजातान्त्रिक संगठनहरु हुन् । सदस्यहरुले स्वीकार गरेको नियमद्धारा निर्वाचित अथाव नियुक्त व्यक्तिहरुद्धारा सहकारी संस्थाको कार्य संचालन हुन्छ र ती व्यक्तिहरु सदस्यहरु प्रति जिम्मेबार हुन्छन् ।

३. समानता (Equality)

सहकारी संस्थाको गठन समान उद्देश्य भएका मानिसहरु मिलेर समानताको आधारमा गरिन्छ । यसमा जाति, धर्म, वर्ण, लिङ्ग आदिको आधारमा सदस्यहरुबीच कुनै भेदभाव गरिँदैन् ।

४. छुट्टै बैधानिक आस्तित्व (Separate legally entity)

सहकारी संस्थाको छुट्टै बैधानिक अस्तित्व हुन्छ । यसको स्थापना सहकारी ऐन अन्तर्गत गरिन्छ । यो एक अविच्छिन्न उत्तराधिकारवाला संगठन हो । यसले व्यक्तिसरह चलअचल सम्पति प्राप्त गर्न, उपभोग गर्न र बेचबिखन गर्न सक्छ ।

५. सेवाभाव (Service motive)

सहकारी संगठनमा सेवाभावको उद्धेश्य राखिएको हुन्छ । यसले अन्य व्यावसायीक संगठनको जस्तो मुनाफा आर्जन नगरी आफनो सदस्यहरुलाई अधिकतम सेवा प्रदान गर्दछ ।

६. पारस्परिक सहयोग (Mutual help)

परस्परको सहायताबाट आत्मसहायता भन्ने सिद्धान्तबाट नै सहकारीताको सुरुवात भएकाले यो संगठन पारस्परिक सहयोगको आधारमा खोलिएको हुन्छ । आफ्ना सदस्यहरु र समाजको हित गर्ने सबै प्रकारका सहकारी संगठनहरुले एकअर्कालाई सहयोग गर्दछन् ।

७. स्थायी अस्तित्व (Perpetual Existence)

सहकारी संस्थाको स्थापना र अन्त्य कानुनी प्रक्रियाबाट मात्र हुन्छ । अविच्छिन्न अधिकार भएको संस्थाको रुपमा यसको स्थायी अस्तित्व रहेको छ ।

८. **लाभको वितरण (Distribution of profit)**

लाभ कमाउने मुख्य उद्देश्य नभए पनि कारोवारवाट आर्जित लाभ लाई न्यायपूर्ण ढङ्गले तथा समानताको आधारमा सबै सदस्यहरुमा बाडिन्छ ।

९. **नगद कारोवार (Cash transaction)**

सहकारी संगठनद्धारा सबै कारोवार नगदमा नै गर्दछ। संस्थाको आर्थिक स्थिति सुदृढ बनाउन र ऋणको भारबाट बच्नका लागी पनि नगद कारोवार नै संगठनको लागी उपयुक्त हुन्छ ।

१०. **सीमित दायित्व (Limited liability)**

यसका सदस्यहरुको पुँजीको दायित्व लगानी गरेको रकमसम्म मात्र सीमीत हुन्छ। साहुको ऋण तिर्नु पर्दा सदस्यहरुको लगानीवाट पुगेन भने आफनो घरघरानाबाट तिर्नु पर्दैन ।

सहकारी संगठनको संरचना (Structure of co-operative organization)

सहकारी संगठनको संरचना देहाय बमोजिम रहेको पाइन्छ ।

१) प्रत्येक सहकारीको एक संचालक समिति रहेको हुन्छ ।

२) समितिको गठन एवं काम, कर्तव्य र अधिकार सम्वन्धित संस्थाको विनियममा व्यवस्था भए बमोजिम हुन्छ ।

३) समितिको कायाविधी ५ वर्ष तोकिएको हुन्छ ।

४) समितिको आफ्नो कार्यअवधी समाप्त हुन अगावै नयाँ समितिको निर्वाचान गराउँदछ ।

५) निर्वाचन नभएको खण्डमा कुंनै पनि सदस्यले सहकारी संघको रजिष्ट्रार कार्यालयमा जानकारी गराएको आधारमा ६ महिना भित्र रजिष्ट्रार कार्यालयले नयाँ समितिको निर्माण गर्दछ ।

६) निर्वाचन नहुने समयसम्म साविककै समितिको कार्य सचालन गर्ने गर्दछ ।

७) संस्थाको उदेश्य अनुसार विभिन्न समिति तथा उपसमितिका सदस्यहरु साधारण सभावाट निर्वाचित भएका हुन्छन् । ती मध्ये लेखा समिति महत्वपुर्ण अंगको रुपमा रहेको हुन्छ ।

८) प्रत्येक संस्थाको साधारण सभाले एक जना संयोजक समेत रहने गरी तीन जना सदस्य भएको एउटा लेखा समितिको निर्वाचनद्धारा गठन गर्ने प्रावधान रहेको पाइन्छ ।

९) लेखा समितिले नियमित रुपमा संस्थाको आन्तरिक लेखापरिक्षण गराउन र संचालक समितिले सुझाव दिने गर्दछ ।

१०) लेखा समितिले आफनो लेखा सम्वन्धी प्रतिवेदन साधारण सभामा पेश गर्नु पर्दछ।

११) समितिको कुनै सदस्यलाई निष्काशन गर्नपर्ने वा समितिलाई विघटन गर्नु पर्ने औचित्य छ भनी साधारण सभाका ५% सदस्यहरुले कारण खोली साधारण सभामा पेश गरेको प्रस्तावलाई वहुमतले पारीत गरेमा त्यस्तो समितिको सदस्यलाई निष्कासन गर्न वा समितिलाई विघठन गर्न सकिने व्यवस्था छ।

१२) संस्थाको कार्य संचालनको निमित्त समितिले आवश्यकता अनुसार कर्मचारी तथा सल्लाहकारको नियुक्त गर्न सक्दछ। र यसलाई साधारण सभाले अनुमोदन गर्नु पर्दछ। सहकारी संगठनको संगठनात्मक संरचनालाई देहाय बमोजिम प्रस्तुत गर्न सकिन्छ।

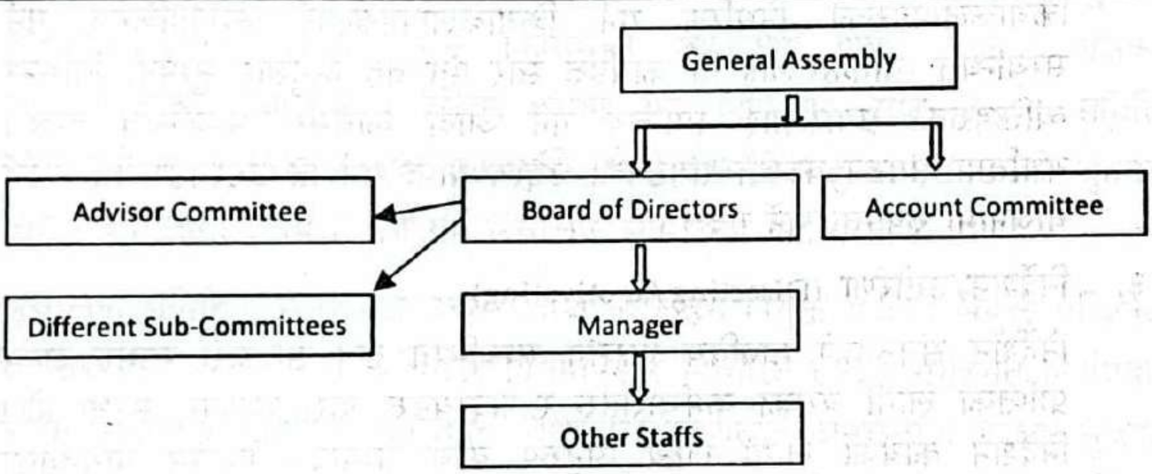

Figure: Structure of co-operative organization

आवश्यक व्यवस्थापन कार्यहरू (Essential Management Functions)

