

Unit-1 सार्वजनिक मामिला व्यवस्थापनको अवधारणा

(Concept of Public Affairs Management - PAM)

१. परिचय (Introduction)

सार्वजनिक मामिला व्यवस्थापन (Public Affairs Management - PAM) उत्तर-आधुनिक प्रशासनिक चिन्तनको एक महत्वपूर्ण र बहुआयामिक अवधारणा हो। आधुनिक प्रजातान्त्रिक राज्य व्यवस्थामा सरकार, नागरिक समाज, निजी क्षेत्र, मिडिया र अन्तर्राष्ट्रिय निकायहरूबीचको अन्तरसम्बन्धलाई सन्तुलित र प्रभावकारी ढङ्गले सञ्चालन गर्ने प्रशासनिक तथा व्यवस्थापकीय प्रक्रिया नै सार्वजनिक मामिला व्यवस्थापन हो।

परम्परागत रूपमा सार्वजनिक प्रशासन (Public Administration) लाई केवल सरकारी नियम, कानून र कार्यविधिको कठोर पालना गराउने संकुचित दायराभित्र हेरिन्थ्यो। तर, बीसौं शताब्दीको उत्तरार्धसँगै राज्यको भूमिकामा आएको परिवर्तन, भूमण्डलीकरण, सूचना प्रविधिको विकास र नागरिक चेतनाको अभिवृद्धिसँगै सार्वजनिक मामिलाको दायरा फराकिलो भएको छ। PAM ले केवल प्रशासनिक नियन्त्रण (Control) मा जोड नदिएर सार्वजनिक हित (Public Interest) को संरक्षण, बहु-सरोकारवालाहरूसँगको सहकार्य (Multi-Stakeholder Engagement), र सेवा प्रवाहमा प्रभावकारिता ल्याउन जोड दिन्छ।

२. सैद्धान्तिक तथा अवधारणात्मक विकास (Theoretical and Conceptual Framework)

सार्वजनिक मामिला व्यवस्थापनको सैद्धान्तिक जग प्रशासनिक राजनीति (Administrative Politics), सार्वजनिक नीति (Public Policy), राजनीतिक अर्थशास्त्र (Political Economy) र सङ्गठनात्मक सिद्धान्तहरूमा आधारित छ। यसको अवधारणात्मक विकासलाई मुख्य रूपमा तीन चरणमा विभाजन गरेर हेर्न सकिन्छ:

- **परम्परागत सार्वजनिक प्रशासन (Traditional Public Administration - TPA):** Woodrow Wilson र Max Weber को सिद्धान्तमा आधारित यस चरणमा कर्मचारीतन्त्र (Bureaucracy), पदसोपान (Hierarchy), कानूनको कठोर पालना र तटस्थतालाई PAM को मूल आधार मानिन्थ्यो।
- **नवीन सार्वजनिक व्यवस्थापन (New Public Management - NPM):** १९८० को दशकपछि बजारमुखी अर्थतन्त्र, कार्यसम्पादन, नतिजा, प्रतिस्पर्धा र निजी क्षेत्रका व्यवस्थापकीय औजारहरूको प्रयोग (3Es: Economy, Efficiency, Effectiveness) लाई सार्वजनिक मामिला व्यवस्थापनको केन्द्रमा राखियो।
- **नवीन सार्वजनिक शासन (New Public Governance - NPG):** २१ औं शताब्दीको सुरुवातसँगै बहु-पक्षीय सञ्जाल (Network Governance), सह-उत्पादन (Co-production), र सार्वजनिक मूल्य सिर्जना (Public Value Creation) लाई PAM को आधुनिक रूप मानिन थालेको छ।

३. सार्वजनिक मामिला व्यवस्थापनका प्रमुख आयामहरू (Dimensions of PAM)

विश्वविद्यालयीय तथा प्राज्ञिक दृष्टिकोणबाट PAM का आयामहरूलाई देहाय बमोजिम विश्लेषण गर्न सकिन्छः

क) सार्वजनिक नीति आयाम (Public Policy Dimension)

सार्वजनिक नीतिको तर्जुमा, कार्यान्वयन, अनुगमन तथा मूल्याङ्कन PAM को मेरुदण्ड हो। राज्यले कुन क्षेत्रमा कस्तो हस्तक्षेप गर्ने, स्रोतको बाँडफाँड कसरी गर्ने र नागरिकका समस्याहरूलाई कसरी सम्बोधन गर्ने भन्ने निर्णय नीतिगत आयामभित्र पर्छ।

ख) प्रशासनिक तथा व्यवस्थापकीय आयाम (Administrative & Managerial Dimension)

यसले सार्वजनिक संस्थाहरूको सङ्गठनात्मक संरचना, मानव स्रोत व्यवस्थापन (HRM), वित्तीय व्यवस्थापन, र सार्वजनिक सम्पत्तिको सदुपयोगलाई जनाउँछ। यसको मुख्य ध्येय न्यूनतम लागतमा अधिकतम र गुणस्तरीय सेवा प्रवाह गर्नु हो।

ग) राजनीतिक र लोकतान्त्रिक आयाम (Political & Democratic Dimension)

PAM केवल प्राविधिक वा व्यावसायिक व्यवस्थापन मात्र होइन, यो लोकतान्त्रिक मूल्य-मान्यतासँग जोडिएको हुन्छ। कानूनको शासन, शक्ति पृथकीकरण, मानव अधिकारको संरक्षण, सामाजिक न्याय र समावेशिता यसका अनिवार्य सर्त हुन्।

घ) सञ्चार तथा सरोकारवाला सम्बन्ध आयाम (Public Relations & Stakeholder Engagement)

आधुनिक PAM मा सूचनाको हक (Right to Information), खुला सरकार (Open Government), र नागरिकहरूसँगको द्विपक्षीय सञ्चारलाई उच्च प्राथमिकता दिइन्छ। सरकार र नागरिक बीचको विश्वासको खाडल (Trust Deficit) कम गर्न यो आयाम निर्णायक हुन्छ।

४. सार्वजनिक मामिला व्यवस्थापनका मुख्य विशेषताहरू (Key Characteristics)

- **सार्वजनिक मूल्य र हित (Public Value & Public Interest):** निजी व्यवस्थापनको मूल उद्देश्य नाफा (Profit) आर्जन गर्नु हुन्छ भने PAM को अन्तिम लक्ष्य सामाजिक कल्याण र सार्वजनिक मूल्य सिर्जना गर्नु हो।
- **जवाफदेहिता र पारदर्शिता (Accountability and Transparency):** सार्वजनिक मामिला सञ्चालन गर्दा अख्तियारप्राप्त अधिकारीहरू संसद, न्यायपालिका, नागरिक समाज र आम जनताप्रति पूर्ण रूपमा उत्तरदायी हुनुपर्छ।
- **बहु-सरोकारवाला सञ्जाल (Multi-Stakeholder Networking):** राज्य बाहेकका अन्य गैर-राज्य कारकहरू (Non-state actors) जस्तै- एनजीओ, निजी क्षेत्र, नागरिक समाज र अन्तर्राष्ट्रिय समुदायलाई शासन प्रक्रियामा साझेदार बनाउनु PAM को मूल प्रवृत्ति हो।
- **संवैधानिक तथा कानुनी औचित्यता (Constitutional & Legal Legitimacy):** PAM का प्रत्येक निर्णय, क्रियाकलाप र व्यवहारहरू देशको मूल कानून (संविधान) र प्रचलित ऐन-नियमको परिधिभित्र सीमित हुनुपर्छ।

५. निजी व्यवस्थापन र सार्वजनिक मामिला व्यवस्थापनबीच तुलना (Comparative Analysis)

आधार (Basis)	सार्वजनिक मामिला व्यवस्थापन (PAM)	निजी व्यवस्थापन (Private Management)
मुख्य उद्देश्य	सार्वजनिक हित, सामाजिक न्याय र सेवा	नाफा आर्जन (Profit Maximization) र बजार विस्तार
जवाफदेहिता	जनता, संसद, मिडिया र कानुनप्रति व्यापक	सेयरधनी (Shareholders) र सञ्चालक समितिप्रति
निर्णय प्रक्रिया	जटिल, कानुन/नीति नियन्त्रित र राजनीतिक	द्रुत, लचिलो र बजार/ग्राहक केन्द्रित
वित्तपोषण	कर (Taxes), राजस्व र सार्वजनिक ऋण	निजी लगानी, सेयर र व्यापारिक नाफा
वातावरण	अत्यधिक राजनीतिक र सामाजिक प्रभाव	बजार र प्रतिस्पर्धात्मक वातावरण

६. निष्कर्ष (Conclusion)

सार्वजनिक मामिला व्यवस्थापन (PAM) गतिशील र विकासशील अवधारणा हो। परम्परागत आदेश-नियन्त्रण (Command-and-Control) आधारित प्रशासनबाट सुरु भएको यो यात्रा आज सहकार्य, सञ्जाल र नागरिक-केन्द्रित शासनमा रूपान्तरित भइसकेको छ। आधुनिक राज्यहरूमा उत्पन्न भएका जटिल सामाजिक-आर्थिक समस्याहरू (जस्तै: जलवायु परिवर्तन, महामारी, आर्थिक असमानता) लाई सरकार एकलैले समाधान गर्न सक्दैन। तसर्थ, राज्य, निजी क्षेत्र र नागरिक समाजको एकीकृत र समन्वयात्मक प्रयासबाट मात्र सार्वजनिक मामिलाको सफल र नतिजामुखी व्यवस्थापन सम्भव छ।

सार्वजनिक मामिला व्यवस्थापनमा अवधारणात्मक परिवर्तन

१. परिचय (Introduction)

सार्वजनिक मामिला व्यवस्थापन (Public Affairs Management - PAM) को इतिहास र विकासलाई हेर्दा यो समय, परिस्थिति र नागरिकका परिवर्तनशील आकाङ्क्षाहरूसँगै निरन्तर रूपान्तरित हुँदै आएको छ। बीसौं शताब्दीको सुरुआतदेखि अपनाइएको परम्परागत सार्वजनिक प्रशासन (Traditional Public Administration - TPA) ले म्याक्स वेबरको कठोर कर्मचारीतन्त्रीय ढाँचा (Weberian Bureaucracy), पदसोपान, नियमको strict पालना र राजनीतिक तटस्थतामा जोड दिएको थियो। तर, ढिलासुस्ती, प्रक्रियामुखी कार्यशैली र उच्च लागतका कारण परम्परागत ढाँचाले २० औं शताब्दीको उत्तरार्धका जटिल सामाजिक-आर्थिक चुनौतीहरूको सामना गर्न सकेन।

फलस्वरूप, सार्वजनिक मामिला व्यवस्थापनमा तीनवटा प्रमुख अवधारणात्मक रूपान्तरणहरू (Paradigm Shifts) देखा परे:

१. नवीन सार्वजनिक व्यवस्थापन (New Public Management - NPM)
२. नवीन सार्वजनिक सेवा (New Public Service - NPS)
३. नवीन सार्वजनिक शासन (New Public Governance - NPG)

यी तीनै अवधारणाहरूले सार्वजनिक क्षेत्रको भूमिका, नागरिकसँगको सम्बन्ध र सेवा प्रवाहको शैलीलाई पुनर्गठित गर्न फरक-फरक दृष्टिकोण प्रस्तुत गरेका छन्।

२. नवीन सार्वजनिक व्यवस्थापन (New Public Management - NPM)

क) पृष्ठभूमि र उदय

१९७० को दशकको अन्त्य र १९८० को दशकको सुरुआतमा बेलायत (मागरेट थ्याचर) र अमेरिका (रोनाल्ड रिगन) बाट NPM को उदय भएको मानिन्छ। परम्परागत प्रशासनको असफलता, सरकारी खर्चमा वृद्धि र आर्थिक सुस्तीका कारण "सक्षम र छरितो सरकार" (Reinventing Government) को नाराका साथ NPM को विकास भयो।

ख) मूल दर्शन र सिद्धान्त

NPM को मूल दर्शन भनेको "सरकारी प्रशासनलाई निजी क्षेत्रको व्यावसायिक कुशलता र बजारको प्रतिस्पर्धात्मक सिद्धान्त अनुसार सञ्चालन गरिनुपर्छ" भन्ने हो। यसले Christopher Hood ले प्रतिपादन गरेका 3Es (Economy, Efficiency, Effectiveness) मा जोड दिन्छ।

ग) मुख्य विशेषताहरू

- **नागरिकलाई ग्राहक (Customer) मान्ने:** नागरिकहरूलाई सेवाग्राही मात्र नभई बजारका 'ग्राहक' को रूपमा हेर्ने र उनीहरूको रोजाइ (Choice) लाई प्राथमिकता दिने।
- **विकेन्द्रीकरण र नतिजामुखी कार्यशैली:** प्रक्रिया भन्दा पनि नतिजा (Results/Output) लाई केन्द्रमा राख्ने। व्यवस्थापकहरूलाई काम गर्ने स्वतन्त्रता दिने (*Let Managers Manage*) र उनीहरूलाई नतिजाप्रति उत्तरदायी बनाउने।
- **निजीकरण र ठेक्का प्रणाली (Outsourcing/Privatization):** सरकार आफैले सबै काम गर्नुको साटो गैर-सामरिक कार्यहरू निजी क्षेत्रलाई ठेक्कामा दिने।
- **प्रतिस्पर्धात्मक वातावरण:** सरकारी निकायहरूबीच तथा निजी र सरकारी क्षेत्रबीच प्रतिस्पर्धा गराएर सेवाको गुणस्तर बढाउने र लागत घटाउने।

घ) आलोचना र सीमाहरू

NPM ले दक्षता बढाए पनि यसले नागरिकलाई केवल 'ग्राहक' मा सीमित गर्यो। सामाजिक न्याय, समता, र लोकतान्त्रिक मूल्य-मान्यताहरू ओझेलमा परे। यसका साथै सार्वजनिक क्षेत्रको व्यवसायीकरणले सामाजिक उत्तरदायित्व घटाएको आरोप लाग्यो।

३. नवीन सार्वजनिक सेवा (New Public Service - NPS)

क) पृष्ठभूमि र उदय

सन २००० को दशकको सुरुआतमा रोबर्ट डेनहार्ट र जेनेट डेनहार्ट (Robert B. Denhardt & Janet V. Denhardt) ले NPM को कटु आलोचना गर्दै NPS को अवधारणा अघि सारे। उनीहरूका अनुसार सरकार कुनै व्यापारिक फर्म होइन र नागरिकहरू केवल उपभोक्ता/ग्राहक होइनन्।

ख) मूल दर्शन र सिद्धान्त

NPS को मूल दर्शन "सरकारको काम व्यवसाय चलाउने (Steering/Rowing) होइन, नागरिकको सेवा (Serving) गर्ने हो" भन्ने मान्यतामा आधारित छ। यसले लोकतान्त्रिक नागरिकता (Democratic Citizenship), नागरिक समाज र साझाहित (Public Interest) लाई प्रशासनको केन्द्रमा राख्छ।

ग) मुख्य विशेषताहरू

- **नागरिकलाई सर्वोपरि मान्ने (Serve Citizens, Not Customers):** मानिसहरूलाई व्यापारिक ग्राहक नभई अधिकार र कर्तव्य भएका 'नागरिक' को रूपमा सम्मान गर्ने।
- **सार्वजनिक हितको खोजी (Seek the Public Interest):** सार्वजनिक हित भनेको व्यक्तिगत हितहरूको जोड वा नाफा-घाटाको हिसाब मात्र होइन; यो नागरिकहरूसँगको संवाद, सहमति र साझाहितको खोजी हो।

- **रणनीतिक सोच र नागरिक सहभागिता (Think Strategically, Act Democratically):** सार्वजनिक नीति र कार्यक्रमहरू नागरिकको प्रत्यक्ष सहभागिता र लोकतान्त्रिक प्रक्रियाबाट तर्जुमा तथा कार्यान्वयन गरिनुपर्छ।
- **बहुआयामिक उत्तरदायित्व (Value People, Not Just Productivity):** सेवकहरू केवल बजार वा नतिजाप्रति मात्र होइन, संविधान, कानून, सामुदायिक मूल्य र लोकतान्त्रिक निकायहरूप्रति उत्तरदायी हुनुपर्छ।

घ) आलोचना र सीमाहरू

NPS आदर्शवादी र भावनात्मकरूपमा उत्कृष्ट भए तापनि व्यवहारमा स्रोत-साधनको सीमितताका कारण सबै नागरिकका मागहरू सन्तुलित रूपमा सम्बोधन गर्न कठिन हुन्छ।

४. नवीन सार्वजनिक शासन (New Public Governance - NPG)

क) पृष्ठभूमि र उदय

२१ औं शताब्दीको सुरुआतसँगै (विशेष गरी स्टेफन ओसबोर्न - Stephen Osborne को अवधारणा अनुसार) NPG को विकास भयो। आजका सामाजिक र आर्थिक समस्याहरू (जस्तै: जलवायु परिवर्तन, गरिबी, महामारी) यति जटिल छन् कि ती न त सरकार एकलैले (TPA/NPS), न त बजार एकलैले (NPM) समाधान गर्न सक्छन् भन्ने निष्कर्षका साथ NPG को उदय भयो।

ख) मूल दर्शन र सिद्धान्त

NPG को मूल दर्शन "सहकार्य, बहु-पक्षीय सञ्जाल (Network Governance) र सह-उत्पादन (Co-production)" हो। यसले सङ्गठनात्मक सिद्धान्त र संस्थागत सञ्जाल (Institutional Networks) लाई जोड दिन्छ।

