

सहकारी समितियों में नेतृत्व विकास

— डॉ. रोहिणी विल्हेकर * —

परिचय :

सहकारी नेतृत्व से आशय प्रबन्धन सहकारिता का निर्णय लेने वाला निदेशक मण्डल से है, जिसकी भूमिका में परिचालन नीतियों को तैयार करना एवम् क्रियान्वित करना, असली सेवा प्रदान करना, वित्तीय सुदृढता बनाए रखना और अपने उद्देश्यों को सदस्य हित में सफलतापूर्वक पूरा करने के लिए परिचालन क्षमता को लागू करना होता है।

सहकारी समितियों में नेतृत्व विकास इसे सहकारिता का एक ऐच्छिक संगठन का रूप देता है। इसमें सभी सदस्यों को समान अधिकार प्राप्त होते हैं। इसकी स्थापना सामान्य आर्थिक हितों की प्राप्ति के लिए होती है। इसका प्रबंध प्रजातांत्रिक सिद्धान्तों के आधार पर होता है।

सहकारी समितियों में नेतृत्व विकास

नेतृत्व एक ऐसा व्यक्ति होता है जो लोगों द्वारा चुना जाता है। जिसके सिद्धान्तों का अनुसरण करना पड़ता है, वह नेता कहलाता है।

प्रधानमंत्री या राष्ट्रपति देश के लोगों या संगठन का नेतृत्व करते हैं जिसके वे नेतृत्व कर्ता होते हैं। वे लोगों की मदद करते हैं, उनको सही रास्ता दिखाते हैं ताकि वह उनकी मदद लेकर सही और उद्भूत काम कर सकें। हर व्यक्ति में काम करने और निर्देश देने की प्रवृत्ति होती है, उसी तरह कुछ लोग ऐसे भी होते हैं जिनमें किसी की बात मानने की प्रवृत्ति होती है, मनुष्य का स्वभाव समय के साथ बदलने का होता है, इस प्रकार वह खुद को बदलता रहता है। शासन करना, निर्देश देना, आज्ञा देना आदि एक कला है और यह एक महत्वपूर्ण गुण है जो हर व्यक्ति में नहीं होता है।

सहकारी नेतृत्व के निम्न आवश्यक गुण अपरिहार्य हैं :-

- सदस्यों को नेतृत्व देने में ईमानदारी
- समिति के विकास में निर्णय लेने की क्षमता
- समिति के सदस्यों के हित में उत्साहित रहना
- समिति के विकास हेतु दृढ संकल्पित रहना
- निर्णय लेने की दिशा में आत्म नियंत्रण
- समिति के सहयोग हेतु सदैव तत्पर रहना
- समिति के चहुमुखी विकास हेतु दूरदर्शी सोच रखना

- भावनात्मक बुद्धिमत्ता द्वारा सदस्यों को संवेदनशील बनाए रखना
- समिति के हित में निर्णय में पारदर्शिता बनाए रखना
- सहकारी समितियों के नेतृत्वकर्ता का खुले विचारों वाला होना
- समिति हित में उत्तरदायित्व की भावना रखना

वर्तमान व्यवस्था द्वारा सहकारिता अधिनियम में परिवर्तन किए जा रहे हैं और व्यापार विकास कार्यक्रम के माध्यम से व्यवसाय की आवश्यकता के लिए सुधार पूर्व समय से अब तक लाभ कमाने के लिए विभिन्न व्यापारिक गतिविधियां शुरू की गयी हैं। इसके लिए बेहतर संचालन और नेतृत्व के दो पहलू हैं जो संस्था को लक्ष्य की ओर अग्रसर करने के लिए आवश्यक हैं। आए हम बेहतर संचालन की भूमिका पर विचार करें।