सहकारी व्यवस्थापनले यसको सदस्यलाई आवश्यक सेवा उपलब्ध गराउन, सूचना, विचार, प्रकृया, कच्चापदार्थ र आवश्यक उपकरण र मानिसहरुको उचित समायोजन गर्दछ। सहकारीको व्यवस्थापन यसको निर्णय गर्ने तह हो। यसले यसका सदस्यहरुमा सेवा प्रदान गर्नको लागी नीतीनियमहरुको निर्धारण र कार्यान्वयन गर्दछ।

सहकारीको व्यवस्थापन जटील तथा चुनौती पुर्ण कार्य को। उसले उपलवध साधन स्रोतको परिचालनका लागी व्यवसाय संचालन गर्ने मात्र नभई सहकारीताको भावना अनुरुप संगठनलाई संचालन गर्दा उत्पन्न विभिन्न सम्स्याहरुसंग पनि सामना गर्दछ।

१. योजना (Planning)

योजनाले संगठन कुन रुपमा संचालन हुदैछ र के हासिल गर्दै छ। भन्ने कुराको निर्धारण गर्दछ। यसले संगठनात्मक उद्देश्य एवम लक्ष्यहरुको निर्धारण, उक्त

उदेश्यहरु हासिल गर्ने विधिहरु र उदेश्य हासिल हुन सक्ने वातावरणीय परिवेशको पूर्वानुमान पनि गर्दछ। यसले संगठनमा प्रयोग गरिने नीति तथा कार्यविधीहरुको निर्धारण गर्दछ। विभिन्न वैकल्पिक उपायहरुको वारेमा ध्यान दिन्छ जसलाई आर्थिक परिवेश, प्रतिस्पर्धाको असर र उत्पन्न हुन सक्ने समस्याको आधारमा छनौट गरिन्छ। साथै योजना सहकारीको सिद्धान्त र उद्देश्य अनुसार बनाउनु पर्दछ। योजनाले व्यवस्थापकलाई विभिन्न संकट तथा चुनौतिहरुको सामाना गर्दै सही मार्गदर्शन गर्न सहयोग पुऱ्याउँदछ।

२. संगठन (Organizing)

संगठन योजना अनुसार उद्देश्य हासिल गर्न आवश्यक निर्दिष्ट क्रियाकलापहरुको निर्धारण गर्ने क्रियाकलापहरुलाई सामुहिकिरण गर्ने सम्बन्धित व्यक्तिहरुलाई ति कार्यहरु स्तर एंव तह अनुसार सुम्पने, विभिन्न व्यक्तिहरुको प्रयासलाई समन्वय गर्ने आदी कार्यसँग सम्बन्धित हुन्छ। यर्थातमा संगठन कार्यले संगठनको उद्देश्य प्राप्त गर्न ति उद्देश्यहरुलाई कार्य योजनामा रुपान्तर गर्ने गर्दछ।

३. निर्देशन/उत्प्रेरणा (Directing/motivating)

निर्देशन संगठनको मानविय पक्षसंग सम्बन्धित छ। सहकारी साझा लक्ष्य प्राप्तिका लागी यसका कर्मचारीहरु र सदस्यहरु द्धारा स्थापित संस्था हो। निर्देशन कार्यका लागी लक्ष्य अनुरुप कार्य सम्पादन गराउन मातहतका कर्मचारीहरुलाई मार्गदर्शन प्रदान गर्ने, उत्प्रेरित गर्ने, कुशल व्यवसायीक नेतृत्व प्रदान गर्नु हो। यस क्रममा व्यवस्थापकलाई कुशल नेतृत्व शैली तथा प्रभाकारी संचारको आवश्यकता पर्दछ।

४. नियन्त्रण (Controlling)

योजना अनुसार कार्य सम्पादन भइरहेको छ या छैन हेर्ने र सो अनुरुप नभएमा सुधारात्मक कदम चाल्ने प्रकृयालाई नियन्त्रयण भनिन्छ। यसरी नियन्त्रयण कार्य द्धारा संगठनको उद्देश्य हासिल गर्न सहयोग पुग्दछ। नियन्त्रयणलाई निम्नअनुसार वर्गिकरण गर्न सकिन्छ।

क) पूर्व नियन्त्रण (कार्य प्रारम्भ गर्नु अघि गरिने)

ख) कार्यवस्था नियन्त्रण (कार्य भइरहँदा गरिने)

ग) कार्य समाप्ती नियन्त्रण (कार्य सम्पन्न भएपछि गरिने)

सहकारीमा निर्णय (Decision making in co-operative)

कुनै पनि सहकारी संगठनको भविष्य यसका सदस्यहरुले कस्तो उद्देश्य निर्धारण गरे र समस्याको समाधानको लागी कत्तिको प्रभावकारी तरिकाद्धारा निर्णय गरे भन्ने

कुरामा निर्भर गर्दछ। साथै साभा व्यक्तिगत व्यवसायीक तथा सामाजिक उद्देश्य निर्धारण देखी त्यस अनुरुपको कार्यान्वयन पक्ष सम्मका लागी सहकारीमा उपयुक्त निर्णय प्रक्रियाको आवश्यकता पर्दछ। यस्तो प्रकृयाले कुनै पनि समस्या समाधानको लागी उपयुक्त निर्णय गर्ने देखी लिएर द्धन्द्ध सृजना गर्न सक्ने असमभ्रदारीलाई पनि अन्त्य गर्दछ। त्यसकारण निर्णय प्रक्रिया भनेको समस्याको पहिचान गर्ने सो समस्या सामाधानका लागी जोखिम र प्रतिफललाई ध्यान दिदै आवश्यक पर्ने सुचनाहरुसंग विकल्पहरुको विकास र मुल्याङ्कन गर्ने र प्रभावकारी कार्यान्वयनका लागी उत्तम विकल्पको छनौट गर्नै प्रक्रिया हो।

सहकारी संगठनमा विशिष्ट निर्णय लिने अधिकार साधारण सभालाई हुन्छ। सहकारी ऐनले कानुनत यस किसिमको अधिकार प्रदान गर्दछ। यसका सदस्यहरुलाई संचालक समितिको चयन गर्ने अधिकार प्राप्त हुन्छ। समिति संगठनको समग्र विकास तथा उत्थानको लागी जिम्मेवार हुन्छ। संगठनको बृहत्तर विकासका लागी उत्तम निर्णय गर्न संचालक समितिको कर्तव्य हो।

संचालक समितिले संगठनको उच्च पदस्थ व्यक्तिहरु नियुक्त गर्दछ। नियुक्त गरिएका व्यक्तिहरुको कर्तव्य तथा अधिकार नियमानुसार निर्धारित हुन्छ। समुहगत निर्णयका लागी संचालक समिति व्यवस्थापक तथा सदस्यहरुलाई अनुसन्धान मुलक सुचना र प्रभाकारी संचारको आवश्यकता पर्दछ। सहकारी संगठन प्रजातान्त्रिक प्रणालीद्धारा संचालन हुने भएकाले निर्णयका लागी कुनै बाध्यात्मक व्यवस्था हुदैन। अधिकाश सहकारी संगठनहरुमा वार्षिक साधारण सभाद्धारा, संचालक समितिद्धारा दैनिक तथा प्रशासनीक निर्णय व्यवस्थापकद्धारा हुने गर्दछ्।