ग) मुख्य विशेषताहरू

- **बहु-सरोकारवाला सञ्जाल (Multi-Stakeholder Networks):** शासन प्रक्रियामा राज्य (State), निजी क्षेत्र (Market) र नागरिक समाज (Civil Society) लाई समान साझेदारका रूपमा एकीकृत गर्ने।
- **सेवाको सह-उत्पादन (Co-production & Co-design):** सार्वजनिक नीति र सेवाको डिजाइन तथा प्रवाहमा नागरिक र सरोकारवालाहरूलाई प्रत्यक्ष रूपमा सहभागी गराउने।
- **दीर्घकालीन सम्बन्ध र विश्वास:** अल्पकालीन नतिजा वा सम्झौता (Contracts) मा भन्दा संस्थाहरू र हितधारकहरूबीचको दीर्घकालीन अन्तरसम्बन्ध, विश्वास र सहकार्यमा जोड दिने।
- **सार्वजनिक मूल्य सिर्जना (Public Value Creation):** सबै पक्षहरूको स्रोत र ज्ञानलाई एकीकृत गरी समाजका लागि साझा 'सार्वजनिक मूल्य' निर्माण गर्ने।

५. PAM मा आएका रूपान्तरणहरूको तुलनात्मक विश्लेषण

तुलनाको आधार	NPM (New Public Management)	NPS (New Public Service)	NPG (New Public Governance)
मूल सिद्धान्त	आर्थिक सिद्धान्त र निजी व्यवस्थापन	लोकतान्त्रिक सिद्धान्त र नागरिकता	सङ्गठनात्मक सिद्धान्त र सञ्जाल
नागरिकको भूमिका	ग्राहक (Customer)	नागरिक (Citizen)	साझेदार / सह-उत्पादक (Partner)
सरकारको भूमिका	चालक/व्यवसायी (Steering)	सेवक/सहजीकर्ता (Serving)	संयोजक/संवादकर्ता (Facilitating)
मुख्य जोड	दक्षता, प्रतिस्पर्धा र नतिजा (3Es)	सार्वजनिक हित र लोकतान्त्रिक मूल्य	सहकार्य, सञ्जाल र सार्वजनिक मूल्य
उत्तरदायित्वको दायरा	बजार र कार्यसम्पादन सूचक	संविधान, नागरिक र समाज	बहु-पक्षीय सञ्जाल र संस्थागत सम्बन्ध

६. निष्कर्ष (Conclusion)

सार्वजनिक मामिला व्यवस्थापन (PAM) मा आएको यो वैचारिक परिवर्तन (Paradigm Shift) ले प्रशासनको विकासक्रमलाई दर्शाउँछ। NPM ले सार्वजनिक क्षेत्रमा दक्षता र नतिजाको महत्त्व बुझायो, NPS ले लोकतान्त्रिक मूल्य र नागरिक अधिकारलाई पुनःस्थापित गर्यो, भने NPG ले आधुनिक युगका जटिल समस्या समाधानका लागि सहकार्य र सञ्जाल आधारित शासनको बाटो देखाएको छ।

कुनै पनि एउटा सिद्धान्त आफैमा पूर्ण छैन। आजको आधुनिक र जनमुखी सार्वजनिक प्रशासनले NPM को दक्षता, NPS को सेवाभाव र लोकतान्त्रिक मूल्य, तथा NPG को सहकार्य र सञ्जाललाई एकीकृत गरी "उत्थानशील र नागरिक-केन्द्रित शासन प्रणाली" निर्माण गर्न आवश्यक छ।

Unit- 2 सार्वजनिक क्षेत्रमा रणनीतिक व्यवस्थापनको अवधारणा र महत्त्व (Concept and Significance of Strategic Management in Public Sector)

१. परिचय (Introduction)

समसामयिक सार्वजनिक प्रशासनमा रणनीतिक व्यवस्थापन (Strategic Management) एक अत्यन्तै महत्वपूर्ण र आधुनिक व्यवस्थापकीय औजार हो। २१ औं शताब्दीको परिवर्तनशील प्रविधि, भूमण्डलीकरण, नागरिकका बढ्दो अपेक्षा र सीमित स्रोत-साधनका बिच सरकारी निकायहरूलाई प्रभावकारी बनाउन रणनीतिक सोच र योजनाको आवश्यकता परेको हो।

परम्परागत रूपमा रणनीतिक व्यवस्थापनलाई निजी क्षेत्र वा सैन्य क्षेत्र (Military Sector) मा नाफा कमाउने वा बजार कब्जा गर्ने माध्यमका रूपमा मात्र हेरिन्थ्यो। तर, नवीन सार्वजनिक व्यवस्थापन (New Public Management - NPM) र सुशासनका अवधारणाहरूको विकाससँगै सार्वजनिक क्षेत्रमा पनि यसको प्रयोग व्यापक बनेको छ। सार्वजनिक क्षेत्रमा रणनीतिक व्यवस्थापन भन्नाले "सरकारी वा सार्वजनिक निकायहरूले आफ्नो दीर्घकालीन सोच (Vision), लक्ष्य (Mission) र उद्देश्यहरू (Objectives) हासिल गर्नका लागि वातावरणीय विश्लेषण गरी रणनीतिहरू तर्जुमा गर्ने, तिनलाई कार्यान्वयन गर्ने र निरन्तर मूल्याङ्कन गर्ने समग्र प्रक्रिया" लाई बुझाउँछ।

२. सार्वजनिक क्षेत्रमा रणनीतिक व्यवस्थापनको अवधारणा (Concept of Strategic Management in Public Sector)

सार्वजनिक क्षेत्रमा रणनीतिक व्यवस्थापन केवल एक पटक दस्तावेज बनाउने काम मात्र होइन, यो एक निरन्तर र गतिशील चक्र (Dynamic Process) हो। यसले सार्वजनिक निकायहरूलाई परम्परागत आदेश-नियन्त्रण र दैनिक प्रशासनिक कार्य (Day-to-day operations) को दायराबाट माथि उठाएर भविष्य-उन्मुख (Future-oriented) र नतिजा-केन्द्रित (Result-oriented) बनाउँछ।

क) रणनीतिक व्यवस्थापनका तीन आधारभूत प्रश्नहरू

सार्वजनिक क्षेत्रको रणनीतिक व्यवस्थापन मुख्यतया तीन वटा प्रश्नहरूको उत्तर खोज्नमा केन्द्रित हुन्छ:

- हामी अहिले कहाँ छौं? (Where are we now?) – संस्थाको वर्तमान स्थिति, आन्तरिक क्षमता (सबै र दुर्बल पक्षहरू) र बाह्य वातावरण (अवसर र चुनौतीहरू) को वास्तविक समीक्षा गर्ने।
- हामी कहाँ पुग्न चाहन्छौं? (Where do we want to go?) – संस्थाले भविष्यमा प्राप्त गर्न खोजेको दीर्घकालीन सोच, लक्ष्य र मापनयोग्य उद्देश्यहरू तय गर्ने।

3. **हामी त्यहाँ कसरी पुग्छौं? (How do we get there?)** – उद्देश्य हासिल गर्न आवश्यक रणनीतिहरू, कार्ययोजना, बजेट र स्रोत-साधनको प्रभावकारी परिचालन गर्ने।

ख) निजी र सार्वजनिक क्षेत्रको रणनीतिक व्यवस्थापनमा भिन्नता

निजी क्षेत्रमा रणनीतिक व्यवस्थापनको मूल ध्येय 'प्रतिस्पर्धात्मक लाभ' (Competitive Advantage) र 'नाफा वृद्धि' (Profit Maximization) गर्नु हुन्छ। तर, सार्वजनिक क्षेत्रमा यसको मूल ध्येय 'सार्वजनिक मूल्य सिर्जना' (Public Value Creation), सामाजिक न्याय, नागरिक सन्तुष्टि र कानूनको पालना गर्दै जनहितका काम गर्नु हो।

३. सार्वजनिक क्षेत्रमा रणनीतिक व्यवस्थापनको महत्त्व (Significance of Strategic Management)

सार्वजनिक क्षेत्रमा रणनीतिक व्यवस्थापनको महत्त्व र औचित्यलाई देहाय बमोजिमका बुँदाहरूमा विस्तृत रूपमा विश्लेषण गर्न सकिन्छ:

१. स्पष्ट दीर्घकालीन दिशाबोध र तदर्थवादको अन्त्य (Clear Direction & Elimination of Ad-hocism)

सार्वजनिक निकायहरू प्रायः अल्पकालीन समस्या र दैनिक प्रशासनिक काममा अल्झिने गर्छन्। रणनीतिक व्यवस्थापनले संस्थालाई एक निश्चित मार्गचित्र (Roadmap) प्रदान गर्छ। यसले क्षणिक दबाव वा व्यक्तिगत तजविजका आधारमा काम गर्ने तदर्थवाद (Ad-hocism) को अन्त्य गरी दीर्घकालीन सोच र प्राथमिकता अनुसार काम गर्न मद्दत गर्छ।

२. सार्वजनिक मूल्य र नतिजामा जोड (Focus on Public Value and Results)

परम्परागत प्रशासनले नियम, प्रक्रिया र बजेट खर्च भयो कि भएन (Input & Process) भन्ने कुरामा मात्र ध्यान दिन्थ्यो। रणनीतिक व्यवस्थापनले "हामीले गरेका कामबाट नागरिकको जीवनस्तरमा कस्तो परिवर्तन आयो?" भन्ने नतिजा (Outcome & Impact) र सार्वजनिक मूल्य सिर्जना (Public Value Creation) मा जोड दिन्छ।

३. सीमित स्रोत-साधनको अनुकूलतम उपयोग (Optimal Utilization of Resources)

सरकारी निकायहरूसँग बजेट, जनशक्ति र समय सधैं सीमित हुन्छ। रणनीतिक व्यवस्थापनले वातावरणीय विश्लेषणका आधारमा उच्च प्राथमिकता प्राप्त क्षेत्रहरू पहिचान गरी उपलब्ध स्रोत-साधनलाई तिनै प्राथमिकतामा केन्द्रित (Prioritization) गर्न सहयोग पुऱ्याउँछ, जसले गर्दा स्रोतको फजुलखर्च र दोहोरोपना रोकिन्छ।

४. बाह्य वातावरणसँग अनुकूलनता (Adaptability to External Environment)

सार्वजनिक निकायहरू राजनीतिक, आर्थिक, सामाजिक, सांस्कृतिक र प्रविधिगत (PESTLE) वातावरणबाट प्रत्यक्ष प्रभावित हुन्छन्। रणनीतिक व्यवस्थापनले SWOT Analysis (सबै पक्ष, दुर्बल पक्ष, अवसर र

खतराहरू) माफत बाह्य वातावरणमा आउने परिवर्तनहरूलाई पूर्वअनुमान गरी त्यसैअनुसार नीति र कार्यक्रम परिमार्जन गर्ने लचिलपन र क्षमता प्रदान गर्छ।

५. उच्च जवाफदेहिता र पारदर्शिता (Enhanced Accountability and Transparency)

रणनीतिक व्यवस्थापनमा प्रत्येक उद्देश्यका लागि स्पष्ट कार्यसम्पादन सूचकहरू (Key Performance Indicators - KPIs) र समयसीमा तोकिएको हुन्छ। यसले गर्दा कुन निकाय वा अधिकारीले कति काम गर्यो भन्ने कुराको निष्पक्ष मूल्याङ्कन गर्न सजिलो हुन्छ र नागरिक, संसद तथा नियामक निकायहरूप्रति उत्तरदायित्व अभिवृद्धि हुन्छ।

६. अन्तर-निकाय समन्वय र सञ्जाल विकास (Inter-agency Coordination)

आधुनिक युगका जटिल सामाजिक-आर्थिक समस्याहरू (जस्तै: गरिबी निवारण, जलवायु परिवर्तन) कुनै एउटा मन्त्रालय वा कार्यालय एकलैले समाधान गर्न सक्दैन। रणनीतिक व्यवस्थापनले विभिन्न सरकारी निकायहरू, निजी क्षेत्र र नागरिक समाजबीच समन्वय, सहकार्य र सञ्जाल (Network) निर्माण गर्न प्रोत्साहन गर्छ।

४. निष्कर्ष (Conclusion)

सार्वजनिक क्षेत्रमा रणनीतिक व्यवस्थापन केवल एउटा सैद्धान्तिक वा प्रशासनिक फेसन मात्र होइन, यो सुशासन र नागरिक-केन्द्रित सेवा प्रवाहको एक अनिवार्य जग हो। यसले सार्वजनिक निकायहरूलाई आन्तरिक क्षमता र बाह्य वातावरणबीच गतिशील सन्तुलन कायम गर्दै जनहितका लक्ष्यहरू हासिल गर्न सक्षम बनाउँछ।

नेपाल जस्ता विकासोन्मुख देशहरूमा रणनीतिक योजनाहरू तर्जुमा हुने गरे तापनि राजनीतिक प्रतिबद्धताको कमी, वार्षिक बजेटसँगको फितलो सम्बन्ध र कठोर कर्मचारीतन्त्रीय कार्यशैलीका कारण कार्यान्वयन पक्ष कमजोर रहेको छ। तसर्थ, रणनीतिक व्यवस्थापनलाई कागजमा मात्र सीमित नराखी मध्यमकालीन खर्च ढाँचा (MTEF), नतिजामुखी बजेट र कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनसँग कडाइका साथ आबद्ध गराउनु आजको मुख्य आवश्यकता हो।

सार्वजनिक क्षेत्रमा रणनीतिक व्यवस्थापन तर्जुमाको प्रक्रिया (Process of Formulation of Strategic Management)

१. परिचय (Introduction)

सार्वजनिक क्षेत्रमा रणनीतिक व्यवस्थापन तर्जुमा (Strategic Management Formulation) भन्नाले कुनै पनि सरकारी वा सार्वजनिक निकायले आफ्नो दीर्घकालीन गन्तव्य, लक्ष्य र उद्देश्यहरू प्राप्त गर्नका लागि स्पष्ट रणनीतिहरू र कार्ययोजनाहरू तयार गर्ने विश्लेषणात्मक तथा निर्णय प्रक्रियालाई बुझाउँछ। यो केवल कागजमा योजना लेखे काम मात्र होइन; यो संस्थाको आन्तरिक क्षमता र बाह्य वातावरणबीच गतिशील तालमेल मिलाउने एक व्यवस्थित र वैज्ञानिक विधि हो।

सार्वजनिक क्षेत्रमा रणनीतिक व्यवस्थापन तर्जुमा गर्दा निजी क्षेत्र जस्तै केवल नाफा वा बजार कब्जा गर्ने सोच राखिँदैन। यहाँ नागरिकका आवश्यकता, संवैधानिक दायित्व, सामाजिक न्याय, र सार्वजनिक मूल्य सिर्जना (Public Value Creation) लाई केन्द्रमा राखेर रणनीतिहरू निर्माण गरिन्छ। यो एक चरणबद्ध र चक्रिय प्रक्रिया हो।

२. रणनीतिक व्यवस्थापन तर्जुमाका प्रमुख चरणहरू (Key Steps in Strategy Formulation)

रणनीतिक व्यवस्थापन तर्जुमा गर्ने प्रक्रियालाई मुख्य रूपमा देहायका ६ वटा क्रमिक चरणहरूमा विभाजन गरेर हेर्न सकिन्छ:

चरण १: दीर्घकालीन सोच, लक्ष्य र उद्देश्यहरूको निर्धारण (Setting Vision, Mission, & Objectives)

रणनीतिक तर्जुमाको पहिलो र आधारभूत काम भनेको संस्थाको अस्तित्व र भविष्यको दिशा स्पष्ट पार्नु हो:

- **दीर्घकालीन सोच (Vision):** संस्थाले भविष्यको निश्चित समय (जस्तै: ५ वा १० वर्ष) मा कस्तो स्थान हासिल गर्न चाहन्छ भन्ने दीर्घकालीन चित्र। (उदाहरण: "डिजिटल, पारदर्शी र नागरिक-केन्द्रित प्रशासनिक सेवा")
- **मूल लक्ष्य (Mission):** संस्थाको अस्तित्वको मूल कारण, कानुनी म्यान्डेट र मुख्य दायित्व के हो? यसले संस्थाले कसका लागि र के काम गर्छ भन्ने स्पष्ट पार्छ।
- **उद्देश्यहरू (Objectives):** सोच र लक्ष्य हासिल गर्नका लागि तोकिएका निश्चित, मापनयोग्य र समयबद्ध लक्ष्यहरू (SMART Objectives - Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound)।

चरण २: वातावरणीय विश्लेषण (Environmental Analysis)

रणनीति तर्जुमा गर्नुअघि संस्था बसेको वातावरणको सुक्ष्म विश्लेषण गर्नुपर्छ। यसका लागि दुईवटा औजारहरू प्रयोग गरिन्छ:

- **आन्तरिक वातावरण विश्लेषण (Internal Analysis):** संस्थाभित्रका सबल पक्ष (Strengths) र दुर्बल पक्ष (Weaknesses) को पहिचान गर्ने। यस अन्तर्गत जनशक्तिको दक्षता, प्रविधि, वित्तीय स्थिति, र सङ्गठनात्मक संरचनाको मूल्याङ्कन गरिन्छ।
- **बाह्य वातावरण विश्लेषण (External Analysis - PESTLE):** संस्थाभन्दा बाहिरका अवसर (Opportunities) र चुनौती/खतरा (Threats) को विश्लेषण गर्ने। यसमा राजनीतिक (Political), आर्थिक (Economic), सामाजिक (Social), प्रविधिगत (Technological), कानुनी (Legal), र वातावरणीय (Environmental) कारकहरूको अध्ययन गरिन्छ।

SWOT Matching: आन्तरिक सबल पक्षहरूलाई बाह्य अवसरहरूसँग जोड्ने र दुर्बल पक्षहरूलाई सुधार गर्दै बाह्य चुनौतीहरूबाट बच्ने गरी रणनीति बनाउन यो विश्लेषण अनिवार्य हुन्छ।