समिति में प्रबन्धन का ढांचा -

अध्यक्ष, बोर्ड (निदेशक मण्डल) व साधारण सभा समिति एक प्रजातांत्रिक संस्था है। समिति का प्रबन्ध सहकारी समिति अधिनियम / नियम व समिति के उपनियमों के अनुसार प्रजातांत्रिक ढंग से होता है। समिति के सदस्य उसके मालिक हैं। वे निदेशक मण्डल एवं कमेटी का निर्वाचन करते हैं जो समिति के कार्यों को सम्पादित करने के लिए दिशा-निर्देश देती है। वैधानाथन कमेटी की सिफारिशों के अनुसार (वीसीआर) समिति के निदेशक मण्डल में सिर्फ चुने हुए सदस्य ही होंगे (समिति के निदेशक मण्डल में कोई भी नामित सदस्य नहीं होंगे)। चुने हुए सदस्य अपनों में से एक को समिति का अध्यक्ष चुनेंगे। यह अध्यक्ष की जिम्मेदारी होगी कि वह समिति को सही व रचानात्मक तरीके से चलाने के निर्देश दे। कुछ समितियों में उपाध्यक्ष भी हो सकता है। अध्यक्ष की अनुपस्थिति में उपाध्यक्ष अध्यक्ष के कार्यों को सम्पादित करेगा। निदेशक मण्डल समिति के उपनियम, साधारण सभा द्वारा लिए गए निर्णय व सहकारी समिति अधिनियम / नियम के प्रावधानों के अनुसार कार्य करता है। साधारण सभा समिति की सर्वोच्च व अधिकार सम्पन्न है। महत्वपूर्ण नीति सम्बन्धी निर्णय सिर्फ साधारण सभा द्वारा ही लिए जाते हैं। अतः अध्यक्ष, निदेशक मण्डल व साधारण सभा समिति के प्रबन्धकीय ढांचे के मुख्य अंग हैं। समिति के रोजमर्रा के कार्य व निदेशक

मण्डल द्वारा लिए गए निर्णयों का क्रियान्वयन समिति के सचिव द्वारा सम्पादित किया जाता है। जोकि समिति का मुख्य कार्यकारी भी है।

सहकारी समितियों में नेतृत्व विकास हेतु आवश्यक कदम :

समिति की साधारण सभा:

साधारण सभा की बैठकें— साधारण सभा में समिति के सभी सदस्य शामिल हैं। समिति (निदेशक मण्डल) द्वारा वर्ष में एक बार साधारण सभा की बैठक बुलानी आवश्यक है अथवा सहकारी समिति अधिनियम में निहित नियमों के प्रावधानों के अधीन जिस प्रकार निर्देश दिया गया हो। वार्षिक लेखा-जोखा की स्वीकृति हेतु भी साधारण सभा बुलायी जाती है। यदि निदेशक मण्डल अधिनियम के प्रावधानों के अनुसार साधारण सभा बैठक (एजीएम) नहीं बुलाते हैं तो इसके उपरान्त निदेशक मण्डल अपने ऑफिस में बने रहने के अधिकार से वंचित हो सकते हैं।

वार्षिक साधारण सभा बैठक की सूचना सदस्यों को बैठक की तारीख से 15 दिन पूर्व व्यक्तिगत रूप से या डाक से दी जानी चाहिए। वैकल्पिक रूप से वार्षिक साधारण सभा के आयोजन की मांग समिति के सदस्यों की एक निश्चित संख्या (जो अलग-अलग राज्यों में अलग-अलग है) अथवा रजिस्ट्रार, सहकारी समितियां या वित्तपोषक बैंक द्वारा की जा सकती है। ऐसी स्थिति में वार्षिक साधारण सभा का आयोजन अधिग्रहण की दिनांक से 30 दिनों के भीतर करना होगा और बैठक अधिग्रहित की गयी है तथ्य का वर्णन नोटिस में स्पष्ट रूप से करना होगा। यदि वर्तमान में किसी उपनियम में संशोधन प्रस्तावित है, जिसे साधारण सभा के कार्यवृत्त की कार्य अनुसूची में शामिल किया गया है तो वर्तमान उपनियम व प्रस्तावित संशोधन की बैठक के नोटिस में स्पष्ट रूप से बता देना चाहिए। वार्षिक साधारण सभा की बैठक के अतिरिक्त जरूरत पड़ने पर असाधारण साधारण सभा बुलायी जा सकती है।

साधारण सभा के कार्य व जिम्मेदारियां -

वैधानाथन कमेटी की रिपोर्ट द्वारा प्रस्तावित आदर्श सहकारी कानून के अन्तर्गत निम्नलिखित या कोई अन्य ऐसे मामले जो निदेशक मण्डल द्वारा आवश्यक समझे गए हैं, पर साधारण सभा अपनी प्रत्येक वार्षिक साधारण सभा में विचार करेगी—

- पूर्व बैठक में पारित प्रस्तावों पर की गयी कारवाई।
- जरूरी होने पर दीर्घकालीन योजना व बजट पर विचार।
- वार्षिक व्यवसाय विकास योजना व वर्तमान वित्तीय वर्ष के लिए बजट पर विचार।
- पूर्व वित्तीय वर्ष के लेखों की जांच हेतु लेखा-परीक्षकों की