नयाँ संचालक समितिको चयन वार्षिक व्यवसायीक योजना तथा बजेट, लेखा परीक्षकको नियुक्ति, मुनाफा वितरण आदि जस्ता निर्णय वार्षिक साधारण सभाद्धारा हुन्छ। व्यवस्थापकको नियुक्ति संगठन संरचनामा हेरफेर, योजना अनुरुप उद्देश्यहरु प्राप्त भए नभएको कुराहरुको मुल्यांकन नीति नियममा परिवर्तन तथा संस्थाका दिर्घकालीन नीती तथा रणनीतीहरुको तर्जुमा तथा नयाँ सदस्यताका लागी स्वीकृती तथा खारेजी आदि निर्णय संचालक समितिद्वारा हुने गर्दछ। यसका अतिरिक्त संचालक समितिलाई सहयोग गर्नका लागी विभिन्न समिति तथा उपसमितिहरु पनि चयन हुने गर्दछ जस्तै लेखा समिति, ऋण उप-समिति, शिक्षा उप-समिति, अनुगमन उप- समिति, लघुवित्त उप-समिति आदी।

निर्णय प्रक्रयाका चरणहरू (Steps in decision making process)

सहकारी संगठनलाई प्रभावकारी तरिकाबाट संचालन गर्न विभिन्न विषय वा समस्यामा उपयुक्त निर्णय लिनु पर्ने हुन्छ। सामान्यतया निम्न निर्णय प्रक्रिया संचालन गर्न सकिन्छ।

Step-1: निर्णय लिनुपर्ने विषयको पहिचान वा समस्याको पहिचान
Identifying / clarifying the decision to be made

सहकारी संगठनमा जव व्यवस्थापकले वास्तविक समस्याको पहिचान गर्दछ। त्यसपछि निर्णय प्रक्रिया शुरु हुन्छ। समस्याको स्पष्ट रुपमा पहिचानद्वारा अन्य चरणलाई पनि सहयोग पुग्दछ। समस्याको वास्तविक पहिचान विना निर्णय लिदा निर्णय नै गलत प्रक्रियाद्धारा अघि बढदछ।

Step-2: सम्भाव्य निर्णय विकल्पको पहिचान
Identifying possible decision option

यस चरणमा समस्या सावधानका लागी उपयुक्त हुन सक्ने सम्भाव्य विकल्पहरुको पहिचान गरिन्छ। के के हुन सक्दछन त्यसको खोजी गरिन्छ र यसका लागी समुहका सदस्यहरुलाई बदी भन्दा बढी विचार सूचना प्रदान गर्नका लागी प्रोत्साहन गरिन्छ।

Step-3: सूचनाहरूको संकलन तथा विकल्पहरूको मुल्यांकन)
Gathering /Processing information and analysis the alternatives

यस चरणमा निणर्यकर्ताले निर्णयमा सहयोग पुऱ्याउन सक्ने सूचना तथा तथ्याङ्कलाई संकलन र प्रसोधन गर्दछ। यस चरणको मुख्य उदेश्य संकलित सूचना तथा विचारका राम्रा पक्षहरु केलाउनु हो। व्यवस्थापकले प्रत्येक विकल्पहरुको फाइदा र वेफाईदाहरुलाई विश्लेषण गर्नु पर्दछ। विकल्पहरुको मुल्यांकन गर्दा लागत विश्लेषण, समय एवं त्यसको दीर्घकालिन असर आदि कुरामा ध्यान पुऱ्याउनु पर्दछ।

Step 4: उत्तम विकल्पको छनौट

Select the best alternative

विभिन्न विकल्पहरुको मुल्याङकन र विश्लेषन गरी सकेपछि व्यवस्थापकले उत्तम विकल्पको छनौट गर्नु पर्दछ। उत्तम विकल्प त्यो जसको धेरै भन्दा धेरै फाईदाहरु र केही मात्र वेफाईदाहरु हुन्छन्। व्यवस्थापकले जोखिम, प्रतिफल, लागत, समय,

सफलताका सम्भाव्यता तथा त्यसको दिर्घकालीन असर आदि जस्ता कुराहरुलाई ध्यानमा राखेर उत्तम विकल्प चयन गर्नुपर्दछ ।

Step-5: निर्णयको कार्यान्वयन
Implementing the decision

यस चरणमा महत्व तथा सान्दर्भिकता र सही सूचनाका आधारमा लिएको निर्णयको कार्यान्वयन गरिन्छ । यस चरणमा निर्णयले व्यवहारिक रुप धारण गर्दछ ।

Step-6: निर्णयको मुल्यांकन
Evaluating the decision

निर्णयको परिणाम एवं उपलव्धीलाई हेरेर यसको मुल्यांकन गरिन्छ । मुल्यांकन प्रक्रियाले निर्णय कसरी कार्यान्वयन भयो के के परिणामहरु प्राप्त भए र के के कुरामा समायोजन वा सुधार गर्नु आवश्यक छ भन्ने कुराको सही पृष्ठपोषण प्रदान गर्दछ । यदि व्यवस्थापकले समस्याको सही समाधान गर्न सकेन भने उसले के के कुराले कार्यान्वयनमा असर पारेको छ । त्यसको सुची तयार गर्नु पर्दछ ।

Important Informations:

सहकारी संगठनका मुख्य सिद्धान्तहरू
Main Principles of co-operatives organization

अन्तर्राष्ट्रिय सहकारी महासंघद्वारा प्रतिपादित सिद्धान्तहरु अनुसूची (Schedule) – १, दफा (Section)७२ संग सम्बन्धित सात सिद्धान्तहरु)

१. **स्वेच्छिक तथा खुला सदस्यता (Voluntary and open membership):** सहकारीहरु लैंगिक, सामाजिक, जातिय, राजनैतिक र धार्मिक भेदभाव रहित, सदस्यको जिम्मेवारी स्वीकार गर्ने तथा सेवा उपयोग गर्न सक्षम सबै व्यक्तिहरुका लागि खुला पहुच भएका स्वेच्छिक संगठनहरु हुन् ।

२. **सदस्यहरुद्वारा प्रजातान्त्रिक नियन्त्रण (Democratic Management):** सहकारीहरु तिनका सदस्यहरुद्वारा प्रजातान्त्रिक बिधिबाट नियन्त्रित संगठनहरु हुन् । सदस्यहरु सहकारीको नीति तर्जूमा एवं निर्णय निर्माणमा सकृयतापूर्वक भाग लिन्छन् । संस्थाको कार्य सञ्चालनका लागि निर्वाचित पुरुष तथा महिला प्रतिनिधिहरु शेयर सदस्यहरु प्रति जवाफदेही हुन्छन् । प्रारम्भिक सहकारीहरुमा सदस्यहरुको समान मताधिकार (एक सदस्य, एक मत) रहन्छ । अरु तहका सहकारीहरु (संघहरु) पनि प्रजातान्त्रिक तवरले संगठित हुन्छन् ।

३. **सदस्यको आर्थिक सहभागिता** (Economic Participating): सदस्यहरुले आफ्नो संस्थाको पूँजिमा समतामूलक सहभागीता र क्रियाकलापमा प्रजातान्त्रिक विधिले नियन्त्रण गर्दछन् । सदस्यहरुले पूंजीमा गरेको योगदान वापत लाभांश भएमा सामान्यतः सीमित लाभ प्राप्त गर्दछन् । साधारण सभाको माध्यमद्वारा सदस्यहरुले देहायका वा कुनै वा सबै उद्देश्यहरुमा लाभांशको निश्चित अंश छुट्याउने छनः जस्तै सहकारी विकास, सदस्यहरुको सहकारीमा हुने कारोवारको अनुपातमा फाइदा लिन पाउने व्यवस्था, तथा सदस्यहरुद्वारा स्वीकृत अरु क्रियाकलापलाई टेवा दिने ।