चरण ३: रणनीतिक विकल्पहरूको पहिचान र मूल्याङ्कन (Identifying and Evaluating Strategic Alternatives)

वातावरणीय विश्लेषण भइसकेपछि लक्ष्य हासिल गर्ने विभिन्न सम्भावित बाटो वा विकल्पहरू (Strategic Options) अगाडि आउँछन्।

- यस चरणमा "हामीसँग लक्ष्य हासिल गर्ने कतिवटा विकल्पहरू छन्?" भनेर मन्थन गरिन्छ।
- प्रत्येक विकल्पको लागत-लाभ विश्लेषण (Cost-Benefit Analysis), सम्भाव्यता (Feasibility), सार्वजनिक हितमा पर्ने प्रभाव र जोखिमको मूल्याङ्कन गरिन्छ।

चरण ४: सर्वोत्कृष्ट रणनीतिको छनोट (Strategic Choice & Selection)

पहचान गरिएका विभिन्न विकल्पहरूबाट संस्थाको क्षमता, उपलब्ध बजेट, र राजनीतिक/सामाजिक स्वीकार्यताका आधारमा सबैभन्दा प्रभावकारी रणनीति छनोट गरिन्छ।

- सार्वजनिक क्षेत्रमा रणनीति छनोट गर्दा यसले 'सार्वजनिक मूल्य' (Public Value) कति सिर्जना गर्छ र नागरिकको विश्वास कति जित्छ भन्ने कुरा मुख्य निर्णयकर्ता हुन्छ।

चरण ५: रणनीतिक योजना, बजेट र सूचकहरूको तर्जुमा (Developing Strategic Plan, Budget, & KPIs)

छनोट गरिएको रणनीतिलाई कार्यान्वयनयोग्य बनाउन स्पष्ट रणनीतिक योजना दस्तावेज (Strategic Plan Document) तयार पारिन्छ।

- कार्यक्रम तथा क्रियाकलाप: रणनीति हासिल गर्न गरिने साना-ठूला कामहरूको सूची।
- बजेट र स्रोत आबद्धता: योजनालाई मध्यमकालीन खर्च ढाँचा (MTEF) र वार्षिक बजेटसँग जोडिने गरी वित्तीय स्रोत तोक्ने।
- कार्यसम्पादन सूचकहरू (KPIs): काम भए-नभएको मापन गर्न स्पष्ट, परिमाणात्मक वा गुणात्मक सूचकहरू तोक्ने।
- समयसीमा र जिम्मेवारी: कुन काम कसले र कहिलेसम्म गरिसक्ने भनी पदाधिकारी वा शाखाको जिम्मेवारी स्पष्ट पार्ने।

चरण ६: सरोकारवालाहरूसँगको परामर्श र अनुमोदन (Stakeholder Consultation & Formal Approval)

सार्वजनिक क्षेत्रको रणनीति एकपक्षीय हुन सक्दैन।

- तयार पारिएको मस्यौदामा नागरिक समाज, निजी क्षेत्र, कर्मचारी र विषयविज्ञहरूसँग छलफल गरी सुझावहरू समावेश गरिन्छ।
- अन्त्यमा, सम्बन्धित मन्त्रालय, मन्त्रिपरिषद् वा अधिकारप्राप्त निकायबाट उक्त रणनीतिक योजनालाई औपचारिक स्वीकृति (Formal Sanction/Approval) दिइन्छ।

३. निष्कर्ष (Conclusion)

सार्वजनिक क्षेत्रमा रणनीतिक व्यवस्थापन तर्जुमा गर्नु भनेको संस्थालाई तदर्थवाद (Ad-hocism) बाट मुक्त गरी एक निश्चित र नतिजामुखी मार्गचित्रमा हिँडाउनु हो। स्पष्ट सोच र लक्ष्य निर्धारणबाट सुरु भई वातावरणीय विश्लेषण, विकल्पको छनोट र MTEF सँगको बजेट आबद्धतासम्म आइपुग्दा रणनीतिक तर्जुमा प्रक्रिया पूरा हुन्छ।

नेपाल जस्ता विकासोन्मुख देशहरूमा रणनीतिक योजनाहरू कागजमा राम्ररी तर्जुमा गरिए तापनि वस्तुनिष्ठ SWOT विश्लेषणको कमी र बजेटसँगको कमजोर आबद्धताका कारण रणनीतिहरू कार्यान्वयनमा चुक्ने गरेका छन्। तसर्थ, रणनीतिक तर्जुमा गर्दा नै वास्तविक क्षमता र स्रोत-साधनको सहि आँकलन गरी व्यावहारिक र कार्यान्वयनयोग्य रणनीति बनाउनु आजको आवश्यकता हो।

सार्वजनिक क्षेत्रमा रणनीतिक व्यवस्थापनको कार्यान्वयन (Implementation of Strategic Management in Public Sector)

१. परिचय (Introduction)

सार्वजनिक क्षेत्रमा रणनीतिक व्यवस्थापनको कार्यान्वयन (Implementation of Strategic Management) भन्नाले कागजमा तयार पारिएका दीर्घकालीन सोच, लक्ष्य, नीति र रणनीतिहरूलाई वास्तविक व्यवहार, कार्ययोजना र नतिजामा रूपान्तरण गर्ने प्रक्रियालाई बुझाउँछ। रणनीतिक व्यवस्थापनको समग्र चक्रमा तर्जुमा (Formulation) जतिसुकै उत्कृष्ट र वैज्ञानिक भए तापनि यदि त्यसको प्रभावकारी कार्यान्वयन हुन सकेन भने रणनीति केवल 'कागजी दस्तावेज' मा सीमित हुन पुग्छ।

प्रसिद्ध व्यवस्थापनविद् Thomas Bonoma का अनुसार, "कमजोर रणनीति तर उत्कृष्ट कार्यान्वयनले केही नतिजा दिन सक्छ, तर उत्कृष्ट रणनीति र कमजोर कार्यान्वयनले सधैं असफलता मात्र दिन्छ।" निजी क्षेत्रको तुलनामा सार्वजनिक क्षेत्रमा रणनीतिक कार्यान्वयन धेरै जटिल हुन्छ; किनकि यहाँ राजनीतिक प्रभाव, कानुनी जटिलता, बहु-सरोकारवालाका फरक-फरक अपेक्षा र कठोर कर्मचारीतन्त्रीय संरचना (Rigid Bureaucracy) लाई चिर्दै अघि बढ्नुपर्ने हुन्छ।

२. रणनीतिक कार्यान्वयनका प्रमुख आयाम तथा प्रक्रियाहरू (Key Dimensions and Process of Implementation)

सार्वजनिक क्षेत्रमा रणनीतिक योजनालाई सफलतापूर्वक कार्यान्वयन गर्न देहायका मुख्य आयामहरूमा ध्यान दिनुपर्छ:

क) रणनीतिक योजना र बजेटको आबद्धता (Resource & Budget Alignment)

रणनीतिक योजना कार्यान्वयनको पहिलो सर्त भनेको वित्तीय स्रोतको सुनिश्चितता हो।

- रणनीतिक लक्ष्यहरूलाई मध्यमकालीन खर्च ढाँचा (MTEF - Medium Term Expenditure Framework) र वार्षिक बजेटसँग प्रत्यक्ष रूपमा जोड्नुपर्छ।
- बजेट बिनाको रणनीति निष्प्राण हुने भएकाले उच्च प्राथमिकता प्राप्त रणनीतिक क्रियाकलापहरूका लागि पर्याप्त बजेट विनियोजन गरिनुपर्छ।

ख) संरचनात्मक संरचनाको समायोजन (Structural Realignment)

व्यवस्थापनको प्रसिद्ध सिद्धान्त "Structure follows Strategy" ले भने जस्तै नयाँ रणनीति कार्यान्वयन गर्न पुरानै प्रशासनिक ढाँचा उपयोगी नहुन सक्छ।

- नयाँ रणनीति अनुसार काम गर्न संस्थाको संगठनात्मक संरचना, शाखाहरूको जिम्मेवारी, र अधिकारको प्रत्यायोजन (Delegation of Authority) परिमार्जन गर्नुपर्छ।

ग) मानव स्रोत व्यवस्थापन र क्षमता विकास (Human Resource Mobilization & Capacity Building)

रणनीति कार्यान्वयन गर्ने मुख्य माध्यम कर्मचारी हुन्।

- रणनीति अनुसारका कार्यहरू सम्पादन गर्न सक्षम, उत्प्रेरित र दक्ष जनशक्ति परिचालन गर्नुपर्छ।
- कर्मचारीहरूलाई नयाँ रणनीति र प्रविधिसँग अभ्यस्त गराउन निरन्तर तालिम र क्षमता विकासका कार्यक्रम सञ्चालन गरिनुपर्छ।

घ) प्रशासनिक नेतृत्व र परिवर्तन व्यवस्थापन (Leadership and Change Management)

रणनीति कार्यान्वयन गर्दा संगठन भित्र र बाहिरबाट परिवर्तनको प्रतिरोध (Resistance to Change) हुन सक्छ।

- दूरदर्शी र प्रतिबद्ध नेतृत्वले कर्मचारीहरूलाई रणनीतिक लक्ष्यहरूप्रति प्रेरित गर्ने, स्पष्ट सञ्चार गर्ने र परिवर्तनलाई सहज रूपमा स्वीकार गर्ने वातावरण बनाउनुपर्छ।

ङ) अनुगमन, मूल्याङ्कन र समीक्षा (Monitoring, Evaluation, & Feedback)

कार्यान्वयन प्रक्रिया निर्धारित दिशामा गइरहेको छ या छैन भनेर हेर्न निरन्तर अनुगमन आवश्यक हुन्छ।

- स्पष्ट कार्यसम्पादन सूचकहरू (KPIs - Key Performance Indicators) को आधारमा प्रगति मापन गर्ने।
- बाह्य वातावरणमा परिवर्तन आएमा वा लक्ष्य अनुसार काम नभएमा तत्काल सुधारात्मक कदम (Corrective Actions) चाल्ने।

३. सार्वजनिक क्षेत्रमा कार्यान्वयनका मुख्य चुनौतीहरू (Challenges in Implementation)

नेपाल जस्ता विकासोन्मुख देशहरूको सार्वजनिक क्षेत्रमा रणनीति तर्जुमा जति सहज देखिन्छ, कार्यान्वयन भने उत्तिकै चुनौतीपूर्ण छ। मुख्य समस्याहरू देहाय बमोजिम छन्:

- **राजनीतिक र नीतिगत अस्थिरता:** सरकार र मन्त्रीहरू बारम्बार परिवर्तन भइरहँदा अघिल्लो सरकारका रणनीतिक प्राथमिकताहरू अलपत्र पर्ने वा बदलिने।
- **रणनीति र बजेट बीचको असम्बन्ध:** रणनीतिक योजनाहरू महत्वाकांक्षी बनाइने तर वार्षिक बजेट र कार्यक्रममा त्यस अनुसार रकम विनियोजन नहुने।
- **प्रक्रियामुखी र कठोर कर्मचारीतन्त्र:** नतिजा (Outcome) भन्दा पनि नियम, कानून र प्रक्रिया (Procedure) मा बढी ध्यान दिने परम्परागत शैली।
- **कमजोर उत्तरदायित्व र पुरस्कार/दण्डको अभाव:** रणनीतिक लक्ष्य हासिल नगर्ने अधिकारीहरूलाई कारबाही नहुने र राम्रो काम गर्नेलाई प्रोत्साहन नदिइने परिपाटी।
- **अस्पष्ट कार्यसम्पादन सूचकहरू (Vague KPIs):** प्रगति मापन गर्ने स्पष्ट र वस्तुनिष्ठ सूचकहरूको कमी हुनु।

४. निष्कर्ष (Conclusion)

सार्वजनिक क्षेत्रमा रणनीतिक व्यवस्थापनको सफलता यसको तर्जुमामा भन्दा पनि प्रभावकारी कार्यान्वयनमा निर्भर गर्दछ। रणनीतिक कार्यान्वयन केवल प्राविधिक काम मात्र होइन; यो त राजनीतिक प्रतिबद्धता, प्रशासनिक दक्षता, वित्तीय अनुशासन र नतिजामुखी संस्कृतिको एकीकृत रूप हो।

नेपालको सार्वजनिक प्रशासनमा रणनीतिक योजनाहरू बनाउने अभ्यास रहे तापनि कार्यान्वयन पक्ष सधैं फितलो रहँदै आएको छ। तसर्थ, रणनीतिक योजनालाई बजेट (MTEF) सँग कडाइका साथ आबद्ध गर्दै, नेतृत्वलाई नतिजाप्रति उत्तरदायी बनाएर र सुदृढ अनुगमन तथा मूल्याङ्कन प्रणाली (M&E System) स्थापना गरेर मात्र सार्वजनिक क्षेत्रमा रणनीतिक व्यवस्थापनको सफल कार्यान्वयन सम्भव हुन्छ।

सार्वजनिक क्षेत्रमा रणनीतिक व्यवस्थापन कार्यान्वयनका समस्याहरू (Problems in Implementing Strategic Management in Public Sector)

१. परिचय (Introduction)

सार्वजनिक क्षेत्रमा रणनीतिक व्यवस्थापनको कार्यान्वयन (Implementation of Strategic Management) भन्नाले कागजमा तयार पारिएका दीर्घकालीन सोच, लक्ष्य, नीति र रणनीतिहरूलाई वास्तविक व्यवहार, कार्ययोजना र नतिजामा रूपान्तरण गर्ने प्रक्रियालाई बुझाउँछ। रणनीतिक योजना तर्जुमा (Formulation) गर्नु जतिसुकै वैज्ञानिक र व्यवस्थित भए तापनि त्यसको वास्तविक सफलता कार्यान्वयन पक्षमा नै निर्भर हुन्छ।

निजी क्षेत्रको तुलनामा सार्वजनिक क्षेत्रमा रणनीतिक व्यवस्थापनको कार्यान्वयन अत्यधिक जटिल, चुनौतीपूर्ण र संवेदनशील हुन्छ। निजी क्षेत्रमा 'नाफा र बजार विस्तार' जस्ता स्पष्ट र एकल उद्देश्य हुन्छन् भने सार्वजनिक क्षेत्रमा बहु-सरोकारवालाका अपेक्षा, राजनीतिक हस्तक्षेप, कानुनी कठोरता र सामाजिक उत्तरदायित्व जस्ता विषयहरू जोडिएका हुन्छन्। फलस्वरूप, विश्वभरि नै (विशेष गरी नेपाल जस्ता विकासोन्मुख राष्ट्रहरूमा) रणनीतिक योजनाहरू कागजमा सीमित हुने र कार्यान्वयनको तहमा ओझेलमा पर्ने मुख्य प्रशासनिक समस्या रहेको छ।

२. सार्वजनिक क्षेत्रमा रणनीतिक व्यवस्थापन कार्यान्वयनका मुख्य समस्याहरू (Major Problems)

सार्वजनिक क्षेत्रमा रणनीतिक व्यवस्थापन कार्यान्वयन गर्दा देखा पर्ने समस्याहरूलाई देहायका मुख्य शीर्षकहरूमा विभाजन गर्न सकिन्छ:

१. राजनीतिक अस्थिरता र प्रतिबद्धताको कमी (Political Instability and Lack of Political Will)

- बारम्बार परिवर्तन हुने प्राथमिकता: सरकार, मन्त्री वा राजनीतिक नेतृत्व परिवर्तन हुनासाथ पूर्ववर्ती सरकारले बनाएका दीर्घकालीन रणनीतिक योजनाहरू अलपत्र पर्ने वा रद्द हुने गर्छन्।
- अल्पकालीन लोकप्रियताप्रति ध्यान: राजनीतिज्ञहरू प्रायः ५ वर्षको चुनावी चक्र वा अल्पकालीन लोकप्रिय (Populist) कार्यक्रमहरूमा बढी केन्द्रित हुन्छन्, जसले गर्दा १०-१५ वर्षे दीर्घकालीन रणनीतिक सोच ओझेलमा पर्छ।

२. कठोर र प्रक्रियामुखी कर्मचारीतन्त्र (Bureaucratic Rigidity and Process Orientation)

- नियम/प्रक्रियालाई नै अन्तिम नतिजा मान्ने: परम्परागत कर्मचारीतन्त्रले "नतिजा (Outcome) के आयो?" भन्दा पनि "नियम र कानून (Procedure) पालना भयो कि भएन?" भन्ने कुरामा जोड दिन्छ।
- अधिकार केन्द्रीकरण र ढिलासुस्ती: रणनीतिक निर्णयहरू द्रुत गतिमा लिनुपर्ने हुन्छ, तर सार्वजनिक निकायहरूमा पदसोपान (Hierarchy) र फाइल घुमाउने परिपाटीले गर्दा कार्यान्वयनमा ढिलाइ हुन्छ।

३. रणनीति र वार्षिक बजेटबीचको असम्बन्ध (Resource and Budgetary Mismatch)

- महत्वाकांक्षी योजना र सीमित बजेट: रणनीतिक दस्तावेज तर्जुमा गर्दा ठूला र महत्वाकांक्षी लक्ष्यहरू राखिन्छन्, तर वार्षिक बजेट विनियोजन गर्दा स्रोतको कमी हुन्छ।
- MTEF सँग फितलो आबद्धता: रणनीतिक योजनालाई मध्यमकालीन खर्च ढाँचा (MTEF) र वार्षिक बजेट चक्रसँग कडाइका साथ जोडिसकिएको हुँदैन, जसले गर्दा योजना एकतिर र बजेट अर्कोतिर जाने समस्या हुन्छ।

४. बाझिने र अस्पष्ट लक्ष्यहरू (Ambiguous and Conflicting Goals)