नियुक्ति।

- पूर्व वित्तीय वर्ष में सम्पादित कार्यों से संबंधित लेखा परीक्षा से संबंधित वार्षिक लेख परीक्षित विवरणों पर विचार करना।
- विगत वित्तीय वर्ष में वार्षिक लेखा परीक्षित हिसाब के खातों व लेखा परीक्षा प्रतिवेदन पर विचार।
- विगत वित्तीय वर्ष हेतु स्वीकृत बजट से अलग किए गए कार्यों, यदि कोई हो तो, के कारणों पर विचार करना और समुचित कार्रवाई करना।
- विगत वित्तीय वर्ष में आधिक्य, यदि कोई हो तो, का निपटान और लाभांश भुगतान।
- विगत वित्तीय वर्ष में कमी, यदि कोई हो तो, का प्रबन्धन।
- जरूरत पड़ने पर विशेष रिजर्व कोष व अन्य फण्ड की स्थापना।
- रिजर्व व अन्य फण्ड के वास्तविक उपयोग की समीक्षा।
- बैठकों में निदेशकों, उनकी उपस्थिति पर रिपोर्ट की समीक्षा।
- समिति के निदेशकों, उनकी सेवाओं के उपयोग की समीक्षा।
- किसी निदेशक या किसी के सदस्य या आन्तरिक लेखा परीक्षक को उनके दायित्व से संबंधित ड्यूटी अथवा सम्बन्धित बैठकों में उपस्थिति हेतु दिए गए भुगतान की समीक्षा।
- सदस्यों को प्रदान की गयी सेवाओं के समक्ष गैर सदस्यों को प्रदान की गयी सेवाओं की तुलनात्मक समीक्षा।
- उस व्यक्ति जिसकी सदस्यता के प्रार्थनापत्र को निदेशक मण्डल द्वारा खारिज कर दिया गया है, की अपील पर विचार करना।
- उस व्यक्ति जिसको निदेशक मण्डल ने सदस्यता से वंचित/ निकाल दिया है की अपील पर विचार करना।
- सदस्यों के शिक्षण और निदेशक मण्डल व कर्मचारियों के प्रशिक्षण से संबंधित गतिविधियों व खर्चा के खातों पर रिपोर्ट।
- निम्नलिखित व अन्य मामले, जिस पर निदेशक मण्डल द्वारा विचार करना जरूरी है, पर साधारण सभा द्वारा इसको वार्षिक अथवा अन्य साधारण सभा में विचार किया जाएगा।
- निदेशकों का चुनाव।
- उपनियमों में संशोधन।
- निदेशकों को हटाना।
- निदेशक मण्डल में आकस्मिक रिक्तियों पर चुनाव / नियुक्ति।

- लेखा परीक्षकों को हटाना व उनके स्थान पर नयों का चुनाव / स्वीकृति ।
- समिति की दूसरी सहकारी संस्थाओं में सदस्यता ।
- दूसरी सहकारी संस्थाओं से साझेदारी ।
- समामेलन, विभाजन, विलय, सम्पत्ति व दायित्व का अंतरण।
- समिति को भंग करना ।
- रजिस्ट्रार के जांच प्रतिवेदन, यदि कोई हों, पर विचार ।
- अशोध्य ऋणों को बट्टे खाते में डालने पर विचार ।
- उपनियम में उल्लिखित साधारण सभा का कोरम निर्धारित किया जाएगा लेकिन किसी भी हालत में बैठक में वोट देने के पात्र सदस्यों की संख्या के 1/5 से कम नहीं होना चाहिए ।

बोर्ड के सदस्यों की साधारण सभा / सदस्यों के प्रति जवाबदेही-

टास्क फोर्स ने यह माना था कि वित्तीय कमी एक कारण नहीं अपितु परिणाम होती है और यह संचालन और प्रबंधन की कमजोरी में निहित होती है। यह महसूस किया गया कि इसका एक ही रास्ता है और वह है वित्तीय विनियामक और संस्थागत संशोधनों के द्वारा पुनरुद्धार किया जाए। इसलिए पुनरुद्धार पैकेज के अन्तर्गत संचालन की जिम्मेदारी रजिस्ट्रार, सहकारी समितियों व राज्य सरकार नियंत्रक के हाथों से बदलकर सदस्यों / साधारण सभा में सहकारी संचालक मण्डल के हाथों में दे दी गयी है । इससे बोर्ड पर बहुत ज्यादा जिम्मेदारी आती है और बोर्ड को सदस्यों व साधारण सभा के प्रति जवाबदेह बनाती है ।