४. **स्वायत्तता तथा स्वतन्त्रता** (Autonomous and freedom): सहकारीहरु यसका सदस्यहरुद्वारा नियन्त्रित स्वायत्तः र स्वावलम्वी संगठनहरु हुन् । सहकारीले सरकार वा अन्य निकायहरुबाट बाह्य श्रोतको रुपमा पूँजी जुटाउने सम्झौता गर्छ भने सदस्यहरुद्वारा गरिने प्रजातान्त्रिक नियन्त्रणको पद्धति र आफ्नो सहकारीको स्वायत्तता सुनिश्चित हुने व्यवस्था मिलाउने छन् ।

५. **शिक्षा, तालिम र सूचना** (Education , Training, Communication): सहकारीहरुले आफ्ना सदस्यहरु, निर्वाचित प्रतिनिधिहरु एवं प्रवन्धक तथा कर्मचारीहरुलाई आफ्नो संस्थामा प्रभावकारी रुपले योगदान दिनसक्ने तुल्याउन शिक्षा र तालिम प्रदान गर्नेछन् । सहकारीहरुले सर्वसाधारण खास गरी युवाहरु र बौद्धिक व्यक्तित्वहरुलाई सहकारीको बिषयमा र सहकारीताको फाइदाका बारेमा जानकारी गराउने छन् ।

६. **सहकारीहरु बीच सहयोग** (Mutual help): सहकारीहरुले आफ्ना सदस्यहरुलाई अत्यन्त प्रभावकारी रुपमा सेवा पुऱ्याउनेछन् र सहकारी अभियानलाई स्थानिय, राष्ट्रिय, क्षेत्रीय र अन्तरराष्ट्रिय संगठनहरुसंग आबद्ध गरी सहकारी अभियानलाई सुदृढ बनाउने छन् ।

७. **समुदाय प्रति चासो** (Interest to society): सहकारीहरुले सदस्यहरुको आवश्यकताहरु र आकांक्षाहरुप्रति केन्द्रित हुंदै सदस्यहरुको समुदायको दीगो विकासका लागि कार्य गर्दछन् ।

मुल्य (Values)

क :आधार मुल्यहरू (Basic Values)

१. **आत्मसहयोग/स्वावलम्वन** (Self – help) : प्रत्येक सहकारी संस्थाहरु आफ्नो काम आफैले गर्नु पर्दछ, अरुमाथि भर परेर आफ्नो उन्नति हुदैन । परमूखी सोचमा संस्था स्थापना गर्नु हुदैन भन्ने विस्वास गर्दछन् ।

२. **स्वःउत्तरदायित्व** (Self – responsibility) : आफ्नो उन्नतिको जिम्वेवारी वहन आफैले गर्नु पर्दछ। सहकारी संस्थाहरुको गठन र नियन्त्रण सदस्यहरुद्वारा हुने र सम्पूर्ण क्रियाकलापहरुको जिम्मा पनि सदस्यहरुद्वारा नै लिईने हुँदा यसमा स्वः उत्तरदायित्वको भावना हुन्छ ।

३. **प्रजातन्त्र** (Democracy) : सदस्यहरुको सहभागितात्मक प्रजातान्त्रिक विधिद्वारा संगठनको क्रियाकलापहरु सुव्यवस्थित गर्ने उत्तम तरीका हो। सहकारी संस्था स्वयंका लागि सदस्यहरुद्वारा नै स्थापना गरिने भएकाले संस्थामा सदस्यहरुको सकृय सहभागिता, समान हक र समान दायित्व हुन्छ। एक व्यक्ति एक मतको सिद्दान्तमा आधारित रहेर निर्वाचन गरिन्छ।

४. **समानता** (Equality) : सदस्यहरु वीच भेदभाव रहित व्यवहार हुनु पर्दछ। राजनीतिक, धार्मिक, वर्ण, जाती, रंग आदिका आधारमा कसैलाई पनि भेदभाव गर्नु हुदैन।

५. **समन्याय** (Equity) : आर्थिक प्रतिफलको न्यायोचित वितरण, एउटा सदस्यलाई मर्का पारेर अर्को सदस्यले फाईदा नलिनु, शोषण विहिन आर्थिक सम्वन्ध कायम हुनु पर्दछ।

६. **ऐक्यवद्धता** (Solidarity) : एकतामा विश्वास गर्ने निश्चित उद्देश्य प्राप्तिका लागि आपसमा मिलिजुली काम गर्नु पर्दछ। समान आकांक्षा राख्नेहरुको एकीकृत प्रयासवाट नै आकांक्षा साकार हुन्छ।

ख : नैतिक मुल्यहरू (Ethical values)

१. **इमान्दारिता** (Honesty) : सहकारीको सवै भन्दा महत्वपूर्ण नैतिक मूल्य ईमान्दारीता हो। यसमा भए गरेका क्रियाकलापहरु पारदर्शि राख्ने, छलकपट नगर्ने नीति, नियम कानून सिद्धान्त आदिको अनिवार्य पालना गरिएको हुनु पर्दछ।

२. **खुलापन** (Openness) : सहकारीको सदस्यता नीति नियमको परिधि भित्र रहेर मात्र खुला रहन्छ र सदस्यता त्याग गर्ने स्वतन्त्रता रहेको हुन्छ। खुलापनको मुल्य वस्तु स्वतन्त्रताको मुल्य हो।

३. **सामाजिक उत्तरदायित्व** (Social responsibility): सहकारी संस्था समाजका सदस्यहरुवाट समाजमा नै स्थापना गरिने हुँदा यो समाजको अभिन्न अंगको रुपमा रहेका हुन्छन् तसर्थ यिनीहरुले सामाजिक उत्तरदायित्व वहन गर्नु पर्दछ, जिम्वेवारीको पूर्ण पालना गर्नुपर्दछ अन्यथा संस्था समाजमा ग्राह्य हुन सक्दैन।

४. **अरुको हेरचाह** (Caring for other) : संस्थाले आफ्ना सदस्यहरुको अतिरिक्त अन्य सदस्य तथा समुदायको पनि विचार गरी संभव उपायद्वारा हित प्रवर्द्धन गर्नु पर्दछ।

नेपालमा सहकारीका प्रकारहरु (Types of Co-operative in Nepal)

सहकारी संस्थाका हरेक सदस्यले संस्थामार्फत् के कस्ता र कति काम गरिहेका छौं, आफ्नो जिम्मेवारीको सीमा कहाँसम्म रहेको छ, संस्थाबाट के कस्तो सेवा वा सुविधा पाइरहेका छौं ? भन्ने जस्ता कुरामा ध्यान पुऱ्यायौं भने आफू संलग्न संस्था कस्तो किसिमको हो भन्ने आफै प्रष्ट हुन्छ । आफ्नो संस्था कस्तो प्रकारको हो भन्ने जानकारी भयो भने सोहीअनुसार संस्था सञ्चालन गर्न सजिलो पर्दछ ।

सहकारी अभियानको प्रारम्भिक काल देखि नै विभिन्न स्वरूपका सहकारी संस्थाहरूले विविध किसिमका कार्यहरू गर्दै आएको पाइन्छ । त्यसैले सहकारी संस्थाहरूको किसिमबारे सबैको एकै धारणा रहेको पाइदैन तापनि सहकारी संस्थाहरूको किसिम छुट्याउन सजिलो होस् भन्नका लागि केही आधारहरूलाई लिन सकिन्छ । यी आधार अनुसार सहकारी संसथालाई विभाजन गर्न सकिन्छ ।

(क) कानुनी मान्यताका आधारमा (On the Basis of Legal Provision)

कानुनी मान्यताका आधारमा निम्न दुई किसिमका सहकारी संस्थाहरू हुन सक्दछन् :