- सार्वजनिक क्षेत्रले एकैपटक आर्थिक दक्षता (Efficiency), सामाजिक समता (Equity), समावेशिता र राजनीतिक सन्तुलन कायम गर्नुपर्ने हुन्छ।
- यी उद्देश्यहरू कतिपय अवस्थामा एकापसमा बाझिने हुँदा प्रशासनिक नेतृत्व कुन रणनीतिलाई पहिलो प्राथमिकता दिने भन्ने कुरामा द्विविधामा पर्छ।

५. परिवर्तनको प्रतिरोध र क्षमताको कमी (Resistance to Change & Human Resource Deficit)

- परम्परागत कार्यशैलीको मोह: नयाँ रणनीतिले नयाँ प्रविधि, नयाँ कार्यसंस्कृति र नतिजामुखी उत्तरदायित्व माग्छ। तर कर्मचारीहरू पुरानै सुखद स्थिति (Comfort Zone) मा बस्न रुचाउने हुँदा रणनीति कार्यान्वयनको आन्तरिक विरोध (Resistance) हुन्छ।
- दक्ष जनशक्तिको अभाव: रणनीतिक योजनालाई नतिजामा बदल्न चाहिने प्राविधिक ज्ञान, विश्लेषणात्मक क्षमता र आधुनिक व्यवस्थापकीय सीपको सार्वजनिक कर्मचारीहरूमा कमी हुनु।

६. कमजोर अनुगमन, मूल्याङ्कन र पुरस्कार/दण्ड प्रणाली (Weak M&E & Lack of Accountability)

- अस्पष्ट सूचकहरू (Vague KPIs): रणनीतिक लक्ष्य हासिल भयो/भएन भनी मापन गर्ने परिमाणात्मक वा वस्तुनिष्ठ सूचकहरूको कमी हुनु।
- उत्तरदायित्वको अभाव: तोकिएको रणनीतिक लक्ष्य हासिल नगर्ने अधिकारीहरूलाई कुनै कारवाही नहुने र राम्रो काम गर्नेलाई प्रोत्साहन नदिइने परिपाटीले गर्दा कार्यान्वयनकर्ताहरू गम्भीर देखिँदैनन्।

३. समाधानका सुधारात्मक उपायहरू (Strategies for Improvement)

सार्वजनिक क्षेत्रमा रणनीतिक व्यवस्थापनको सफल कार्यान्वयनका लागि देहायका कदमहरू चाल्नु आवश्यक छ:

- राजनीतिक र नीतिगत निरन्तरता: राष्ट्रिय महत्वका रणनीतिक योजनाहरूमा दलीय सहमति (Political Consensus) कायम गरी सरकार परिवर्तन भए पनि नीतिगत निरन्तरता दिने।
- बजेटसँगको अनिवार्य आबद्धता: रणनीतिक योजनालाई मध्यमकालीन खर्च ढाँचा (MTEF) र वार्षिक बजेटसँग प्रत्यक्ष रूपमा जोडेर मात्र स्वीकृत गर्ने।
- नतिजामुखी उत्तरदायित्व: प्रत्येक कार्यालय प्रमुख वा सचिवसँग कार्यसम्पादन सम्झौता (Performance Agreement) गरी नतिजाका आधारमा पुरस्कार र दण्डको स्पष्ट व्यवस्था गर्ने।
- लचिलो र प्रविधिमैत्री प्रशासन: कठोर कानुनी प्रक्रियालाई सरलीकृत गर्दै डिजिटल प्रशासन (e-Governance) र नतिजामुखी कार्यसंस्कृति अपनाउने।

- **सुदृढ अनुगमन प्रणाली:** वास्तविक समय (Real-time) मा प्रगति मापन गर्न सकिने गरी स्पष्ट KPIs आधारित अनुगमन तथा मूल्याङ्कन ढाँचा निर्माण गर्ने।

४. निष्कर्ष (Conclusion)

सार्वजनिक क्षेत्रमा रणनीतिक व्यवस्थापन कार्यान्वयन गर्नु केवल एउटा प्राविधिक वा प्रशासनिक कार्य मात्र नभई यो राजनीतिक प्रतिबद्धता, वित्तीय अनुशासन, प्रशासनिक क्षमता र परिवर्तन व्यवस्थापन (Change Management) को एकीकृत अभ्यास हो।

तसर्थ, रणनीतिक योजनाहरूलाई सुन्दर "कागजी दस्तावेज" मा मात्र सीमित नराखी ती योजनाहरूलाई स्रोत-साधन (बजेट) को सुनिश्चितता, प्रशासनिक सुधार, र स्पष्ट उत्तरदायित्वसँग जोड्न सकेमा मात्र सार्वजनिक क्षेत्रमा रणनीतिक व्यवस्थापनको वास्तविक फल नागरिकसम्म पुर्याउन सकिन्छ।

कार्यसम्पादन व्यवस्थापनको अवधारणा र महत्त्व

विषय प्रवेश

कुनै पनि संस्था वा संगठनको सफलता त्यसका कर्मचारीहरूको क्षमता, लगनशीलता र उनीहरूले गर्ने कामको प्रभावकारितामा भर पर्छ। संस्थाको दीर्घकालीन लक्ष्य हासिल गर्न कर्मचारीहरूको व्यक्तिगत क्षमता र संस्थागत उद्देश्यबीच सही तालमेल मिलाउनु अनिवार्य हुन्छ। यसै सन्दर्भमा **कार्यसम्पादन व्यवस्थापन (Performance Management)** एक अत्यन्तै महत्त्वपूर्ण र वैज्ञानिक औजारका रूपमा अगाडि आउँछ। यसले कर्मचारीहरूको कामको मूल्याङ्कन गर्ने मात्र नभई उनीहरूलाई निरन्तर मार्गदर्शन र प्रोत्साहन दिने काम गर्छ।

कार्यसम्पादन व्यवस्थापनको अवधारणा (Concept of Performance Management)

कार्यसम्पादन व्यवस्थापन भनेको संस्थाको समग्र लक्ष्य र उद्देश्य प्राप्तिका लागि कर्मचारीहरूको कार्यक्षमता अभिवृद्धि गर्ने, उनीहरूको कामको सुपरिवेक्षण गर्ने र निरन्तर सुधार ल्याउने एक व्यवस्थित प्रक्रिया हो। यो वर्षको अन्त्यमा गरिने औपचारिक कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन (Performance Appraisal) मात्र होइन; यो त वर्षभरि चलिरहने एक **निरन्तर प्रक्रिया (Continuous Process)** हो।

मुख्यतः कार्यसम्पादन व्यवस्थापनमा चार प्रमुख चरणहरू समावेश हुन्छन्:

- **लक्ष्य निर्धारण (Planning & Goal Setting):** संस्थाको लक्ष्य अनुसार कर्मचारीका लागि स्पष्ट र मापनयोग्य लक्ष्यहरू तय गरिन्छ।
- **अनुगमन र मार्गदर्शन (Monitoring & Coaching):** काम भइरहेको छ वा छैन भनेर हेरिन्छ र आवश्यक पर्दा कर्मचारीलाई सिकाउने/मार्गदर्शन गर्ने काम हुन्छ।

- **मूल्याङ्कन र छलफल (Appraising & Feedback):** तोकिएको समयमा कार्यसम्पादनको तथ्याङ्क सङ्कलन गरी नतिजाबारे निष्पक्ष छलफल गरिन्छ।
- **पुरस्कार र विकास (Rewarding & Development):** उत्कृष्ट काम गर्नेलाई पदोन्नति वा पुरस्कार दिइन्छ भने कमजोर देखिएका क्षेत्रमा तालिमको व्यवस्था गरिन्छ।



Fig. कार्यसम्पादन व्यवस्थापनको चक्र

कार्यसम्पादन व्यवस्थापनको महत्त्व (Significance of Performance Management)

आधुनिक व्यवस्थापनमा कार्यसम्पादन व्यवस्थापनलाई संस्थाको मेरुदण्ड मानिन्छ। यसका प्रमुख महत्त्वहरूलाई निम्नानुसार स्पष्ट पार्न सकिन्छ:

क्षेत्र	महत्त्व / फाइदा
१. संस्थागत लक्ष्य हासिल गर्न	यसले कर्मचारीको व्यक्तिगत उद्देश्यलाई संस्थाको समग्र रणनीतिसँग जोड्छ (Strategic Alignment)।
२. उत्पादकत्व र कार्यक्षमतामा वृद्धि	स्पष्ट लक्ष्य र निरन्तर प्रतिक्रिया (Feedback) पाउँदा कर्मचारीहरूले आफ्नो पूर्ण क्षमताका साथ काम गर्छन्।

क्षेत्र	महत्त्व / फाइदा
३. कर्मचारी विकास र क्षमता अभिवृद्धि	कर्मचारीको सबल र कमजोर पक्ष पहिचान गरी आवश्यक तालिम तथा विकास कार्यक्रम सञ्चालन गर्न मद्दत पुग्छ।
४. निर्णय प्रक्रियामा पारदर्शिता	पदोन्नति, तलब वृद्धि, सरुवा वा पुरस्कार जस्ता मानव संसाधन सम्बन्धी निर्णयहरू निष्पक्ष र तथ्याङ्कमा आधारित हुन्छन्।
५. कर्मचारीको मनोबल र सन्तुष्टि	आफ्नो कामको उचित मूल्याङ्कन र कदर हुँदा कर्मचारीको आत्मबल बढ्छ र संस्था छाड्ने दर (Employee Turnover) घट्छ।

मुख्य कुरा: कार्यसम्पादन व्यवस्थापन भनेको कर्मचारीलाई सजाय दिन वा गल्ती समाल्न बनाइएको औजार होइन, यो उनीहरूलाई सक्षम बनाएर संस्थासँगै अघि बढाउने एक सहयोगात्मक माध्यम हो।

निष्कर्ष

सफल र प्रगतिशील संगठन निर्माणका लागि प्रभावकारी कार्यसम्पादन व्यवस्थापन प्रणालीको भूमिका अतुलनीय हुन्छ। यसले व्यवस्थापन र कर्मचारीबीच सुमधुर सम्बन्ध कायम राख्नुका साथै संस्थालाई बजारमा प्रतिस्पर्धात्मक र सबल बनाउन मद्दत गर्छ। सही तरिकाले लागू गरिएको कार्यसम्पादन व्यवस्थापनले संस्था र कर्मचारी दुवैको सर्वोपरि हित र समृद्धि सुनिश्चित गर्दछ।

सार्वजनिक क्षेत्रमा विवेक, सत्यनिष्ठा र नैतिकता

(Discretion, Integrity and Ethics in Public Sector)

विषय प्रवेश

सार्वजनिक प्रशासन (Public Administration) राज्य र नागरिकबीचको मुख्य पुल हो। जनतालाई छिटो-छरितो र प्रभावकारी सेवा प्रवाह गर्नु, सुशासन (Good Governance) कायम राख्नु र नागरिकका अधिकारको संरक्षण गर्नु सार्वजनिक क्षेत्रको प्राथमिक दायित्व हो। यस दायित्वलाई सफलताका साथ पूरा गर्नका लागि निजामती सेवा तथा सार्वजनिक निकायहरूमा कार्यरत पदाधिकारीहरूमा **विवेक (Discretion)**, **सत्यनिष्ठा (Integrity)** र **नैतिकता (Ethics)** को उपस्थिति अनिवार्य मानिन्छ। यी तीन तत्वहरू नै आधुनिक सार्वजनिक व्यवस्थापनका तीन बलिया स्तम्भहरू हुन्।

१. प्रशासनिक विवेक (Administrative Discretion)

सार्वजनिक सेवामा **विवेक** भन्नाले कानून र नियमको परिधिभित्र रही परिस्थिति अनुसार उचित, व्यावहारिक र न्यायसंगत निर्णय लिन सक्ने अधिकार र क्षमतालाई जनाउँछ।

कानून र नीतिहरूले समाजका सबै सम्भावित परिस्थितिलाई समेट्न सक्दैनन्। त्यसैले, सार्वजनिक प्रशासकहरूलाई परिस्थितिको गम्भीरता, नागरिकको आवश्यकता र न्यायको सिद्धान्तलाई ध्यानमा राखी स्वविवेक प्रयोग गर्ने अधिकार दिइएको हुन्छ।

ध्यान दिनुपर्ने कुरा: प्रशासनिक विवेक भनेको स्वेच्छाचारिता (Arbitrariness) होइन। यदि विवेकको प्रयोग निष्पक्ष, पारदर्शी र सार्वजनिक हितमा भएन भने यसले भ्रष्टाचार र अधिकारको दुरुपयोगलाई जन्म दिन्छ।

२. सार्वजनिक क्षेत्रमा सत्यनिष्ठा (Integrity in Public Sector)

सत्यनिष्ठा भनेको व्यक्तिगत स्वार्थ, लोभ र दबाबभन्दा माथि उठेर आफ्ना कर्तव्यहरू इमानदारीपूर्वक र विचलित न भई पूरा गर्नु हो। यो केवल नियम पालना गर्नु मात्र होइन, बरु कसैले नदेख्दा पनि सही काम गर्नु हो।

सार्वजनिक अधिकारीहरूसँग राज्यको स्रोत, साधन र अधिकारको साँचो हुन्छ। सत्यनिष्ठाले प्रशासकहरूलाई:

- आफ्नो पद र अधिकारको दुरुपयोग हुनबाट रोक्छ।
- अनुचित लाभ वा घुसखोरीबाट टाढा राख्छ।
- सार्वजनिक स्रोतको सही र मितव्ययी प्रयोग गर्न प्रेरित गर्छ।

३. व्यावसायिक नैतिकता (Professional Ethics)

नैतिकता भन्नाले सार्वजनिक सेवामा कुन काम "सही" र कुन काम "गलत" हो भनेर छुट्याउने नैतिक मूल्य-मान्यताहरूलाई बुझाउँछ। सार्वजनिक क्षेत्रमा नैतिकताले निष्पक्षता, पारदर्शिता, जवाफदेहिता र सेवाग्राहीप्रतिको सम्मानलाई प्रवर्द्धन गर्छ।

सार्वजनिक पदाधिकारीहरूले पालना गर्नुपर्ने प्रमुख नैतिक सिद्धान्तहरू:

- निष्पक्षता (Impartiality):** कुनै पनि राजनीतिक, जातीय, वा व्यक्तिगत पक्षपात नगरी सबै नागरिकलाई समान व्यवहार गर्ने।
- जवाफदेहिता (Accountability):** आफ्ना निर्णय र काम-कारबाहीको जिम्मेवारी आफैँले लिने।
- पारदर्शिता (Transparency):** प्रक्रिया र निर्णयहरूलाई खुला र स्पष्ट राख्ने।

यी तीन तत्वहरूबीचको अन्तरसम्बन्ध

सार्वजनिक सेवामा यी तीन अवधारणा एक-अर्कामा गहिरोसँग जेलिएका छन्:

तत्व	मुख्य भूमिका	अन्तरसम्बन्ध
विवेक (Discretion)	लचिलो र व्यावहारिक निर्णय लिने अधिकार	सत्यनिष्ठा र नैतिकता बिनाको विवेक स्वेच्छाचारी र भ्रष्ट बन्न पुग्छ।
सत्यनिष्ठा (Integrity)	इमानदार र निष्पक्ष रहने चरित्र	सत्यनिष्ठाले प्रशासकलाई विवेकको सही र न्यायपूर्ण प्रयोग गर्न आन्तरिक बल दिन्छ।
नैतिकता (Ethics)	सही र गलत छुट्याउने मापदण्ड	नैतिकताले सार्वजनिक हितमा काम गर्न मार्गदर्शन प्रदान गर्छ।

निष्कर्ष

सार्वजनिक क्षेत्रमा 'विवेक', 'सत्यनिष्ठा' र 'नैतिकता' कुनै सैद्धान्तिक विषय मात्र होइनन्; यी नागरिकको राज्यप्रतिको विश्वास (Public Trust) टिकाउने मेरुदण्ड हुन्। नियम र कानूनले मात्र सुशासन ल्याउन सक्दैन; त्यसका लागि ती नियमहरू प्रयोग गर्ने व्यक्तिमा उच्च नैतिक बल र सत्यनिष्ठा हुनु आवश्यक छ। सार्वजनिक अधिकारीहरूले आफ्नो स्वविवेकलाई सत्यनिष्ठा र नैतिकताको कसीमा राखेर प्रयोग गरेमा मात्र समृद्ध, भ्रष्टाचारमुक्त र न्यायपूर्ण समाजको निर्माण सम्भव हुन्छ।

सार्वजनिक सेवामा विवेक, सत्यनिष्ठा र नैतिकताको अवधारणा

विषय प्रवेश

आधुनिक लोकतान्त्रिक शासन प्रणालीमा सार्वजनिक प्रशासन (Public Administration) नागरिक र राज्यलाई जोड्ने मुख्य माध्यम हो। नागरिकका आवश्यकता पूरा गर्ने, कानूनको पालना गराउने र विकास-निर्माणका कार्यहरूलाई अघि बढाउने जिम्मेवारी सार्वजनिक निकाय र त्यहाँ कार्यरत राष्ट्रसेवकहरूमा रहन्छ। सार्वजनिक सेवालाई स्वच्छ, प्रभावकारी, जनमुखी र सुशासित बनाउनका लागि **विवेक (Discretion)**, **सत्यनिष्ठा (Integrity)** र **नैतिकता (Ethics)** अनिवार्य तत्वहरू हुन्। यी तीन अवधारणाले सार्वजनिक पदाधिकारीहरूको आचरण र निर्णय प्रक्रियालाई मार्गदर्शन गर्छन्।

१. प्रशासनिक विवेकको अवधारणा (Concept of Discretion)

सार्वजनिक प्रशासनमा **विवेक (Administrative Discretion)** भन्नाले विद्यमान कानून, नीति र नियमको परिधिभित्र रही परिस्थिति अनुसार उचित, तर्कसङ्गत र न्यायपूर्ण निर्णय लिन सक्ने अधिकारलाई बुझाउँछ।