प्रत्येक निदेशक से अपेक्षा की जाती है कि वह अपने कार्यों व जिम्मेदारियों के निर्वाह में ईमानदार व सद्भाव के साथ काम करेगा और समिति के हितों के लिए ध्यानपूर्वक चतुराई से और कुशलतापूर्वक न विवेकपूर्ण ढंग से कार्य करेगा। कोई भी निदेशक जो दुरुपयोग, विश्वास भंग और किसी भी प्रकार की कमियों / भूलचूक का दोषी है जिसके कारण समिति को नुकसान या राजस्व में कमी या हानि हुई है । इन हानियों के लिए उसे इन सबकी व्यक्तिगत रूप से भरपाई करनी होगी जबकि कानून के तहत उस निदेशक के विरुद्ध कार्रवाई पर कोई प्रतिकूल प्रभाव नहीं पड़ेगा ।

निदेशक मण्डल की वित्तीय वर्ष में कम से कम चार बैठकें आयोजित होनी चाहिए और दो बैठकों के बीच में अन्तर 120 दिन से अधिक नहीं होना चाहिए । यद्यपि अध्यक्ष मण्डल / बोर्ड की बैठक कभी भी बुला सकता है अथवा यदि आवश्यक हो तो बैठकें

चार बार से अधिक बार भी हो सकती है । अध्यक्ष की अनुपस्थिति में उपाध्यक्ष बैठकों की अध्यक्षता करेगा और उनकी अनुपस्थिति में कोई भी नामित सदस्य बैठक की अध्यक्षता कर सकता है। उपनियम के अनुसार निदेशक मंडल के कोरम का निर्धारण किया जाएगा लेकिन हर हाल में यह कोरम जैसाकि उपनियमों में स्पष्ट किया गया है बोर्ड के कुल सदस्यों की संख्या के आधे से अधिक होगा। सभी मामलों का निपटारा बहुमत से होगा ! बराबरी की स्थिति में अध्यक्ष को निर्णायक मत देने का अधिकार होगा। ऐसे मामले, जिसमें बोर्ड के किसी सदस्य का व्यक्तिगत हित निहित है, पर चर्चा के समय वह इसमें भाग नहीं लेगा। आवश्यकता पड़ने पर सचिव संकल्प, परिचालित करवा कर बोर्ड का अनुमोदन ले सकता है। परिचालित संकल्प के द्वारा अनुमोदित हुए ऐसे प्रस्ताव को बोर्ड की अगली बैठक में निदेशक मण्डल की सूचना के लिए रखा जाएगा ।

समय पर चुनाव / लेखा परीक्षा / वार्षिक साधारण सभा का आयोजन निदेशक मण्डल / प्रबन्धक समिति की यह भी जिम्मेदारी है कि अपनी नियमित भूमिका और जिम्मेदारियों के साथ-साथ वे नए बोर्ड के चुनाव समिति की लेखा परीक्षा व समिति की वार्षिक साधारण सभा समय पर करवाएं। यह बोर्ड की पूर्णरूपेण जिम्मेदारी है और इसकी अनुपालना नहीं करने पर बोर्ड या व्यक्तिगत सदस्य इसके लिए अनुपालना न करने पर दंडित किए जा सकते हैं ।

आन्तरिक जांच - पड़ताल व नियंत्रण :

समिति के सचिव या मुख्य कार्यकारी अधिकारी के पास समिति के दैनिक प्रबन्ध की जिम्मेदारी है । यदि बोर्ड इन मामलों में दखल देता है तो यह समिति के संचालन व प्रबन्ध में अनिश्चय / अस्पष्टता पैदा करेगा । अतः सम्पूर्ण बोर्ड व सदस्य इसके रोजमर्रा के कामों व प्रबन्ध से अपने को अलग रखें और यह काम समिति के सचिव / प्रबन्धक जिनकी नियुक्ति इन्हीं कामों के लिए हुई है, के जिम्मे छोड़ दें । समिति के रोजमर्रा के कार्यों यथा नकद प्रबन्धन, बैंक खाता परिचालन, सदस्यता देना / देख-रेख, लेन-देन, उधार, अग्रिम देना, जमा संग्रहण, संतुलनपत्र बनाना, व्यापार, स्टॉक का रख-रखाव इत्यादि कार्यों के संबंध में पहले से ही नियम बने हुए हैं । ये कार्य वैतनिक स्टाफ सचिव द्वारा किए जाने चाहिए । बोर्ड इन पर आंतरिक जांच पड़ताल व नियंत्रण प्रणाली, प्रबन्ध सूचना प्रणाली की रिटर्न जो नियमित अंतराल पर बोर्ड को प्रस्तुत की जाती है, के माध्यम से ही निगरानी रख सकता है । बोर्ड सदस्य को अपना ध्यान नीति निदेशक और नियंत्रण पर ही केंद्रित करना चाहिए ।