१. **दर्ता नभएका सहकारी संस्थाहरू (Non-registered Co-operatives)**

यस किसिमका सहकारी संस्थाहरू स्वभावतः कानुनी मान्यता प्राप्त हुँदैनन्। किनभने यिनीहरू कुनै ऐन वा नियम अन्तर्गत दर्ता भएका हुँदैनन्। परम्परागत ढङ्गले चलिरहेका विभिन्न प्रकारका समूहहरू यस वर्गमा पर्दछन्। यस्ता समूहहरूलाई हामी पूर्व सहकारी संस्था भन्न सक्छौं ।

२. **दर्ता भएका सहकारी संस्थाहरू (Registered Co-operatives)**

देशको ऐन कानुनअनुसार दर्ता भएर सञ्चालन भएका सहकारी संस्थाहरू यसअन्तर्गत पर्दछन् । यस किसिमका सहकारी संस्थाहरूले कानुनी मान्यता पाएका हुन्छन् । सहकारी ऐन, २०४८ ले सहकारी सिद्धान्त अनुरुप कार्य सञ्चालन गर्न इच्छुक कम्तीमा पच्चीस जना सदस्य रहेका समूहहरूलाई सहकारी संस्थाका रुपमा दर्ता गर्न सकिने व्यवस्था गरेको छ ।

(ख) उद्देश्यका आधारमा (On the Basis of Objective)

सहकारी संस्थाहरू निश्चित उद्देश्यहरू परिपूर्ति गर्न गठन भएका हुन्छन् । उद्देश्यका आधारमा खासगरी दुई किसिमका सहकारी संस्थाहरू हुन सक्दछन् :

१. **एकल उद्देश्ययीय सहकारी संस्था (Single-purpose Co-operative)**

नाम अनुसार यस किसिमको सहकारी संस्था कुनै एकमात्र विषय क्षेत्रका काम गर्नका लागि गठन भएको हुन्छ । सदस्यहरूको आवश्यकता परिपूर्ति गर्ने

क्रममा यस किसिमको सहकारी संस्थाले एउटा निश्चित परिधिभित्र आफ्नो कार्यक्रम सञ्चालन गरेको हुन्छ। उदाहरणका लागि ऋण सहकारी संस्था गठन भएको छ भने यसले आफ्ना सदस्यहरूसँग ऋण सम्बन्धी मात्र कारोबार गरेको हुन्छ अथवा गर्नुपर्दछ। ऋण कारोबार बाहेक अन्य कार्यक्रम जस्तो उपभोग्य वस्तु विक्री गर्ने वा कृषि उपज खरिद, बिक्री गर्ने कार्य ऋण संस्थाले गरेको हुँदैन। सदस्यहरूको आवश्यकता अनुसार कुनै पनि विषयमा यस किसिमको सहकारी संस्था गठन गर्न सकिन्छ। यस्ता संस्थाहरूलाई विषयगत संस्था पनि भनिन्छ।

यहाँ स्पष्ट हुनुपर्ने आवश्यकता के छ भने एकल उद्देश्यीय सहकारी संस्था जुन क्षेत्रमा जुन उद्देश्य प्राप्त गठन गरिएको हुन्छ। त्यसले सोहि क्षेत्र संग सम्बन्धित कार्य मात्र गर्नुपर्दछ।

जस्तो-दूग्ध उत्पादक सहकारी संस्था छ भने त्यस संस्थाले सदस्यहरूसँग दूध खरिद, बिक्रीका अवला दूध उत्पादन बढाउनका लागि सदस्यहरूका निमित्त बढी दूध दिने नयाँ जातका पशुपालनको व्यवस्था मिलाउने , स्वस्थ पशुपालनकालागि पशु आहार (दाना वा घाँस) तथा पशु स्वास्थ्यको मिलाउने, उत्पादित दूधको प्रशोधन गरी दूधबाट बन्ने वस्तु बनाउने जस्ता कार्यमा आफ्नो कार्यक्रम वितरण गर्नुपर्दछ। उद्देश्य विपरीत दूधसँग सम्बन्धित बाहेक अन्य क्षेत्रमा जानु हुँदैन।

२. बहुउद्देश्यीय सहकारी संस्था (Multipurpose Co-operatives)

एकल उद्देश्यीय सहकारी संस्थाको ठीकविपरित बहुउद्देश्यीय सहकारी संस्थाले सदस्यहरूको आवश्यकतालाई ध्यानमा राखेर विविध कार्यहरू सञ्चालन गर्दछ। सदस्यहरूको आर्थिक तथा सामाजिक उत्थान गर्ने क्रममा उनीहरूको खाँचो हेरी प्राथमिकताका आधारमा विभिन्न कार्यहरू यस किसिमको सहकारी संस्थाले सम्पन्न गर्ने प्रयास गर्दछ। यसको खास कुनै एकमात्र विषय हुँदैन। उदाहरणका लागि सदस्यहरूको कृषि उत्पादन बढाउने, कृषि सामग्री आपूर्ति गर्ने, कृषि उपज खरिद गर्ने, सदस्यहरूलाई आवश्यक पर्ने उपभोग्य वस्तुहरू बिक्री गर्ने, ऋणको आपूर्ति गर्ने, स्थान र अवस्थाअनुसार सानातिना उद्योगहरू वा प्रशोधन कार्यहरू गर्ने आदि क्रियाकलापहरूमा बहुउद्देश्यीय संस्था संलग्न भएको पाउन सकिन्छ।

हामी सदस्य रहेको वा हामीले गठन गर्न खोजेको सहकारी संस्था एकल वा बहुउद्देश्यीय कुन अन्तर्गत पर्दछ ? यो कुरालाई हामीले आफ्नो सहकारी संस्थाले विनियमको विपरित कार्य सञ्चालन गर्नु हुँदैन।

(ग) कार्यसञ्चालन तहका आधारमा (On the Basis of Working Level)

सहकारी संस्थाको किसिम अध्ययन गर्दा त्यसको कार्य सञ्चालन तह अनुसार पनि हामीले कुन संस्था कुन किसिमको रहेछ भनी छुट्याउन सक्दछौं । यसका लागि संस्थाको सदस्य को, के आधारमा बन्न सक्दछ ? संस्थाले सञ्चालन गर्ने कार्य कुन प्रकृति र कुन तहको छ, जस्ता कुरा हेर्नु पर्दछ । यसअन्तर्गत निम्न किसिमका सहकारी संघ संस्थाहरू हुन सक्दछन् :

१. **प्राथमिक तहको सहकारी संस्था (Primary Level Co-operatives):** प्राथमिक तहको सहकारी संस्था व्यक्ति–व्यक्ति मिलेर सञ्चालन गरिन्छ । अर्को शब्दमा यस किसिमको सहकारी संस्थामा व्यक्ति सदस्य बन्दछ ।

२. **माध्यमिक वा क्षेत्रीय तहको सरकारी संस्था (Secondary Level Co-operatives):** देशको भौगोलिक वा प्रशानिक विभाजनअनुसार जिल्ला, अञ्चल वा राज्य तहका सहकारी संघहरू यसअन्तर्गत पर्दछन् । यस किसिमको संघलाई जिल्ला सहकारी संघ, विषयगत सहकारी संघ र केन्द्रीय सहकारी संघ भनिन्छ। स्वभावले यस किसिमको सहकारी संघले आफ्नो सदस्य रहेका विभिन्न संस्थाहरूको विकास तथा प्रवर्द्धनमा आवश्यक सहयोग तथा सेवा पुऱ्याउने कार्यक्रम सञ्चालन गर्दछ । प्रारम्भिक संस्थाहरूको तुलनामा माध्यमिक तथा क्षेत्रीय संघहरुको कार्य क्षेत्र पनि प्राय फराकिलो हुन्छ ।