- **आवश्यकता:** कानून र नियमहरू सामान्य र सर्वव्यापी हुन्छन्। तिनले समाजमा आइपर्ने हरेक विशिष्ट र जटिल स्थितिलाई पहिले नै पूर्वानुमान गर्न सक्दैनन्। त्यसैले, व्यावहारिक समस्या समाधान र जनहितका लागि प्रशासकलाई स्वविवेक प्रयोग गर्ने अधिकार दिइएको हुन्छ।
- **सीमा:** विवेक भनेको मनपरी गर्ने वा स्वेच्छाचारी (Arbitrary) हुने छुट होइन। यो सधैं 'नियमसङ्गत विवेक' (Rule of Law) हुनुपर्छ। यदि विवेकलाई सत्यनिष्ठा र नैतिकताबाट अलग गरियो भने यसले अधिकारको दुरुपयोग र भ्रष्टाचारलाई निम्त्याउँछ।

२. सत्यनिष्ठाको अवधारणा (Concept of Integrity)

सत्यनिष्ठा (Integrity) भन्नाले सार्वजनिक जीवनमा उच्च नैतिक मूल्य-मान्यता, इमानदारी र निष्पक्षताको निरन्तर पालना गर्नु हो। यसको सीधा अर्थ "आफ्नो कर्तव्यप्रति पूर्ण रूपमा निष्ठावान् रहनु" हो।

- **मूल मर्म:** सत्यनिष्ठा केवल बाह्य नियम वा कानूनको डरले काम गर्नु मात्र होइन; यो त मानिसको आन्तरिक चरित्र र चेतनासँग जोडिएको हुन्छ। कसैले नदेख्दा वा अनुगमन नगर्दा पनि सही, निष्पक्ष र न्यायपूर्ण काम गर्नु नै सत्यनिष्ठा हो।
- **सार्वजनिक क्षेत्रमा भूमिका:** सार्वजनिक पदाधिकारीहरूसँग राज्यको स्रोत, साधन र शक्ति हुन्छ। सत्यनिष्ठाले उनीहरूलाई व्यक्तिगत स्वार्थ, लोभ, प्रलोभन वा राजनीतिक दबावभन्दा माथि उठेर सार्वजनिक हितमा काम गर्न प्रेरित गर्छ।

३. नैतिकताको अवधारणा (Concept of Ethics)

नैतिकता (Ethics) भन्नाले कुनै पनि पेशा वा समाजमा कुन आचरण "सही" हो र कुन "गलत" हो भनेर निर्धारण गर्ने नैतिक सिद्धान्त र मापदण्डहरूको समूहलाई बुझाउँछ। सार्वजनिक क्षेत्रमा यसलाई **व्यावसायिक नैतिकता (Professional Ethics)** भनिन्छ।

सार्वजनिक क्षेत्रमा नैतिकताका प्रमुख स्तम्भहरू निम्न हुन्:

- निष्पक्षता (Impartiality):** धर्म, जात, लिङ्ग, वा राजनीतिक आस्थाका आधारमा भेदभाव नगरी सेवा प्रदान गर्नु।
- पारदर्शिता (Transparency):** निर्णय प्रक्रियालाई खुला र स्पष्ट राख्नु ताकि नागरिकले प्रश्न सोध्न सकून्।
- जवाफदेहिता (Accountability):** आफ्ना निर्णय र कार्यहरूबाट परेको प्रभावको जिम्मेवारी लिनु।
- सहानुभूति र सेवाभाव (Empathy & Service Orientation):** नागरिकका दुःखापेक्षाहरू बुझेर सेवाग्राहीप्रति सम्मानजनक व्यवहार गर्नु।

यी तीन तत्वहरूबीचको त्रिकोणात्मक सम्बन्ध

सार्वजनिक व्यवस्थापनमा यी तीनै अवधारणाहरू आपसमा परिपूरकका रूपमा रहेका हुन्छन्:

अवधारणा	मुख्य आधार	अन्तरसम्बन्ध र भूमिका
विवेक	कानुन र परिस्थितिको मूल्याङ्कन	निर्णय लिन लचिलपन र व्यावहारिक अधिकार दिन्छ।
सत्यनिष्ठा	आन्तरिक निष्ठा र इमानदारी	विवेकको दुरुपयोग हुन नदिन आन्तरिक नियन्त्रण (Internal Compass) को काम गर्छ।
नैतिकता	सामाजिक र व्यावसायिक मापदण्ड	सार्वजनिक सेवामा के गर्ने/के नगर्ने भन्ने मार्गदर्शन (Guidelines) प्रदान गर्छ।

निष्कर्ष

सार्वजनिक सेवामा 'विवेक', 'सत्यनिष्ठा' र 'नैतिकता' सुशासनका आधारशिला हुन्। कानुन जतिसुकै राम्रो भए पनि त्यसलाई प्रयोग गर्ने व्यक्तिमा नैतिक चेतना र सत्यनिष्ठा भएन भने सुशासन कायम हुन सक्दैन। सार्वजनिक अधिकारीहरूले आफूलाई प्राप्त स्वविवेकको अधिकारलाई उच्च नैतिकता र सत्यनिष्ठाको कसीमा राखेर प्रयोग गरेमा मात्र नागरिकको राज्यप्रतिको विश्वास सुदृढ हुन्छ र समृद्ध समाजको निर्माण सम्भव हुन्छ।

सार्वजनिक क्षेत्रमा विवेकको व्यवस्थापन (Discretion Management in Public Sector)

विषय प्रवेश

सार्वजनिक प्रशासनमा नीति निर्माण तथा कार्यान्वयनका क्रममा निर्णयकर्ताहरूलाई कानूनको परिधिभित्र रही परिस्थिति अनुसार उचित निर्णय लिन सक्ने अधिकार दिइएको हुन्छ, जसलाई प्रशासनिक विवेक (Administrative Discretion) भनिन्छ। कानून र नीतिहरूले समाजका सबै सूक्ष्म र जटिल परिस्थितिलाई पहिल्यै पूर्वानुमान गर्न नसक्ने भएकाले सेवा प्रवाहलाई लचिलो र व्यवहारिक बनाउन विवेकको अधिकार आवश्यक पर्छ। तर, यसरी प्रदान गरिएको विवेकको अधिकारलाई सही तरिकाले प्रयोग, नियन्त्रण र सन्तुलनमा राख्ने प्रक्रिया नै विवेकको व्यवस्थापन (Discretion Management) हो।

विवेकको व्यवस्थापनको अवधारणा (Concept of Discretion Management)

सार्वजनिक क्षेत्रमा विवेकको व्यवस्थापन भन्नाले प्रशासक तथा पदाधिकारीहरूलाई दिइएको स्वविवेकीय अधिकारको दुरुपयोग हुन नदिई त्यसलाई सार्वजनिक हित, सुशासन र न्यायका पक्षमा अधिकतम प्रयोग गराउने कार्यलाई बुझाउँछ।

विवेक व्यवस्थापनको मुख्य मर्म भनेको स्वविवेकीय अधिकारलाई स्वेच्छाचारिता (Arbitrariness) बन्नबाट रोक्नु र त्यसलाई नियमसङ्गत विवेक (Structured/Regulated Discretion) मा रूपान्तरण गर्नु हो।

मूल मर्म: विवेकलाई पूर्ण रूपमा नियन्त्रण गर्दा प्रशासन कठोर र ढिलासुस्त (Rigid) बन्छ भने विवेकलाई अनियन्त्रित छाड्दा भ्रष्टाचार र नातावाद (Nepotism) ले प्रश्रय पाउँछ। त्यसैले, लचिलपन र नियन्त्रणबीचको सही सन्तुलन मिलाउनु नै विवेकको व्यवस्थापन हो।

विवेक व्यवस्थापनका प्रमुख उपाय तथा संयन्त्रहरू

सार्वजनिक निकायमा प्रशासनिक विवेकलाई प्रभावकारी रूपमा व्यवस्थापन गर्न निम्नलिखित उपायहरू अपनाइन्छ:

१. कानुनी र नीतिगत सीमा (Legal Framework)

- संवैधानिक र कानुनी परिधि: विवेकको प्रयोग सधैं संविधान, ऐन, नियम र प्राकृतिक न्यायको सिद्धान्त (Principles of Natural Justice) को अनुकूल हुनुपर्छ।
- मापदण्ड र कार्यविधि तय गर्ने: निर्णय प्रक्रियालाई वस्तुनिष्ठ बनाउन स्पष्ट निर्देशिका (Guidelines), कार्यविधि (SOPs) र मापदण्डहरू तयार गरिन्छ, जसले प्रशासकको निर्णय क्षमतालाई निश्चित घेराभित्र मार्गदर्शन गर्छ।

२. संस्थागत र संरचनात्मक नियन्त्रण (Institutional Control)

- **संसदीय र कानुनी अनुगमन:** प्रशासनिक निर्णयहरूको न्यायिक पुनरावलोकन (Judicial Review) र संसदीय समितिहरूद्वारा अनुगमन गर्ने व्यवस्था हुन्छ।
- **संवैधानिक/नियमनकारी निकायहरू:** अख्तियार दुरुपयोग अनुसन्धान आयोग, महालेखा परीक्षक, र राष्ट्रिय मानव अधिकार आयोग जस्ता निकायहरूले अधिकारको दुरुपयोग भए/नभएको नियमन गर्छन्।

३. नैतिक र व्यक्तिगत सुदृढीकरण (Ethical & Moral Control)

- **सत्यनिष्ठा र आचारसंहिता:** प्रशासकहरूमा उच्च नैतिक चेतना, सत्यनिष्ठा र व्यावसायिक निष्पक्षताको विकास गराउन आचारसंहिताको कडाइका साथ पालना गराइन्छ।
- **पारदर्शिता र खुलापन:** निर्णय प्रक्रियालाई पारदर्शी बनाएर सूचनाको हक (Right to Information) मार्फत नागरिकलाई अनुगमन गर्न सक्षम बनाइन्छ।

सार्वजनिक क्षेत्रमा विवेक व्यवस्थापनको महत्त्व

क्षेत्र	महत्त्व / फाइदा
१. सुशासन र कानुनी शासनको रक्षा	अधिकारको दुरुपयोग, भ्रष्टाचार र पक्षपातलाई रोकेर कानुनी शासन स्थापित गर्छ।
२. जनविश्वास अभिवृद्धि	निष्पक्ष र न्यायसङ्गत निर्णयले सार्वजनिक सेवाप्रतिको नागरिक विश्वास (Public Trust) बढाउँछ।
३. लचिलो र नागरिकमैत्री सेवा	कडा र जटिल नियमहरूका बिचमा पनि नागरिकको वास्तविक समस्या समाधान गर्न व्यावहारिक बाटो खोल्छ।
४. जवाफदेहिता र पारदर्शिता	निर्णयकर्तालाई आफ्ना स्वविवेकीय निर्णयहरूको स्पष्ट औचित्य र कारण खुलाउन (Reasoned Decision) बाध्य पार्छ।

निष्कर्ष

सार्वजनिक क्षेत्रमा प्रशासनिक विवेक एक "द्विधारी तरबार" जस्तै हो 'यसको सही प्रयोगले नागरिकलाई द्रुत र न्यायपूर्ण सेवा दिन्छ भने दुरुपयोगले सुशासनको जग नै भत्काउँछ। त्यसैले, विवेकलाई पूर्ण रूपमा खोस्ने वा अनियन्त्रित छाड्ने भन्दा पनि स्पष्ट मापदण्ड, पारदर्शिता र उच्च नैतिक मूल्य-मान्यताका माध्यमबाट प्रणालीगत व्यवस्थापन गर्नु नै आधुनिक सार्वजनिक व्यवस्थापनको मुख्य चुनौती र आवश्यकता हो।

निबन्ध: सार्वजनिक क्षेत्रमा नैतिकताको व्यवस्थापन (Ethics Management in Public Sector)

विषय प्रवेश

सार्वजनिक प्रशासन (Public Administration) नागरिकका आशा, भरोसा र अधिकारहरूको संरक्षण गर्ने राज्यको मूल संयन्त्र हो। सार्वजनिक निकायमा कार्यरत पदाधिकारीहरूसँग राज्यको सार्वभौम अधिकार, शक्ति र स्रोत-साधन सुम्पिएको हुन्छ। यसरी प्राप्त अधिकार र स्रोतको सही प्रयोग गरी जनहित प्रवर्द्धन गर्नका लागि प्रशासनिक संरचनामा नैतिकता (Ethics) को उपस्थिति अनिवार्य मानिन्छ। तर, केवल नैतिक सिद्धान्तहरू हुनु मात्र पर्याप्त हुँदैन; ती सिद्धान्तहरूलाई संगठनभित्र व्यवहारमा उतार्ने, संस्थागत गर्ने र निरन्तर नियमन गर्ने प्रणालीलाई नै नैतिकताको व्यवस्थापन (Ethics Management) भनिन्छ।

नैतिकताको व्यवस्थापनको अवधारणा (Concept of Ethics Management)

सार्वजनिक क्षेत्रमा नैतिकताको व्यवस्थापन भन्नाले संगठनभित्र नैतिक मूल्य-मान्यता (Ethical Values) र आचारसंहिताको निर्माण, प्रवर्द्धन, पालना र नियमन गर्ने एकीकृत तथा संस्थागत ढाँचालाई बुझाउँछ।

यसको मुख्य उद्देश्य सार्वजनिक सेवामा अनुचित आचरण, भ्रष्टाचार, नातावाद, र स्वार्थको द्वन्द्व (Conflict of Interest) लाई रोक्दै निष्पक्षता, पारदर्शिता, र जवाफदेहिता कायम गर्नु हो।

नैतिकता व्यवस्थापन मुख्यतः तीनवटा खम्बामा आधारित हुन्छ:

1. **अनुपालन (Compliance-based approach):** कानून, नियम र आचारसंहिताको कडा पालना गराउने र उल्लङ्घन गर्नेलाई दण्डित गर्ने।
2. **निष्ठा (Integrity-based approach):** राष्ट्रसेवकहरूमा आन्तरिक नैतिक चेतना, इमानदारी र मूल्य-मान्यताको विकास गराउने।
3. **सहजीकरण (Enablement/Institutional Infrastructure):** नैतिक कार्य वातावरण सिर्जना गर्ने र नैतिक द्विविधा (Ethical Dilemmas) पर्दा उचित परामर्श दिने।

नैतिकता व्यवस्थापनका प्रमुख पूर्वाधार तथा उपायहरू (OECD Ethics Infrastructure)

आर्थिक सहकार्य तथा विकास संगठन (OECD) का अनुसार सार्वजनिक क्षेत्रमा नैतिकताको प्रभावकारी व्यवस्थापनका लागि निम्नलिखित तीनवटा प्रमुख संयन्त्रहरू हुनुपर्छ:

१. मार्गदर्शनका उपायहरू (Guidance)

- **आचारसंहिता (Code of Conduct):** राष्ट्रसेवकहरूले पालना गर्नुपर्ने काम, कर्तव्य, अधिकार र नैतिक सीमाहरू स्पष्ट रूपमा तोकिएको आचारसंहिता तयार गर्ने।
- **तालिम तथा अभिमुखीकरण:** निजामती सेवामा प्रवेश गर्दा र सेवा अवधिभर निरन्तर नैतिक शिक्षा, व्यावसायिक निष्ठा र मूल्य-मान्यतासम्बन्धी तालिम प्रदान गर्ने।

- **नैतिक परामर्श (Ethical Counselling):** निर्णय गर्दा नैतिक द्विविधा उत्पन्न भएमा उचित सल्लाह दिने आन्तरिक संयन्त्र वा अधिकारीको व्यवस्था गर्ने।

२. व्यवस्थापकीय नियन्त्रण र अनुगमन (Management)

- **नेतृत्वको भूमिका (Ethical Leadership):** उच्च पदस्थ अधिकारीहरूले स्वयं नैतिक आचरण प्रदर्शन गरी "उदाहरण प्रस्तुत" (Lead by Example) गर्ने।
- **स्वार्थको द्वन्द्व व्यवस्थापन (Conflict of Interest Management):** व्यक्तिगत स्वार्थ र सार्वजनिक दायित्व ठोक्किएमा सूचना सार्वजनिक गर्ने वा निर्णय प्रक्रियाबाट अलग्गिने स्पष्ट कानुनी व्यवस्था गर्ने।
- **सम्पत्ति विवरण बुझाउने व्यवस्था:** सार्वजनिक पदधारण गरेका व्यक्तिहरूले नियमित रूपमा आफ्नो र परिवारको सम्पत्ति विवरण पेश गर्ने र सोको छानबिन गर्ने।

३. जवाफदेहिता र प्रोत्साहन (Accountability)

- **उजुरी तथा संरक्षण प्रणाली (Whistleblower Protection):** अनियमितता र भ्रष्ट आचरणविरुद्ध उजुरी दिने संयन्त्र बनाउने र सूचना दिने व्यक्तिको संरक्षण गर्ने।
- **पुरस्कार र दण्डको व्यवस्था:** नैतिक र इमानदार कर्मचारीलाई प्रोत्साहन/पुरस्कार दिने र अनैतिक कार्य गर्नेलाई ऐन-नियम अनुसार कडा कारवाही गर्ने।

सार्वजनिक क्षेत्रमा नैतिकता व्यवस्थापनको महत्त्व

क्षेत्र	महत्त्व / फाइदा
१. जनविश्वास (Public Trust) अभिवृद्धि	निष्पक्ष र नैतिक सेवा प्रवाहले नागरिकको राज्य र शासन प्रणालीप्रतिको आस्था र भरोसा सुदृढ बनाउँछ।
२. भ्रष्टाचार नियन्त्रण	आन्तरिक नियन्त्रण र अनुशासन बलियो भई अनियमितता र अधिकारको दुरुपयोग कम हुन्छ।
३. सुशासनको स्थापना	निर्णय प्रक्रियामा पारदर्शिता, जवाफदेहिता र न्याय सुनिश्चित भई सुशासनको अनुभूति हुन्छ।
४. व्यावसायिक कार्यसंस्कृति	कार्यालयमा ढिलासुस्ती, पक्षपात र अनैतिक दबाव अन्त्य भई स्वस्थ र उत्पादनमूलक वातावरण बन्छ।