संस्था में परिवर्तन की प्रक्रिया प्रबन्धन में सुशासन व बोर्ड सदस्यों की भूमिका- अच्छे प्रबन्धन क प्राथमिक सिद्धांत है जवाबदेही, पारदर्शिता, निर्णय की जानकारी, वास्तविक स्थिति पर आधारित निर्णय, प्रत्येक मामले के मेरिट के आधार पर अभ्रष्ट तरीकों से किए गए कार्य, नियंत्रक / उच्च संस्थाओं को विनियामक रिपोर्टिंग प्रस्तुत करना । जब निदेशक मण्डल द्वारा निर्णय लिए जाते और सचिव को किसी कार्य को करने या नहीं करने के निर्देश दिए जाते हैं जैसे ऋण स्वीकृत करना, बकाया की वसूली नहीं करना, कोई संपत्ति बंधक नहीं करना और बंधक की गयी सम्पत्ति को छोड़ना जैसे कार्यों में समिति के हित सर्वोपरि रखे जाने चाहिए । बोर्ड के सदस्यों की संचाल प्रक्रिया से जुड़े होने के साथ-साथ एक उधारकर्ता / ग्राहक की दोहरी भूमिका होने के कारण उनको अपने निर्णयों को प्रभावित नहीं करना चाहिए । हर मामला/ प्रस्ताव उसकी गुणवत्ता पर आधारित होना चाहिए न कि डर या सहायता करने पर आधारित हो ।

समिति की गतिविधियों में सदस्यों की सहभागिता और ग्राहक संगोष्ठी :

समिति को अपनी संस्था को सदस्य केन्द्रित व सदस्यों द्वारा संचालित बनाना होगा और सभी सदस्यों को बराबर के अधिकार मिलने चाहिए। चूंकि सदस्य अपने वोटिंग के अधिकार के द्वारा बोर्ड की प्रकृति को तय करता है । इसलिए समिति की गतिविधियों में उनका शामिल होना जरूरी है। वे समिति की कई तरीकों से सहायता कर सकते हैं जैसे-

1. वे समिति की सदस्यता बढ़ा सकते हैं। वे गांवों के अपने दूसरे साथियों को समिति द्वारा दी गयी सुविधाओं, सेवाओं व सदस्य बनने के लाभों की जानकारी दे सकते हैं ।

2. सदस्यों को समिति के प्रबन्धन / संचालन में शामिल किया जा सकता है । प्रबन्ध समिति को बढ़ाकर या उपसमितियां बनाकर जो किसी खास कार्य हेतु बनाई जा सकती हैं जैसे व्यापार के विविधीकरण, व्यापार का विकास, योजना बनाना, जमा संग्रहण, स्वयं सहायता समूहों / संयुक्त देयता समूह, किसान क्लबों का गठन, वसूली ग्रुप / स्वयं सेवी इत्यादि बनाकर समिति के कार्य से उन्हें जोड़ा जा सकता है ।

3. समिति ग्राहक सम्मेलन आयोजित करे जिससे सदस्यों की भागीदारी बढ़े, इसके अलावा समिति द्वारा दी जा रही सेवाओं की गुणवत्ता के बारे में भी फीडबैक प्राप्त हो सकेगी । इसके अलावा समिति उन कारणों / जरूरतों की जानकारी हासिल करें जिससे सेवाओं/व्यापार में और सुधार लाया जा सके । इसके अलावा समय-समय पर ग्राहकों को मिलाकर (तिमाही या एक फसलदार/ मौसम) सदस्यों से नजदीकी सम्पर्क / सम्बन्ध स्थापित होंगे ।

निष्कर्ष :

सहकारिता में नेतृत्व विकास में सर्वोपरी सदस्यों की जीवंतता एवम् भूमिका हैं । सदस्यों की जागरूकता एवम् सजगता से नेतृत्व सहकारी समितियों को ऊँचाइयो तक पहुँचाने में सफल होता है । अतः सहकारी समितियों में नेतृत्व विकास की निरन्तरता बनी रहनी चाहिए । निश्चित रूप से सहकारी नेतृत्व में निरन्तरता हेतु प्रशिक्षण की सतत प्रक्रिया बनी रहनी चाहिए ताकि नेतृत्व की निर्णय लेने की क्षमता में मजबूती और नवाचार बना रहें ।

सहकारिता के मूल्य

सहकारिता एक मूल्य आधारित सामाजिक-आर्थिक प्रणाली है।

1. स्व-सहायता

2. स्व - उत्तरदायित्व

3. प्रजातांत्रीकरण

4. समानता

5. एकता

6. सदभावना (भाईचारा)