३. **राष्ट्रिय तहको सहकारी संस्थाहरु (National Level Co-operatives):** माध्यमिक वा क्षेत्रीय तहका सहकारी संघहरू मिलेर राष्ट्रसंघ बन्दछ । हाम्रो राष्टिसंघमा जिल्ला सहकारी संघ, विषयगत सहकारी संघ वा केन्द्रीय सहकारी संघहरू सदस्य बन्न सक्दछन् । राष्ट्रभरिका सहकारी संघ-संस्थाहरूलाई बलियो पर्ने नै तहको सहकारी संघको उद्देश्य रहेको हुन्छ ।

४. **अन्तराष्ट्रियस्तरको सहकारी संघ (International Level Co-operatives):** सहकारी भावनालाई विश्वभरि एउटा अभियानका रुपमा विकास गर्न अन्तराष्ट्रिय सहकारी संघ बनेको हुन्छ । सबै देशका राष्ट्रिय तहका सहकारी संघहरू यसको सदस्य बन्न सक्दछन् । यसै संघको माध्यमबाट एक देशको सहकारी कार्यक्रममा अर्को देशको सहकारी कार्यक्रमले सहयोग पुऱ्याउँछ ।

(घ) सदस्यहरुको आर्थिक प्रकृतिका आधारमा (On the Basis of Economic Nature of Members)

सहकारी संस्थाहरूको मूल उद्देश्य सदस्यहरूको आर्थिक तथा सामाजिक जीवनमा सुधार ल्याउनु हुन्छ । सहकारी संस्थामा संलग्न सदस्यहरूको आर्थिक प्रकृतिअनुसार पनि संस्थाको किसिम छुट्याउन सकिन्छ । यसअन्तर्गत सहकारी संस्थाहरूलाई मुख्यतः तीन किसिममा बाँड्न सकिन्छ :

१. **उत्पादन सहकारी संस्था (Producers Co-operatives)**

वस्तु वा सेवा उत्पादन गर्ने समूहद्वारा उत्पादन सहकारी संस्थाको गठन एवम् सञ्चालन गरिन्छ । उस्तै–उस्तै वस्तु उत्पादन गर्ने व्यक्तिहरूले आपसमा मिलेर उत्पादक सहकारी संस्थाको गठन गर्न सक्दछन् । कृषक सहकारी संस्था, कालिगढ सहकारी संस्था यसका उदाहरण हुन् । मुख्यतः सदस्यहरूलाई उत्पादन कार्यसँग सम्बन्धित सेवाहरू दिन उनीहरूको उत्पादनको बजार व्यवस्था मिलाउनका लागि यस किसिमको संस्था सञ्चालन गरिएको हुन्छ ।

२. **उपभोक्ता सहकारी संस्था (Consumers Co-operatives)**

सदस्यहरूको आवश्यकता र माग बमोजिम उपभोग्य वस्तु वा सेवाहरू आपूर्ति गर्ने उद्देश्यले उपभोक्ता सहकारी संस्थाहरू खुलेका हुन्छन् । नाम अनुसार उपभोक्ता सहकारी संस्थाले सदस्यहरूले उपभोग गर्ने वस्तु वा सेवाको कारोबार गर्दछ । अर्को शब्दमा संस्थाले आफ्ना सदस्यहरूलाई उनीहरूले पुनः बिक्री गर्नका लागि वा त्यसबाट अरु वस्तु उत्पादनका लागि उपभोग्य वस्तु आपूर्ति गरेको हुँदैन । अतः उपभोक्ता सहकारी संस्थाका सदस्यहरू वास्तविक रुपमा अन्तिम उपभोक्ता हुन्छन् । सहकारी उपभोक्ता भण्डार, सहकारी यातायात, बैंक, आवास, विद्युत् संस्थाहरू यस वर्गमा पर्दछन् ।

३. **श्रमिक सहकारी संस्था (Labour Co-operatives)**

श्रमिक सहकारी संस्थालाई कहीँकहीँ उत्पादन सहकारी संस्था पनि भन्ने गरेको पाइन्छ । तर यिनीहरू वास्तविक उत्पादन नभई श्रमिकमात्र हुन्छन् । उनीहरूले आफ्नो श्रम बिक्री गर्दछन् । अतः यस किसिमको संस्थाले आफ्नो सदस्यहरूलाई आपसमा मिली सामूहिक रुपले आफ्नो श्रमको मूल्यबारे मोलतोल गर्ने शक्ति बढाउँछन् । संस्थाको माध्यमद्वारा सदस्यहरूले आफ्नो श्रमको ज्याला तथा रोजगारीका सर्तहरू निर्धारण गर्नमा सहभागी भई आफूलाई शोषणबाट मुक्त राख्न सक्षम हुन्छन् । भरियाहरूको संस्था, रिक्सा चालकहरूको संस्था र पुरानो कागज संकलन गर्नेहरूको संस्था श्रमिक संस्थाका उदाहरण हुन् ।

माथि भनिएका उत्पादन, उपभोक्ता र श्रमिकमध्ये हामी कुन किसिमको सहकारी संस्थाका सदस्य हो ? अथवा यी मध्ये कुन किसिमको संस्था हामीले गठन गर्न खोजेका हौ ? यस कुरामा हामी प्रस्ट रह्यौं भने हामीले सञ्चालन गर्ने संस्था प्रभावकारी भई हाम्रो आवश्यकता संस्थामार्फत पूरा गर्न सक्छौं ।

(ङ) सेवाग्राहीका आधारमा (On the Basis of Service Receiver)

यसअन्तर्गत सहकारी संस्थाहरूलाई मुख्यतः दुई किसिमका बाँड्न सकिन्छ :

१. **सीमित सेवाग्राही (Limited Service Receiver)**

केही सहकारीहरू त्यस्ता हुन्छन् जसले आफ्ना सदस्यहरूलाई मात्र सेवा प्रदान गर्दछन्। सेवा चाहने मानिसहरूले यी सहकारीहरूको सदस्यता लिनुपर्दछ। त्यसैले यिनीहरूलाई सीमित सेवाग्राही सहकारी भनिन्छ।

२. **असीमित सेवाग्राही (Unlimited Service Receiver)**

केही सहकारीहरू त्यस्ता हुन्छन् जसको गठन केही सदस्यहरूको संयुक्त प्रयासबाट हुन्छ तर अरु धेरै मानिसहरूले पनि त्यसबाट सेवा लिन सक्दछन्। यस्ता सहकारीहरूले गैरसदस्यहरूलाई पनि सेवा दिने नियम बनाएका हुन्छन्। त्यसैले यसलाई असीमित सेवाग्राही सहकारी भनिन्छ। बचत तथा ऋण सहकारी यसको उत्तम उदाहरण हो।

सहकारी रूपहरु (Forms of Co-operatives)

१) **उपभोक्ता सहकारी संस्था (Consumer's Co-operatives)**

नेपालमा उपभोक्ता सहकारी संस्था नयाँ सहकारी हो। नेपालमा सहकारी संस्थाहरू उपभोग्य वस्तुहरूको व्यापारमा पहिलेदेखि नै संलग्न हुँदै आइरहेको पाइन्छ। तापनि सहकारी ऐन, २०४८ लागू हुनुभन्दा अघि यसको नाम उपभोक्ता सहकारी राखिएको थिएन। २०४९ भन्दा अघि दर्ता भएका बहुउद्देश्यीय सहकारीहरूले चामल, तेल, नुन, मट्टीतेल, डिजेल, चिनी, साबुन, मन्जन आदि ग्रामीण क्षेत्रमा बिक्री गर्दथे। सदस्यहरूको आवश्यकता र मागबमोजिम उपभोग्य वस्तु तथा सेवाहरू आपूर्ति गर्ने उद्देश्यले उपभोक्ता सहकारी संस्थाहरू २०४७ मा प्रजातन्त्रको पुनर्स्थापनापछि खुलेका हुन्। उपभोक्ता सहकारी संस्थाले मुख्यतः निम्न कार्यहरू गर्दछ :