निष्कर्ष

सार्वजनिक क्षेत्रमा नैतिकताको व्यवस्थापन केवल कागजी नियम वा आचारसंहिता बनाउनु मात्र होइन; यो त शासकीय व्यवस्थामा नैतिक कार्यसंस्कृति (Ethical Culture) निर्माण गर्ने एक निरन्तर प्रक्रिया हो। कानुनले मानिसलाई बाह्य रूपमा नियन्त्रण गर्छ भने नैतिकताले मानिसको आन्तरिक चेतनालाई सही बाटोमा डोर्याउँछ। सार्वजनिक पदाधिकारीहरूले उच्च नैतिक मूल्य-मान्यता र सत्यनिष्ठालाई आफ्नो कार्यशैलीमा आत्मसात् गरेमा मात्र भ्रष्टाचारमुक्त, जनमुखी र सबल सार्वजनिक प्रशासनको निर्माण सम्भव हुन्छ।

Unit-4 सार्वजनिक सेवाको बजारीकरण (Marketing of Public Services)

विषय प्रवेश

सामान्यतया बजारीकरण (Marketing) शब्दलाई निजी क्षेत्रको नाफा कमाउने, वस्तु तथा सेवा बिक्री गर्ने वा विज्ञापन गर्ने व्यापारिक गतिविधिसँग जोडेर हेरिन्छ। तर, आधुनिक सार्वजनिक व्यवस्थापन (New Public Management - NPM) को अवधारणा विकास भएसँगै सार्वजनिक क्षेत्रमा पनि बजारीकरणको प्रयोग व्यापक बन्दै गएको छ। राज्यद्वारा आफ्ना नागरिकलाई प्रदान गरिने शिक्षा, स्वास्थ्य, सुरक्षा, सामाजिक संरक्षण, तथा राहदानी/नागरिकता जस्ता प्रशासनिक सेवाहरूलाई जनमुखी, सुलभ, पारदर्शी र प्रभावकारी बनाउन सार्वजनिक सेवाको बजारीकरण (Marketing of Public Services) को सिद्धान्त अपनाइन्छ।

सार्वजनिक सेवाको बजारीकरणको अवधारणा (Concept)

सार्वजनिक सेवाको बजारीकरण भनेको नाफा कमाउने उद्देश्यले वस्तु वा सेवा बेच्नु होइन। यसको मूल मर्म नागरिकलाई केवल "सेवाग्राही" मात्र नठानी "ग्राहक/उपभोक्ता" (Customer/Citizen Orientation) को रूपमा स्वीकार गर्नु र उनीहरूका आवश्यकता, अपेक्षा र सन्तुष्टिलाई ध्यानमा राखेर सेवाको ढाँचा तयार गर्नु हो।

व्यापारिक बजारीकरण र सार्वजनिक सेवाको बजारीकरणबीचका मुख्य भिन्नताहरू निम्न तालिकामा हेर्न सकिन्छ:

आधार	निजी क्षेत्रको बजारीकरण	सार्वजनिक सेवाको बजारीकरण
मुख्य उद्देश्य	नाफा आर्जन गर्ने र बजार हिस्सा बढाउने।	जनहित प्रवर्द्धन गर्ने र नागरिक सन्तुष्टि बढाउने।
लक्षित समूह	खरिद क्षमता भएका विशिष्ट ग्राहक (Target Market)।	समाजका सम्पूर्ण नागरिक (विशेष गरी विपन्न र पहुँचविहीन)।
मूल्य (Price)	लागत र नाफाका आधारमा बजारले तोक्छ।	निःशुल्क वा न्यूनतम/सहुलियतपूर्ण शुल्क।
प्रतिस्पर्धा	अन्य निजी कम्पनीहरूसँग प्रतिस्पर्धा हुन्छ।	प्रायः एकाधिकार (Monopoly) वा सामाजिक सेवा क्षेत्र।

सार्वजनिक सेवामा बजारीकरणको मिश्रण (Public Service Marketing Mix - 7 Ps)

निजी क्षेत्र जस्तै सार्वजनिक सेवामा पनि बजारीकरणका सात प्रमुख आयामहरू (7 Ps) प्रयोग गरिन्छः

1. **सेवा/वस्तु (Product):** नागरिकको आवश्यकता अनुसार डिजाइन गरिएको गुणस्तरीय सेवा (जस्तै: नागरिक एप, राष्ट्रिय परिचयपत्र, खोप कार्यक्रम)।
2. **मूल्य (Price):** सेवाग्राहीले तिर्नुपर्ने प्रत्यक्ष शुल्क वा सेवा लिन लाग्ने समय, प्रयास र झन्झट (Non-monetary costs)।
3. **स्थान/वितरण (Place):** सेवा प्रवाह हुने पहुँचयोग्य स्थान वा डिजिटल माध्यम (जस्तै: वडा कार्यालय, अनलाइन पोर्टल)।
4. **प्रवर्द्धन (Promotion):** सरकारी सूचना, नीति र सेवाबारे नागरिकलाई जागरूक बनाउने सञ्चार माध्यम (सूचनाको हक, विज्ञापन, सामाजिक सञ्जाल)।
5. **जनशक्ति (People):** सेवा प्रदान गर्ने दक्ष, नम्र र उत्तरदायी राष्ट्रसेवक/कर्मचारीहरू।
6. **प्रक्रिया (Process):** सेवा प्राप्त गर्ने छिटो, सरल र पारदर्शी कार्यविधि (SOP)।
7. **भौतिक वातावरण (Physical Evidence):** कार्यालयको सरसफाइ, बस्ने व्यवस्था, नागरिक बडापत्र, र टोकन प्रणाली।

सार्वजनिक सेवामा बजारीकरणको महत्त्व

सार्वजनिक प्रशासनलाई आधुनिक र नागरिकमैत्री बनाउन बजारीकरणको भूमिका महत्त्वपूर्ण रहन्छः

- **नागरिक सन्तुष्टिमा वृद्धि:** नागरिकका आवश्यकता बुझेर सोही अनुसार सेवा प्रवाह गर्दा सार्वजनिक निकायप्रतिको विश्वास बढ्छ।
- **सूचना र जनचेतनाको विस्तार:** स्वास्थ्य, शिक्षा, वा सुरक्षासम्बन्धी सरकारी नीति तथा सुविधाहरू सहजै सर्वसाधारणसम्म पुग्छन्।
- **प्रशासनिक दक्षता र सुधार:** कडा र जटिल कानुनी प्रक्रियालाई सरलीकृत (Red-tape reduction) गरी सेवा प्रवाहमा ढिलासुस्ती अन्त्य गर्छ।
- **समानता र समावेशिता:** समाजका पछाडि पारिएका वर्गसम्म सरकारी सुविधाहरू पुर्याउन लक्षित सञ्चार रणनीति बनाउन मद्दत गर्छ।

निष्कर्ष

सार्वजनिक सेवाको बजारीकरण व्यापारिक लाभका लागि नभई जनहित, सुशासन र नागरिक सशक्तीकरणका लागि प्रयोग गरिने एक आधुनिक व्यवस्थापकीय औजार हो। यसले सार्वजनिक क्षेत्रको परम्परागत र कठोर सोचलाई रूपान्तरण गरी "नागरिक प्रथम" (Citizen First) को भावना विकास गर्छ। सरकारी निकायहरूले आफ्ना सेवा, प्रक्रिया र प्रविधिलाई नागरिकको अपेक्षा अनुसार परिमार्जन गर्दै बजारीकरणका रणनीतिहरू अपनाएमा मात्र लोकतान्त्रिक कल्याणकारी राज्यको परिकल्पना साकार हुन सक्छ।

सरकारको भूमिका र कार्यहरू (Role and Functions of Government)

विषय प्रवेश

कुनै पनि निश्चित भूभागभित्र शान्ति, सुरक्षा, सुव्यवस्था र विकास कायम गर्नका लागि राज्यको राजनीतिक तथा प्रशासनिक अधिकार प्रयोग गर्ने सर्वोच्च निकाय नै **सरकार (Government)** हो। सरकार राज्यको एक अनिवार्य र चेतनशील तत्व हो, जसले राज्यका सर्वभौमसत्ता र उद्देश्यहरूलाई मूर्त रूप दिन्छ। परम्परागत कालमा सरकारको भूमिका केवल शान्ति-सुरक्षा कायम गर्ने र कर उठाउनेमा मात्र सीमित (Laissez-faire State) थियो। तर आधुनिक समयमा कल्याणकारी राज्य (Welfare State) र सुशासनको अवधारणासँगै सरकारको भूमिका नागरिकका जन्मदेखि मृत्युसम्मका सम्पूर्ण गतिविधिहरूमा विस्तार भएको छ।

सरकारको भूमिका (Role of Government)

आधुनिक समाजमा सरकारले बहुआयामिक भूमिका निर्वाह गर्छ। ती मुख्य भूमिकाहरूलाई निम्नलिखित रूपमा वर्गीकरण गर्न सकिन्छ:

- **सुरक्षात्मक भूमिका (Protective Role):** बाह्य आक्रमणबाट राष्ट्रको सार्वभौमसत्ता र अखण्डताको रक्षा गर्नुका साथै आन्तरिक रूपमा शान्ति-सुरक्षा र अमनचयन कायम गर्नु।
- **नियमनकारी भूमिका (Regulatory Role):** कानुनी शासन (Rule of Law) कायम गर्न नियम-कानुनहरू बनाउने, बजारको स्वच्छ प्रतिस्पर्धा कायम राख्ने र एकाधिकार वा अधिकारको दुरुपयोग रोक्ने।
- **कल्याणकारी तथा विकास निर्माणको भूमिका (Developmental & Welfare Role):** शिक्षा, स्वास्थ्य, यातायात, खानेपानी जस्ता पूर्वाधारको विकास गर्ने र समाजका पछाडि पारिएका वर्गलाई सामाजिक सुरक्षा प्रदान गर्ने।
- **सहजीकरण र उत्प्रेरकको भूमिका (Facilitative Role):** निजी क्षेत्र, सहकारी र गैरसरकारी संस्थालाई आर्थिक वृद्धि र रोजगार सिर्जनाका लागि अनुकूल वातावरण तयार गरिदिने।

सरकारका प्रमुख कार्यहरू (Functions of Government)

सरकारका कार्यहरूलाई साध्य र साधनका आधारमा विभिन्न दृष्टिकोणबाट हेर्न सकिन्छ:

१. अङ्गगत आधारमा (Organs of State)

शक्ति पृथकीकरणको सिद्धान्त (Principle of Separation of Powers) अनुसार सरकारका तीन प्रमुख अङ्गहरूका विशिष्ट कार्यहरू हुन्छन्:

सरकारको अङ्ग	प्रमुख कार्य
व्यवस्थापिका (Legislature)	देशका लागि आवश्यक कानून र नीतिहरू निर्माण गर्ने, बजेट पारित गर्ने।
कार्यपालिका (Executive)	निर्मित कानून र नीतिहरूको कार्यान्वयन गर्ने, दैनिक प्रशासन सञ्चालन गर्ने।
न्यायपालिका (Judiciary)	कानूनको व्याख्या गर्ने, संवैधानिक हकको संरक्षण गर्ने र न्याय सम्पादन गर्ने।

२. प्राथमिकता र आवश्यकताका आधारमा कार्यहरू

आधुनिक कल्याणकारी राज्यमा सरकारका कार्यहरूलाई मुख्यतया तीन भागमा विभाजन गरिन्छ:

क) अनिवार्य कार्यहरू (Essential/Primary Functions)

यी कार्यहरू राज्यको अस्तित्व र शान्ति-सुरक्षाका लागि सरकारले अनिवार्य रूपमा गर्नेपर्छ:

- आन्तरिक शान्ति-सुरक्षा र सुव्यवस्था कायम गर्ने।
- देशको सीमा रक्षा र सार्वभौमसत्ताको संरक्षण गर्ने।
- वैदेशिक सम्बन्ध (Diplomatic Relations) कायम गर्ने।
- न्याय सम्पादन र कानुनी शासनको पालना गराउने।
- राजस्व सङ्कलन गर्ने।

ख) ऐच्छिक वा सामाजिक-आर्थिक कार्यहरू (Optional/Secondary Functions)

यी कार्यहरू नागरिकको जीवनस्तर उकास्न र सामाजिक विकासका लागि गरिन्छ:

- शिक्षा, स्वास्थ्य, र खानेपानी जस्ता आधारभूत सेवा प्रवाह गर्ने।
- सडक, बिजुली, सञ्चार जस्ता पूर्वाधारको निर्माण र विस्तार गर्ने।
- गरिबी निवारण र बेरोजगारी समस्या समाधान गर्ने।
- वातावरण संरक्षण र प्राकृतिक स्रोत-साधनको दिगो व्यवस्थापन गर्ने।

ग) विकासात्मक र कल्याणकारी कार्यहरू (Developmental & Welfare Functions)

- ज्येष्ठ नागरिक, अपाङ्गता भएका व्यक्ति र बालबालिकालाई सामाजिक सुरक्षा र संरक्षण दिने।

- आर्थिक स्थायित्व कायम गर्न मौद्रिक तथा वित्तीय नीतिहरू तर्जुमा र कार्यान्वयन गर्ने।
- विपद् व्यवस्थापन (Disaster Management) र राहत कार्य सञ्चालन गर्ने।

निष्कर्ष

सरकार कुनै पनि सभ्य र सङ्गठित समाजको मेरुदण्ड हो। राज्यको समृद्धि, नागरिकको सुरक्षा र सुशासन कायम गर्न सरकारको प्रभावकारी उपस्थिति अनिवार्य हुन्छ। आधुनिक समयमा सरकार आफैले सबै काम गर्नुभन्दा पनि अन्य साझेदारहरू (निजी क्षेत्र र नागरिक समाज) लाई उत्प्रेरित गर्दै "नियामक र सहजकर्ता" को रूपमा प्रस्तुत हुनु आवश्यक मानिन्छ। स्पष्ट नीति, पारदर्शी निर्णय, निष्पक्ष प्रशासनिक संयन्त्र र जनमुखी कार्यशैलीका माध्यमबाट मात्र सरकारले आफ्ना दायित्वहरू सफलतापूर्वक पूरा गर्न सक्छ।

सार्वजनिक सेवा प्रवाह प्रणाली (Public Service Delivery System)

विषय प्रवेश

राज्यले आफ्ना नागरिकहरूलाई उपलब्ध गराउने सेवा, सुविधा, अधिकार र अवसरहरूलाई छिटो-छरितो, सरल, निष्पक्ष र सर्वसुलभ तरिकाले पुर्‍याउने सम्पूर्ण एकीकृत प्रक्रियालाई **सार्वजनिक सेवा प्रवाह प्रणाली (Public Service Delivery System)** भनिन्छ। राज्य र नागरिकलाई जोड्ने मुख्य माध्यम नै सार्वजनिक सेवा प्रवाह हो। नागरिकले सरकारको उपस्थिति र प्रभावकारिताको अनुभूति कार्यालयका कोठा, अनलाइन पोर्टल, वा बडा तहमा पाउने सेवामार्फत नै गर्छन्। त्यसैले, सार्वजनिक सेवा प्रवाह प्रणालीलाई सुशासनको ऐना (Mirror of Good Governance) मानिन्छ।

सार्वजनिक सेवा प्रवाह प्रणालीको अवधारणा र संरचना

सार्वजनिक सेवा प्रवाह भनेको केवल कागजात जारी गर्नु वा भत्ता बाँड्नु मात्र होइन; यो त नीति निर्माणदेखि सेवा प्राप्तिको अन्तिम बिन्दुसम्म जोडिएको एउटा प्रणाली (System) हो। यस प्रणालीमा नीतिगत ढाँचा, प्रशासनिक संरचना, प्रविधि, जनशक्ति र सेवाग्राही गरी बहुविध तत्वहरू अन्तरसम्बन्धित हुन्छन्।

आधुनिक लोकतान्त्रिक राज्यमा सेवा प्रवाह मुख्यतया तीनवटा साझेदारमार्फत सञ्चालन हुन्छ:

- **सरकारी क्षेत्र (Public Sector):** नागरिकता, राहदानी, शान्ति-सुरक्षा, र न्याय जस्ता नियमनकारी र आधारभूत सेवाहरू।
- **निजी क्षेत्र (Private Sector):** प्रतिस्पर्धात्मक बजार, दूरसञ्चार, बैंकिङ, र व्यावसायिक सेवाहरू।
- **गैरसरकारी तथा सामुदायिक क्षेत्र (NGOs/Civil Society):** सामाजिक सचेतना, समावेशीकरण, र स्थानीय तहका सामुदायिक विकास कार्यक्रमहरू।

सेवा प्रवाहका आधारभूत सिद्धान्तहरू (Basic Principles)

प्रभावकारी सेवा प्रवाहका लागि निम्नलिखित सिद्धान्तहरूलाई पालन गर्नु अनिवार्य हुन्छ:

सिद्धान्त	व्याख्या
१. पहुँचयोग्यता (Accessibility)	सेवा प्राप्त गर्ने स्थान, प्रक्रिया र प्रविधि सबै नागरिक (विशेष गरी अपाङ्गता भएका र दुर्गमका व्यक्ति) को पहुँचमा हुनुपर्ने।
२. सुलभता र सस्तोपन (Affordability)	सेवाग्राहीलाई अनावश्यक आर्थिक र समयको बोझ नपर्ने गरी न्यूनतम लागतमा सेवा उपलब्ध हुनुपर्ने।
३. निष्पक्षता र समानता (Equity & Fairness)	बिनाकुनै पहुँच वा नातावाद, सबै नागरिकलाई समान र न्यायोचित व्यवहार गरिनुपर्ने।
४. पारदर्शिता र खुलापन (Transparency)	सेवा प्राप्त गर्ने विधि, लाग्ने समय, शुल्क र आवश्यक कागजातबारे स्पष्ट जानकारी (नागरिक बडापत्र आदि) हुनुपर्ने।
५. जवाफदेहिता (Accountability)	सेवामा ढिलासुस्ती वा त्रुटि भएमा सम्बन्धित अधिकारीले त्यसको जिम्मेवारी लिनुपर्ने र गुनासो सुनुवाइको व्यवस्था हुनुपर्ने।

सार्वजनिक सेवा प्रवाहका मुख्य माध्यम र औजारहरू

प्रशासनलाई चुस्त र जनमुखी बनाउन आधुनिक समयमा विभिन्न माध्यमहरूको प्रयोग गरिन्छ:

- नागरिक बडापत्र (Citizen Charter):** कार्यालयमा उपलब्ध हुने सेवा, लाग्ने समय, दस्तुर, जिम्मेवार अधिकारी र गुनासो सुन्ने अधिकारीको विवरण खुलाइएको सूचनापाटी।
- विद्युतीय सुशासन (e-Governance):** सेवालाई प्रविधिमैत्री बनाउन अनलाइन आवेदन, नागरिक एप (Nagarik App), र डिजिटल भुक्तानी प्रणालीको प्रयोग।
- एकद्वार सेवा प्रणाली (Integrated/One-Stop Service Center):** धेरैजसो प्रशासनिक सेवाहरू (जस्तै: दर्ता, सिफारिस, राजस्व) एउटै भवन वा इयालबाट प्रदान गर्ने व्यवस्था।
- डोरस्टेप सर्भिस (Door-step Service):** ज्येष्ठ नागरिक, अशक्त वा दुर्गमका बासिन्दाका लागि घुम्ती शिविर वा घरदैलोमै पुगेर सेवा दिने पद्धति।

सेवा प्रवाह प्रणालीका प्रमुख चुनौतीहरू

विकासोन्मुख देशहरूमा सेवा प्रवाह प्रणालीलाई सोचेजस्तो प्रभावकारी बनाउन निम्न चुनौतीहरू रहेका छन्:

- प्रशासनिक ढिलासुस्ती (Red Tapism): जटिल कानुनी कार्यविधि र झन्झटिल कागजी प्रक्रिया।
- प्रविधिको सीमित प्रयोग र डिजिटल विभाजन: ग्रामीण क्षेत्रमा इन्टरनेट र प्रविधिको पहुँच तथा पूर्वाधारको कमी।
- भ्रष्टाचार र अपारदर्शिता: बिचौलियाको प्रभाव, नातावाद र अनुचित लेनदेन।
- अदक्ष जनशक्ति र सेवाभावको कमी: राष्ट्रसेवकहरूमा "शासक" नभई "सेवक" बन्ने मनोवृत्तिको अभाव।

निष्कर्ष

सार्वजनिक सेवा प्रवाह प्रणाली सरकारको कार्यकुशलता र वैधता मापन गर्ने मूल कसी हो। जनताले पाउने सेवा कतिको सरल, छिटो र पारदर्शी छ भन्ने कुराले नै राज्यप्रतिको जनविश्वास तय गर्छ। जटिल प्रक्रियालाई सरलीकृत गर्दै, सूचना प्रविधिको अधिकतम प्रयोग गरी र राष्ट्रसेवकहरूमा उच्च नैतिक मूल्य-मान्यता र सेवाभाव अभिवृद्धि गरेर मात्र सार्वजनिक सेवा प्रवाहलाई जनमुखी, समावेशी र प्रभावकारी बनाउन सकिन्छ।

सार्वजनिक सेवाका लागि बजारीकरण रणनीतिहरू (Marketing Strategies for Public Services)

विषय प्रवेश

सार्वजनिक प्रशासनमा बजारीकरण रणनीति (Marketing Strategy) भन्नाले सरकारी वा सार्वजनिक निकायहरूले नागरिकका आवश्यकता पहिचान गरी आफ्ना सेवा, कार्यक्रम र नीतिहरूलाई प्रभावकारी, पहुँचयोग्य र आकर्षक ढङ्गले नागरिकसमक्ष पुर्याउन अपनाउने अल्पकालीन तथा दीर्घकालीन योजनालाई बुझाउँछ। निजी क्षेत्रमा बजारीकरणको मुख्य ध्येय नाफा कमाउनु र बजार हिस्सा बढाउनु हुन्छ भने सार्वजनिक क्षेत्रमा यसको मूल ध्येय जनहित प्रवर्द्धन गर्नु, सामाजिक कल्याण अभिवृद्धि गर्नु, नागरिकमा सकारात्मक व्यवहारिक परिवर्तन ल्याउनु र सुशासन कायम गर्नु हुन्छ।

सार्वजनिक सेवा बजारीकरणका प्रमुख रणनीतिहरू

सार्वजनिक निकायहरूले नागरिकसम्म सेवा पुर्याउन र उनीहरूको सहभागिता बढाउन निम्नलिखित रणनीतिहरू अपनाउने गर्छन्:

१. बजार विभाजन र लक्षित समूह रणनीति (STP Strategy)

- **बजार विभाजन (Segmenting):** नागरिकहरूलाई उनीहरूको आवश्यकता, उमेर, आयस्तर, भौगोलिक उपस्थिति वा सामाजिक स्थिति अनुसार विभिन्न समूहमा वर्गीकरण गरिन्छ।
- **लक्षित समूह चयन (Targeting):** विशेष सेवा आवश्यक परेका वर्गहरू (जस्तै: ज्येष्ठ नागरिक, अशक्त, बालबालिका, वा दुर्गमका बासिन्दा) लाई प्राथमिकतामा राखी सेवाको ढाँचा तयार गरिन्छ।
- **पोजिसनिङ (Positioning):** सरकारी सेवाप्रति नागरिकको मनमा रहेको "झन्झटिल र ढिलासुस्त" भन्ने छापलाई बदलेर "भरोसायोग्य, पारदर्शी र आधुनिक" छवि निर्माण गरिन्छ।

२. सामाजिक बजारीकरण रणनीति (Social Marketing Strategy)

यस रणनीतिले केवल सूचना दिने मात्र नभई नागरिकको व्यवहारमा सकारात्मक परिवर्तन ल्याउने लक्ष्य राख्छ।

- **जनचेतना र व्यवहार परिवर्तन:** खोप कार्यक्रम, धुम्रपान विरोधी अभियान, ट्राफिक नियमको पालना, सरसफाइ, वा कर सहभागिता जस्ता विषयमा नागरिकलाई जागरूक गराउन यसको प्रयोग गरिन्छ।
- **सञ्चार माध्यमको प्रयोग:** सरकारी रेडियो, टेलिभिजन, सामाजिक सञ्जाल, र होर्डिङ बोर्डमार्फत अभियान सञ्चालन गरिन्छ।

३. विद्युतीय तथा डिजिटल बजारीकरण रणनीति (Digital & e-Marketing Strategy)

प्रविधिको विकाससँगै सेवा प्रवाह र सञ्चारलाई अनलाइनतर्फ लैजानु आजको अनिवार्य आवश्यकता बनेको छ।

- **डिजिटल प्लेटफर्म र एपहरू:** नागरिक एप (Nagarik App), अनलाइन पासपोर्ट/नागरिकता आवेदन, र अनलाइन राजस्व भुक्तानी प्रणाली जस्ता माध्यमबाट सेवा सीधा नागरिकको मोबाइल वा कम्प्युटरमा पुर्याइन्छ।
- **सामाजिक सञ्जाल र द्वि-पक्षीय सञ्चार:** फेसबुक, एक्स (ट्विटर), वा भाइबर ग्रुपहरू प्रयोग गरी नागरिकका गुनासा तुरुन्तै सुन्ने र सरकारी निर्णयहरू पारदर्शी रूपमा सार्वजनिक गर्ने।

४. ७ Ps रणनीति (Extended Marketing Mix Strategy)

सार्वजनिक सेवाको बजारीकरणमा निजी क्षेत्रको ४ Ps मा थप ३ वटा आयाम जोडेर ७ Ps रणनीति अपनाइन्छ:

आयाम	सार्वजनिक क्षेत्रमा यसको प्रयोग
Product (सेवा/वस्तु)	गुणस्तरीय नागरिकता, राहदानी, स्वास्थ्य सेवा वा शैक्षिक कार्यक्रम।
Price (मूल्य/लागत)	सहुलियतपूर्ण/निःशुल्क दस्तुर तथा सेवा लिन लाग्ने समय र प्रयासको न्यूनीकरण।
Place (स्थान/वितरण)	वडा कार्यालय, घुम्ती शिविर, वा डिजिटल पोर्टलबाट सरल पहुँच।
Promotion (प्रवर्द्धन)	नागरिक बडापत्र, सार्वजनिक सुनुवाइ, र सूचनाको हक मार्फत सञ्चार।
People (जनशक्ति)	सेवाग्राहीप्रति नम्र, पोख्त र सेवाभावी राष्ट्रसेवक कर्मचारी।
Process (प्रक्रिया)	छिटो-छरितो र एकद्वार (One-stop) कार्यविधि।
Physical Evidence (भौतिक वातावरण)	अपाङ्गतामैत्री कार्यालय, टोकन प्रणाली, र सफा प्रतीक्षालय।

रणनीति कार्यान्वयनका चुनौतीहरू

सार्वजनिक क्षेत्रमा बजारीकरण रणनीति लागू गर्दा केही विशिष्ट चुनौतीहरू देखा पर्छन्:

- पर्याप्त बजेट र स्रोतको अभाव: निजी क्षेत्र जस्तै विज्ञापन वा ब्रान्डिङका लागि ठूलो रकम विनियोजन गर्न नसकिनु।
- प्रशासनिक कठोरता: नयाँ प्रविधि वा रणनीति अपनाउन परम्परागत निजामती संयन्त्रले देखाउने हिचकिचाहट।
- डिजिटल विभाजन (Digital Divide): दुर्गम तथा अशिक्षित नागरिकसम्म डिजिटल बजारीकरणका रणनीतिहरू पुग्न नसक्नु।

निष्कर्ष

सार्वजनिक सेवाका लागि बजारीकरण रणनीतिहरू कुनै व्यापारिक नाफाका लागि नभई नागरिक केन्द्रित सुशासन (Citizen-Centric Governance) स्थापना गर्नका लागि हुन्। नागरिकका वास्तविक आवश्यकता पहिचान गरी, प्रविधिको सही प्रयोग गर्दै, र पारदर्शी सञ्चार रणनीतिमार्फत सेवा प्रवाह गरेमा मात्र सार्वजनिक प्रशासनप्रति नागरिकको विश्वास र अपनत्व अभिवृद्धि हुन सक्छ।

सार्वजनिक क्षेत्रमा नवीन व्यवस्थापकीय विधिहरू

(Emerging Management Techniques in Public Sector)

विषय प्रवेश

परम्परागत रूपमा सार्वजनिक प्रशासनलाई कडा कानुनी नियम, जटिल कार्यविधि (Red Tapism), र औपचारिक प्रक्रियामा अड्किएको प्रणालीका रूपमा हेरिन्थ्यो। तर, बीसौं शताब्दीको उत्तरार्धसँगै नयाँ सार्वजनिक व्यवस्थापन (New Public Management - NPM) र सुशासन (Good Governance) को अवधारणा विकास भएसँगै सार्वजनिक क्षेत्रको कार्यशैलीमा ठूलो रूपान्तरण आएको छ। तीव्र गतिमा भइरहेको प्रविधि विकास, नागरिकका उच्च आकाङ्क्षा, र सीमित स्रोत-साधनका बीच छिटो-छरितो सेवा दिनका लागि सार्वजनिक क्षेत्रमा निजी क्षेत्रका प्रतिस्पर्धी र नतिजामुखी विधिहरू भित्र्याइएको छ। यिनै नयाँ अवधारणा, औजार र शैलीहरूलाई सार्वजनिक क्षेत्रमा नवीन व्यवस्थापकीय विधिहरू (Emerging Management Techniques in Public Sector) भनिन्छ।

प्रमुख नवीन व्यवस्थापकीय विधिहरू (Key Emerging Management Techniques)

सार्वजनिक प्रशासनलाई अझ बढी कार्यकुशल, पारदर्शी, र नतिजामुखी बनाउन हाल प्रयोगमा आएका प्रमुख नवीन विधिहरूलाई निम्नानुसार वर्गीकरण गरी व्याख्या गर्न सकिन्छ:

१. नयाँ सार्वजनिक व्यवस्थापन (New Public Management - NPM)

NPM ले परम्परागत नौकरशाही (Bureaucracy) भन्दा निजी क्षेत्रको ३Es — Efficiency (कार्यकुशलता), Effectiveness (प्रभावकारिता), र Economy (मितव्ययिता) मा जोड दिन्छ।

- नतिजामा आधारित व्यवस्थापन (Results-Based Management): प्रक्रिया वा नियम पालनमा मात्र ध्यान नदिएर अन्तिममा प्राप्त हुने नतिजा (Output & Outcome) लाई मुख्य मापदण्ड मान्ने।
- विकेन्द्रीकरण र स्वायत्तता: तल्ला निकाय र प्रबन्धकहरूलाई काम गर्ने अधिकार र स्वतन्त्रता दिने र सोही अनुसार उत्तरदायी बनाउने।
- प्रतिस्पर्धा र आउटसोर्सिङ (Outsourcing): गैर-रणनीतिक सरकारी कार्यहरू (जस्तै: सरसफाइ, सुरक्षा, IT व्यवस्थापन) निजी वा ठेक्का प्रणालीमार्फत सञ्चालन गर्ने।

२. विद्युतीय सुशासन र प्रविधिको प्रयोग (e-Governance & Digital Administration)

सूचना तथा सञ्चार प्रविधि (ICT) को प्रयोगले सार्वजनिक सेवा प्रवाह र आन्तरिक व्यवस्थापनलाई पूर्णतः रूपान्तरण गरेको छ।

- **डिजिटल सेवा प्रवाह:** अनलाइन आवेदन, नागरिक एप (Nagarik App), र ई-पेमेन्ट प्रणालीमार्फत भौतिक उपस्थितिबिना नै सेवा प्रदान गर्ने।
- **ई-प्रोक्वोरमेन्ट (e-Procurement):** सरकारी ठेक्का र खरिद प्रक्रियालाई पारदर्शी र प्रतिस्पर्धी बनाउन अनलाइन बोलपत्र आह्वान र छनोट गर्ने।
- **आर्टिफिसियल इन्टेलिजेन्स (AI) र बिग डेटा:** सार्वजनिक नीति निर्माण र सम्भावित जोखिम पूर्वानुमानका लागि तथ्याङ्कको विश्लेषण गर्ने।

३. सार्वजनिक-निजी साझेदारी (Public-Private Partnership - PPP)

ठूला भौतिक पूर्वाधार (सडक, जलविद्युत्, विमानस्थल) र सामाजिक क्षेत्रका आयोजनाहरूमा सरकारी पुँजी र अधिकारसँगै निजी क्षेत्रको पुँजी, प्रविधि, र व्यवस्थापकीय कुशलतालाई मिसाएर काम गर्ने विधि नै PPP हो। यसले राज्यको वित्तीय भार घटाउन र गुणस्तरीय सेवा दिन मद्दत गर्छ।

४. ज्ञान व्यवस्थापन (Knowledge Management)

संगठनभित्र रहेका अनुभव, तथ्याङ्क, ज्ञान, र सीपहरूलाई सङ्कलन गरी डिजिटल रूपमा सुरक्षित राख्ने र त्यसलाई संस्थागत निर्णय प्रक्रियामा पुनः प्रयोग गर्ने विधि नै ज्ञान व्यवस्थापन हो। यसले पुराना कर्मचारी सेवानिवृत्त भए पनि संस्थागत स्मरण (Institutional Memory) गुम्न दिँदैन।

५. कुल गुणस्तर व्यवस्थापन (Total Quality Management - TQM)

TQM ले सार्वजनिक निकायले प्रवाह गर्ने हरेक सेवामा "निरन्तर सुधार" (Continuous Improvement) र "नागरिक सन्तुष्टि" लाई केन्द्रमा राख्छ। यसमा सेवाको गुणस्तर मापन गर्न नागरिक बडापत्र (Citizen Charter) र सार्वजनिक सुनुवाइ (Public Hearing) जस्ता औजारहरू प्रयोग गरिन्छ।

नवीन व्यवस्थापकीय विधिहरूको महत्त्व

सार्वजनिक क्षेत्रमा यी नयाँ विधिहरू अपनाउनुको महत्त्वलाई निम्न अनुसार स्पष्ट पार्न सकिन्छ:

क्षेत्र	महत्त्व / फाइदा
१. प्रशासनिक सुशासन	प्रक्रियामा पारदर्शिता र निर्णयकर्तामा जवाफदेहिता अभिवृद्धि भई भ्रष्टाचार नियन्त्रण हुन्छ।
२. लागत र समयको बचत	अनलाइन र प्रविधिमैत्री प्रणालीले नागरिक र सरकार दुवैको समय तथा आर्थिक लागत घटाउँछ।

क्षेत्र	महत्त्व / फाइदा
३. नागरिक सन्तुष्टि	"नागरिक प्रथम" को भावना अनुसार काम हुँदा सार्वजनिक सेवाप्रतिको जनविश्वास पुनर्जागृत हुन्छ।
४. स्रोतको अधिकतम उपयोग	सीमित सरकारी बजेट र साधन-स्रोतको अधिकतम प्रतिफल (Value for Money) प्राप्त हुन्छ।