- उपभोग्य सामग्रीहरूको आपूर्ति
- सदस्यहरूले उत्पादन गरेका उपभोग्य सामग्रीहरूको बिक्री
- उपभोक्ता सदस्यको आर्थिक सुरक्षा
- सदस्यद्वारा उत्पादन गरिएका वस्तुको बिक्रीबाट आउने रकमबाट बचत संकलन
- सदस्यलाई विभिन्न उद्देश्यका लागि ऋण लगानी
- उपभोग्य सामग्री उत्पादनका लागि सदस्यलाई लगानी गर्ने र त्यसको असुलउपर गर्ने।

२) **बचत तथा ऋण सहकारी संस्था (Saving and Credit Co-operatives)**

बचत तथा ऋण सहकारी संस्थाहरू वि.सं. २०४७ पछि ठूलो संख्यामा खुलेको पायन्छ। यस्ता सहकारीहरू समुदायमा रहेका मानिसहरूको आवश्यकतालाई सम्बोधन गर्नका लागि खुलेका हुन्छन्। हाम्रो जस्तो देश जहाँ जनसंख्याको ठूलो हिस्सा गरिबीको चपेटामा बाँची राखेको छ र बैंकिङ सेवाको पहुँच पनि छैन, त्यहाँ मानिसहरूलाई सानो परिमाण भए पनि बचत गर्ने बानीको विकास गर्न र उत्पादनशील क्क्षेत्रमा ऋण प्रवाह गर्नका लागि यस सहकारीहरूको गठन भएको हो। बचत तथा ऋण सहकारी संस्थाले निम्न कार्यहरू गर्दछ :

- आन्तरिक स्रोत परिचालन गर्न सदस्यहरूबाट बचत तथा ऋण नीतिअनुरुप बचत संकलन गर्ने
- संकलित रकममा प्रतिस्पर्धी दरमा ब्याज दिने
- सदस्यहरूको आवश्यकता पूरा गर्न पूँजी निर्माण गरी उचित ढङ्गले परिचालन गर्ने
- सदस्यहरूलाई आयमूलक क्रियाकलाप गर्न विभिन्न अवधिको ऋण प्रवाह गर्ने
- सदस्यहरूलाई आयमूलक क्रियाकलाप गर्न विभिन्न अवधिको ऋण प्रावह गर्ने
- सदस्यहरूलाई उत्पादनशील क्रियाकलाप सञ्चालन गर्न प्रेरित गर्ने
- सदस्यहरूलाई उनीहरूको सीप तथा पेसामा आधारित आयमूलक व्यवसाय पहिचान गरी सो गर्न सल्लाह दिने
- असल ऋणी, सदस्यहरूलाई उचित कदर गरी असल संस्कार बसाल्न प्रेरित गर्ने
- सदस्यहरूलाई उत्पादनमूलक, घरायसी, भैपरी, वैदेशिक रोजगार, स्वास्थ्योपचार आदिका लागि ऋण प्रदान गर्ने,
- ऋण लिएका सदस्यहरूबाट ऋण असुल गरी अन्य सदस्यहरूलाई ऋण उपलब्ध गराउने
- सदस्य बचतको सुरक्षाका लागि ऋण जोखिम कोषको व्यवस्था गर्ने
- सदस्यहरूको उत्पादन तथा सेवाको बजारीकरण गर्न सूचना सञ्जाल मिलाउने
- सदस्यहरूले उत्पादन गरेका सीपमूलक वस्तु बिक्रीका लागि खरिदकर्तासँग सम्बन्ध स्थापित गर्ने

३) **उत्पादक सहकारी संस्था (Producer's Co-operatives)**

नेपालमा स्थापना भएका उत्पादक सहकारीहरुमध्ये दुग्ध उत्पादक सहकारी संस्था अग्रस्थानमा रहेको छ। यस किसिमको सहकारी पशुपालन व्यवसाय भएका, पशु आहारको प्रचुरता भएका तथा दूग्ध संकलन र वितरणका लागी आवश्यक पूर्वाधार भएका स्थानहरुमा बढी सफल छ। हाम्रो देशमा बहुसंख्यक जनता कृषिमा आधारित छन्। कृषि र पशुपालन बीच अत्यन्त घनिष्ट सम्बन्ध रहेको छ। त्यसैले नेपालमा दुग्ध उत्पादक सहकारी संस्थाको प्रचुर सम्भावना छ। यस्ता सहकारी संस्थाहरुले उत्पादनका माध्यमले स्वरोजगारी सिर्जना गरी स्थानीय जनताको आयमा वृद्धि गर्ने उद्देश्य लिएका छन्। नेपालमा दूग्ध उत्पादक सहकारी बाहेक माछा उत्पादक सहकारी, तरकारी उत्पादक सहकारी, कफी उत्पादक सहकारी, अदुवा उत्पादक सहकारी, ऊखु तथा केरा उत्पादक सहकारी, घाँस उत्पादक सहकारी, आदी रहेका छन्। यी उत्पादक सहकारी संस्थाहरुले गर्ने मुख्य कार्यहरु निम्न छन्।

- उत्पादन सामग्रीको आपूर्ति
- उत्पादन संकलन र बिक्री
- सम्बन्धित वस्तु उत्पादन
- प्रशोधन व्यवस्था
- उत्पादित वस्तुको बिमा व्यवस्था
- उत्पादित वस्तुको भण्डारण
- उपभोक्ता सदस्यको आर्थिक सुरक्षा
- सदस्यहरूलाई उत्पादन उद्देश्यका लागि ऋण लगानी
- सदस्यहरूको उत्पादन बिक्रीको रकमबाट बचत सङ्कलन
- उत्पादकत्व बृद्धिसम्बन्धी कार्यमा सहयोग
- उपचारको व्यवस्था

४) **कृषि सहकारी संस्था (Farming Co-operatives)**

नेपालमा कुल जनसंख्याको ठूलो हिस्सा कृषि पेसामा संलग्न छ। जीविकोपार्जनका अन्य पेसाहरू भरपर्दो गरी विकसित हुन नसकेको हाम्रो देशमा जनसंख्याको ठूलो हिस्सा प्रत्यक्ष तथा परोक्ष रुपमा कृषिमा निर्भर रहनु परिरहेको छ। यस क्षेत्रमा संलग्न मानिसहरूले वर्षभरि रोजगारी प्राप्त गर्न नसकी धेरै मानिसहरू अर्धबेरोजगारीको अवस्थाबाट गुज्रिरहेका छन्। त्यसैले

कृषि पेसामा संलग्न मानिसहरूको आय आर्जनमा वृद्धि गर्ने र कृषिलाई विविधीकरण गर्ने उद्देश्यले कृषि सहकारीको गठन गरिएको देखिन्छ। यस सहकारी संस्थाले मुख्यतः निम्न कार्यहरू गर्दछ :

- कृषि सामग्री (मल, बीउ, औजार, कीटनाशक विषदी) को आपूर्ति
- कृषि उत्पादन खरिद तथा बिक्री
- कृषि उत्पादन प्रशोधन
- उत्पादन पाठशाला सञ्चालन
- अगुवा कृषि फर्म सञ्चालन
- कृषि उत्पादनको बिमा
- कृषि उत्पादनको बजारीकरण
- कृषि उत्पादनको बजारीकरण
- सहकारी खेती सञ्चालन
- कृषि फोहोर संकलन तथा प्रशोधन गरी जैविक मल निर्माण
- कृषि हाट तथा बजार सञ्चालन र व्यवस्थापन

५) आवास सहकारी संस्था (Housing Co-operatives)

मानिसहरूका लागि खानापछिको आधारभूत आवश्यकता बास हो। नेपालमा आवास व्यवस्थित गर्नेबारे राष्ट्रिय नीति स्पष्ट रुपमा अगाडि आएको पाइदैन। आवास सहकारी संस्थाले छरिएर रहेका बस्तीहरूलाई सम्भव भएसम्म सघन बस्तीहरूमा रुपान्तरण गर्दै त्यस ठाउँमा सडक, बिजुली, खानेपानी, सञ्चार, स्वस्थ्य, शिक्षा आदि सेवाहरूको आपूर्ति गर्ने उद्देश्य राखेको हुन्छ। किनकि छित्रिएको बस्तीहरूमा यी सुविधाहरू पुऱ्याउँदा लागत बढी लाग्दछ। यसले सरल, सुलभ र व्यवस्थित आवासको मागलाई पूरा गर्दछ। यसले आवासको एकरुपता र सुन्दरता पनि थप्दछ। यस्ता सहकारी संस्थाहरूले सुपथ मूल्यमा नागरिकहरूको सहभागितामा आवास सुविधा प्रदान गर्दछ। सहरी क्षेत्रमामात्र होइन ग्रामीण क्षेत्रमा समेत आवासको माग बढ्पदै गएको परिप्रेक्ष्यमा आवास सहकारी संस्थाको नेपालमा प्रचर सम्भावना देखिन्छ।

६) औद्योगिक सहकारी संस्था (Industrial Co-operatives)

विशेषतः साना र मझौला उद्योगहरूको विकासका लागि यस्ता सहकारीको गठन गरिएको हुन्छ। विशेषतः महिला र ग्रामीण भेगका जनतालाई लाभप्रद रोजगारीमा संलग्न गराउने उद्देश्यले यस्ता सहकारीहरूको गठन गरिएको हुन्छ।

यस्ता सहकारीहरूले विचौलियाबाट श्रमिकहरूलाई ठग्ने प्रवृत्तिलाई निरुत्साहित गर्दछ। किनकि श्रमिकहरू यस्ता सहकारीमा संगठित भएपछि ठगिनबाट बच्दछन्। हस्तकला र काष्ठकला जस्ता क्षेत्रमा यस्ता सहकारीले काम गर्न सक्दछन्। यस्ता सहकारीहरूले उद्योगबाट उत्पादित वस्तुहरूको बजारीकरण गर्ने, उत्पादनका लागि आवश्यक ऋण प्रवाह गर्ने, उत्पादित वस्तुलाई बजारमा प्रतिस्पर्धी बनाउन मद्दत उत्पादित वस्तुको प्रतिस्पर्धी मूल्य प्राप्त गर्ने जस्ता कार्यहरू गर्दछन्।

७) **बजार सहकारी संस्था** (Marketing Co-operative)

बजार सहकारी संस्था त्यस्तो संस्था हो जुन कृषकहरुको समूद्वारा संचालित हुन्छ। यस्ता सहकारीमा सलग्न किसानहरुले समान किसिमका वस्तुहरु उत्पादन गर्दछन्। यसले साना किसानहरुलाई प्रवर्द्धन गर्ने कार्य गर्दछ। यस्ता सहकारी मार्फत् किसानहरुले बजारलाई आफ्नो नियन्त्रणमा राख्दछन् र उत्पादनको बढी मूल्य लिन सक्षम हुन्छन्। त्यस्तैगरी यसबाट उत्पादनको लागत घटाउन पनि मदत पुग्दछ। यस्ता सहकारीबाट कृषि औजार , बीज र मल प्राप्त गर्न पनि सहज हुन्छ। यस्ता सहकारीले उल्लेखित उल्लेखित उद्देश्यहरु पूरा गर्न निम्न कार्यहरु गर्दछ :-

- वस्तुहरुको प्याकिङ गर्ने
- वस्तुहरुको भण्डारण गर्ने
- वस्तुहरुको बिक्रिको व्यवस्था गर्ने
- वस्तुको राम्रो बिक्रिको सम्झौता गर्ने
- उत्पादनका लागि चाहिने औजार, बीउ, मल, औषधि आदिको व्यवस्था गर्ने
- उत्पादनबाट हुने बचत संकलन गर्ने।

८) **बहुउद्देश्यीय सहकारी संस्था** (Multi-purpose Co-operatives)

बहुउद्देश्यीय सहकारी संस्थाले सदस्यहरूको आवश्यकतालाई ध्यानमा राखि विभिन्न किसिमका कार्यहरू सञ्चालन गर्दछन्। सदस्यहरूको आवश्यकतालाई सम्बोधन गर्नका लागि यस्ता सहकारीहरूले विभिन्न सामाजिक र आर्थिक कार्यहरू सञ्चालन गर्दछन्। यस्ता सहकारी संस्थाहरू कुनै एक काममा मात्र केन्द्रित हुँदैनन्। यिनीहरूले विविध प्राकारका कार्यहरू सञ्चालन गर्दछन्। यस्ता सहकारी संस्थाहरूले सम्पादन गर्ने कार्यहरू मुख्यत: निम्न छन् :

- सदस्यहरूको कृषि उत्पादन वृद्धि गर्न कृषि सामग्री आपूर्तिक गर्ने

- कृषि उपज खरिद गर्ने
- कृषि उपजको बजारीकरण गर्ने
- सदस्यहरूलाई आवश्यक पर्ने उपभोग्य वस्तुहरू बिक्री गर्ने
- आवश्यक ऋणको व्यवस्था गर्ने
- सदस्यहरूलाई आवश्यक पर्ने उपभोग्य वस्तुहरू बिक्री गर्ने
- आवश्यक ऋणको व्यवस्था गर्ने
- उत्पादित वस्तुको प्रशोधन व्यवस्था मिलाउने
- हाल केही बहुउद्देश्यीय सहकारी संस्थाहरू विद्युत्को थोक, खरिद र वितरण, अस्पताल सञ्चालन एवम् एम्बुलेन्स सञ्चालनमा समेत संलग्न रहेको पाइन्छ ।

सहकारी सङ्गठनको महत्व
(Importance of Co-operative Organization)

सहकारी सङ्गठनले देशको विकासका लागी ज्यादै महत्वपूर्ण भूमिका खेलेको हुन्छ । आर्थिक तथा सामाजिक विकासका लागी सहकारी सङ्गठनले स्रोतहरुको उचित सदुपयोग गर्ने, बचतमा प्रोत्साहन गर्ने, रोजगारी सिर्जना गर्ने, मध्यस्थकर्ताहरुको उन्मुलन गर्ने,संस्थागत ऋण प्रदान गर्ने, नैतिक चरित्रको विकास गर्ने, उत्पादन तथा वितरणमा सुधार गर्ने, घरेलु उद्योगहरुको विकास आदि सम्वन्धि महत्वपूर्ण कार्यहरु गर्ने गर्दछ ।

QUESTIONS

1) Define the term co-operative.
2) Draw an outline/figure/sketch/ of an organogram of co-operative or Structure of a co-operative.
3) Outline the decision making process/steps in co-operatives.
4) Two names can't be omitted from the history of co-operative. Name them.
5) Point out any two major dates reflecting the history of co-operatives.
6) Co-operative follows democratic pattern .Explain in two very short sentences.
7) Write down the popular slogan/ principle for co-operative.
8) List out any four major principles of co-operatives.
9) Why do you think co-operative is important in the context of Nepal? Explain in two sentences.
10) Co-operative is the backbone of emerging economy. Why?
11) How account committee is formed in co-operatives? How many members are there in it?
12) Relate planning, organizing, directing and controlling management techniques in the context of co-operative.
13) Outline and describe the decision making process.
14) Highlight the features of co-operatives in brief.
15) Define the following terms:

    a) Planning b) Organizing c) controlling d) Directing.

◆◆◆