कार्यान्वयनका चुनौतीहरू

यी नवीन विधिहरू सुन्दा जति प्रभावकारी देखिए पनि कार्यान्वयनका क्रममा केही प्रमुख चुनौतीहरू छन्:

- **परम्परागत मानसिकता र परिवर्तनको प्रतिरोध (Resistance to Change):** निजामती तन्त्रमा नयाँ प्रविधि र कार्यशैली अपनाउन देखिने हिचकिचाहट।
- **डिजिटल विभाजन (Digital Divide):** दुर्गम र विपन्न वर्गसम्म प्रविधि र इन्टरनेटको पहुँच नपुगनु।
- **पर्याप्त स्रोत र प्रविधिको अभाव:** प्रविधि र पूर्वाधार निर्माणका लागि आवश्यक पर्ने ठूलो वित्तीय स्रोत।
- **सामाजिक उत्तरदायित्व गुम्ने खतरा:** निजी क्षेत्रका विधिहरू अन्धधुन्ध अपनाउँदा नाफालाई मात्र ध्यान दिइने र विपन्न वर्ग सेवाबाट वञ्चित हुने जोखिम।

निष्कर्ष

आधुनिक सार्वजनिक प्रशासन परम्परागत नियन्त्रणमुखी शैलीबाट मुक्त भई नतिजामुखी, प्रविधिमैत्री, र नागरिक-केन्द्रित हुनु अनिवार्य भइसकेको छ। नवीन व्यवस्थापकीय विधिहरूले सार्वजनिक क्षेत्रलाई चुस्त, प्रतिस्पर्धी, र सुशासित बनाउने आधार प्रदान गर्छन्। तसर्थ, नेपाल जस्ता विकासोन्मुख राष्ट्रहरूले आफ्नो सामाजिक-आर्थिक परिवेश र मौलिकतालाई ध्यानमा राख्दै यी नवीन विधिहरूलाई प्रशासनिक संयन्त्रमा संस्थागत गर्दै लैजानु आजको आवश्यकता हो।

नवप्रवर्द्धनकारी व्यवस्थापन (Innovative Management)

विषय प्रवेश

द्रुत गतिमा भइरहेको प्रविधि विकास, तीव्र बजार प्रतिस्पर्धा, र नागरिक तथा ग्राहकका परिवर्तनशील अपेक्षाहरूका कारण आजको आधुनिक युगमा परम्परागत व्यवस्थापकीय शैलीहरू अपर्याप्त बन्दै गएका छन्। पुराना ढर्रा, कडा कानुनी नियम, र कठोर संरचनाले मात्र संस्थागत सफलता हासिल गर्न असम्भवप्रायः छ। यस्तो अवस्थामा संगठनलाई जीवन्त, लचिलो र प्रतिस्पर्धी बनाइराख्नका लागि नयाँ सोच, अवधारणा, र

विधिहरूको प्रयोग अनिवार्य हुन्छ। यसै सन्दर्भमा नवप्रवर्द्धनकारी व्यवस्थापन (Innovative Management) को सिद्धान्त आधुनिक निजी तथा सार्वजनिक क्षेत्र दुवैमा एक शक्तिशाली औजारका रूपमा अगाडि आएको छ।

नवप्रवर्द्धनकारी व्यवस्थापनको अवधारणा (Concept of Innovative Management)

नवप्रवर्द्धनकारी व्यवस्थापन भन्नाले संगठनभित्र नयाँ विचार (Ideas), प्रविधि (Technology), कार्यशैली (Process), र रणनीतिहरू (Strategies) को सृजना गर्ने, तिनीलाई स्वीकार गर्ने र व्यवहारमा उतारेर संस्थागत लक्ष्य हासिल गर्ने आधुनिक व्यवस्थापकीय दृष्टिकोणलाई बुझाउँछ।

यसले केवल नयाँ वस्तु वा सेवाको उत्पादन गर्ने कुरालाई मात्र समेट्दैन; बरु सोच्ने शैली (Mindset), समस्या समाधान गर्ने तरिका (Problem Solving), र संगठनको आन्तरिक संस्कृति (Organizational Culture) मा सकारात्मक रूपान्तरण ल्याउने कार्यलाई जनाउँछ।

नवप्रवर्द्धनकारी व्यवस्थापनका प्रमुख आयामहरूलाई निम्नानुसार वर्गीकरण गर्न सकिन्छ:

- **प्रक्रियागत नवप्रवर्द्धन (Process Innovation):** कार्यविधिहरूलाई सरलीकृत गर्ने, झन्झट हटाउने र आधुनिक प्रविधिको प्रयोग गरी सेवा प्रवाहलाई छिटो बनाउने।
- **उत्पादन/सेवागत नवप्रवर्द्धन (Product/Service Innovation):** ग्राहक वा नागरिकका नयाँ आवश्यकता बुझेर उच्च गुणस्तरका वस्तु वा सुविधाहरू विकास गर्ने।
- **संरचनात्मक तथा सांस्कृतिक नवप्रवर्द्धन (Structural & Cultural Innovation):** कडा नौकरशाही संरचनालाई हटाएर टोली कार्य (Teamwork), खुला सञ्चार, र सिर्जनशीलतालाई प्रोत्साहन गर्ने कार्यवातावरण निर्माण गर्ने।

नवप्रवर्द्धनकारी व्यवस्थापनका मुख्य विशेषताहरू

1. **सिर्जनशीलताको प्रवर्द्धन (Fostering Creativity):** यसले कर्मचारीहरूलाई नयाँ विचारहरू ल्याउन र 'थिङ्किङ आउट अफ द बक्स' (Out-of-the-box thinking) गर्न प्रेरित गर्छ।
2. **जोखिम मोल्ने क्षमता (Risk-Taking Ability):** नयाँ प्रयोग गर्दा असफल हुने सम्भावना रहन्छ। यस व्यवस्थापनले असफलतालाई सजाय दिनुको सट्टा सिकाइको अवसरका रूपमा स्वीकार गर्छ।
3. **प्रविधिमैत्री दृष्टिकोण (Tech-Driven Approach):** आर्टिफिसियल इन्टेलिजेन्स (AI), बिग डेटा, र डिजिटल प्लेटफर्म जस्ता आधुनिक प्रविधिहरूलाई निर्णय प्रक्रिया र सेवा प्रवाहमा जोड्छ।
4. **सम्बोधनशील र लचिलो (Adaptability & Flexibility):** परिस्थिति वा वातावरणमा आउने परिवर्तन अनुसार संगठनका रणनीतिहरूलाई तुरुन्तै मोड्न सक्ने क्षमता राख्छ।

नवप्रवर्द्धनकारी व्यवस्थापनको महत्त्व

क्षेत्र	महत्त्व / फाइदा
१. प्रतिस्पर्धात्मक लाभ (Competitive Advantage)	नयाँ प्रविधि र विचारको प्रयोगले बजार वा सेवा क्षेत्रमा संगठनलाई अग्रस्थानमा राख्छ।
२. कार्यक्षमता र उत्पादकत्वमा वृद्धि	पुराना र झन्झटिला प्रक्रियाहरू हट्दा समय, स्रोत र श्रमको बचत हुन्छ।
३. नागरिक/ग्राहक सन्तुष्टि	गुणस्तरीय, छिटो र आधुनिक सेवा प्राप्त हुँदा सेवाग्राहीको विश्वास र अपनत्व बढ्छ।
४. संस्थागत दिगोपन (Sustainability)	परिवर्तनशील वातावरणसँग अनुकूलन हुन सक्ने भएकाले संगठन दीर्घकालसम्म टिकिरहन्छ।

मुख्य कुरा: नवप्रवर्द्धन अचानक हुने घटना होइन; यो त निरन्तर अभ्यास गरिने संस्थागत संस्कार (Continuous Culture) हो।

निष्कर्ष

परम्परागत नियन्त्रण र कडा नियममा आधारित व्यवस्थापनले संगठनलाई यथास्थितिवादी (Static) बनाउँछ भने नवप्रवर्द्धनकारी व्यवस्थापनले संगठनमा गतिशीलता (Dynamism) ल्याउँछ। आजको २१ औं शताब्दीमा सार्वजनिक वा निजी जुनसुकै क्षेत्रमा पनि सफलता हासिल गर्नका लागि पुराना ढर्रालाई त्यागेर नयाँ विचार, प्रविधि र सिर्जनशीलतालाई आत्मसात् गर्नुको विकल्प छैन। तसर्थ, नेतृत्व तहले संगठनभित्र नयाँ सोचलाई स्वागत गर्ने, जोखिम मोल्न हिचकिचावट नगर्ने र नवप्रवर्द्धनकारी वातावरण सिर्जना गर्ने संस्कृतिलाई प्राथमिकताका साथ अघि बढाउनु अनिवार्य देखिन्छ।

कुल गुणस्तर व्यवस्थापन (Total Quality Management - TQM)

विषय प्रवेश

कुनै पनि संगठनको सफलता त्यसले उत्पादन गर्ने वस्तु वा प्रवाह गर्ने सेवाको गुणस्तरमा भर पर्छ। प्रतिस्पर्धात्मक आधुनिक युगमा ग्राहक वा नागरिकलाई सन्तुष्ट पार्न केवल परम्परागत तरिकाले काम गरेर

पुगदैन। संगठनका सम्पूर्ण आयाम, प्रक्रिया र जनशक्तिलाई गुणस्तर सुधारमा परिचालन गर्ने आधुनिक व्यवस्थापकीय दर्शन नै कुल गुणस्तर व्यवस्थापन (Total Quality Management - TQM) हो।

यो केवल उत्पादनपश्चात् गरिने गुणस्तर परीक्षण (Quality Inspection) मात्र होइन; यो त संगठनका हरेक कार्यक्षेत्रमा निरन्तर सुधार ल्याउने र गुणस्तरलाई संस्थागत संस्कारका रूपमा विकास गर्ने एकीकृत प्रणाली (Integrated System) हो।

कुल गुणस्तर व्यवस्थापनको अवधारणा (Concept of TQM)

TQM को अवधारणालाई यसका तीन शब्दहरूबाट सजिलै बुझ्न सकिन्छ:

- **Total (कुल/समग्र):** संगठनका सम्पूर्ण कर्मचारीहरू (माथिल्लो तहदेखि तल्लो तहसम्म), सबै विभागहरू र सम्पूर्ण प्रक्रियाहरूको सक्रिय सहभागिता।
- **Quality (गुणस्तर):** ग्राहक वा सेवाग्राहीका आवश्यकता र अपेक्षाहरूलाई पूर्ण रूपमा पूरा गर्नु।
- **Management (व्यवस्थापन):** गुणस्तर कायम गर्नका लागि आवश्यक योजना, नेतृत्व, नियन्त्रण र निरन्तर मार्गदर्शन।

TQM को मूल मर्म भनेको "पहिलो पटक र हरेक पटक सही काम गर्ने" (Doing the right thing right the first time and every time) र "निरन्तर सुधार" (Continuous Improvement - Kaizen) हो।

TQM को मुख्य कार्यढाँचा (PDCA Cycle):

TQM लाई व्यवहारमा उतार्न मुख्यतया डेमिङ चक्र (Deming Cycle) को प्रयोग गरिन्छ:

1. **योजना (Plan):** सुधार गर्नुपर्ने क्षेत्र र लक्ष्य पहिचान गर्ने।
2. **कार्यान्वयन (Do):** योजना अनुसार साना-साना परिवर्तन वा प्रयोगहरू सुरु गर्ने।
3. **जाँच (Check):** प्राप्त नतिजाको मूल्याङ्कन गरी तोकिएको मापदण्ड पुगे/नपुगेको हेर्ने।
4. **सुधार/कारवाही (Act):** सफल नतिजालाई संस्थागत गर्ने र थप सुधारका लागि नयाँ चक्र सुरु गर्ने।

TQM का आधारभूत सिद्धान्तहरू (Core Principles of TQM)

TQM लाई प्रभावकारी रूपमा लागू गर्न निम्नलिखित मुख्य सिद्धान्तहरू पालना गरिन्छ:

- **ग्राहक/सेवाग्राही केन्द्रित (Customer Focus):** गुणस्तरको अन्तिम निर्णायकर्ता ग्राहक वा नागरिक हुन्। उनीहरूको सन्तुष्टि नै सफलताको मुख्य मापदण्ड हो।
- **कर्मचारीको पूर्ण सहभागिता (Total Employee Involvement):** संगठनका सबै कर्मचारीहरूलाई सशक्तिकरण (Empowerment) गरी गुणस्तर सुधारको अभियानमा सहभागी गराइन्छ।

- **प्रक्रिया-केन्द्रित दृष्टिकोण (Process-Centric Approach):** नतिजा मात्र हेर्नुको सट्टा नतिजा ल्याउने प्रक्रिया (Process) लाई नै दोषरहित र सबल बनाइन्छ।
- **तथ्याङ्कमा आधारित निर्णय (Fact-Based Decision Making):** अनुमान वा भावनाका आधारमा नभई वास्तविक तथ्याङ्क (Data) र सूचनाको विश्लेषण गरेर निर्णय लिइन्छ।
- **निरन्तर सुधार (Continuous Improvement):** गुणस्तर भनेको कुनै निश्चित गन्तव्य होइन, यो एक कहिल्यै नरोकिने यात्रा हो।

TQM को महत्त्व (Significance of TQM)

क्षेत्र	महत्त्व / फाइदा
१. ग्राहक/नागरिक सन्तुष्टि	गुणस्तरीय वस्तु तथा सेवा प्राप्त हुँदा सेवाग्राहीको विश्वास र अपनत्व अभिवृद्धि हुन्छ।
२. लागत र समयको बचत	सुरुमै सही काम गर्दा पुनर्कार्य (Rework) गर्नु पर्दैन, जसले गर्दा स्रोत, साधन र समयको बर्बादी रोकिन्छ।
३. प्रतिस्पर्धी क्षमतामा वृद्धि	निजी क्षेत्रमा बजार हिस्सा बढाउन र सार्वजनिक क्षेत्रमा सुशासन कायम गर्न मद्दत गर्छ।
४. कर्मचारीको मनोबल उच्च	टोली कार्य (Teamwork) र सहभागितामूलक वातावरणले कर्मचारीहरूमा प्रेरणा र अपनत्व जगाउँछ।

निष्कर्ष

कुल गुणस्तर व्यवस्थापन (TQM) कुनै अल्पकालीन प्रविधि वा अस्थायी नीति होइन; यो संगठनलाई उत्कृष्ट बनाउने एक दीर्घकालीन दर्शन हो। निजी उद्योग-व्यवसायबाट सुरु भएको TQM को प्रयोग आज सार्वजनिक प्रशासन, शिक्षा, र स्वास्थ्य जस्ता क्षेत्रहरूमा पनि उत्तिकै प्रभावकारी सिद्ध भएको छ। संगठनका हरेक तहका व्यक्तिहरूले गुणस्तरलाई आफ्नो पहिलो कर्तव्य मानेर निरन्तर सुधारको बाटो अपनाएमा मात्र संस्थागत सफलता र सुशासनको लक्ष्य हासिल गर्न सकिन्छ।

सार्वजनिक क्षेत्रमा ज्ञान व्यवस्थापन (Knowledge Management in Public Sector)

विषय प्रवेश

२१ औं शताब्दी ज्ञान र सूचनाको युग हो। आधुनिक व्यवस्थापनमा ज्ञानलाई वित्तीय वा भौतिक सम्पत्ति सरह नै संगठनको एक अत्यन्तै महत्वपूर्ण र रणनीतिक **बौद्धिक सम्पत्ति (Intellectual Asset)** मानिन्छ। सार्वजनिक प्रशासनमा दैनिक रूपमा ठूलो परिमाणमा नीतिगत निर्णयहरू, अध्ययन-अनुसन्धान, तथ्याङ्क र अनुभवहरू सिर्जना हुन्छन्। यी अमूल्य सूचना, अनुभव र सीपहरूलाई संस्थागत रूपमा सङ्कलन, भण्डारण, आदानप्रदान र पुनः प्रयोग गर्ने एकीकृत प्रणालीलाई **ज्ञान व्यवस्थापन (Knowledge Management - KM)** भनिन्छ। सार्वजनिक निकायमा ज्ञान व्यवस्थापनले नीति निर्माणलाई परिपक्व बनाउन र सेवा प्रवाहमा दोहोरोपन रोक्न निर्णायक भूमिका खेल्छ।

ज्ञान व्यवस्थापनको अवधारणा (Concept of Knowledge Management)

सार्वजनिक क्षेत्रमा ज्ञान व्यवस्थापन भन्नाले संगठनभित्र र बाहिर रहेका ज्ञान तथा अनुभवहरूलाई पहिचान गरी तिनलाई उपयुक्त समयमा, उपयुक्त व्यक्तिसम्म पुर्याउने र संस्थागत निर्णय प्रक्रियामा प्रयोग गराउने व्यवस्थित प्रक्रियालाई बुझाउँछ।

ज्ञान मुख्यतया दुई प्रकारका हुन्छन्:

1. **अव्यक्त ज्ञान (Tacit Knowledge):** यो कर्मचारीहरूको अनुभव, सीप, अन्तर्दृष्टि र विचारमा सीमित हुन्छ। यो मस्तिष्कमा रहने हुँदा बाहिर ल्याउन वा कागजातमा उतार्न कठिन हुन्छ।
2. **व्यक्त ज्ञान (Explicit Knowledge):** यो ऐन, नियम, प्रतिवेदन, निर्देशिका, डिजिटल अभिलेख वा प्रतिवेदनका रूपमा लिखित तथा स्पष्ट रूपमा भण्डारण गरिएको ज्ञान हो।

ज्ञान व्यवस्थापनको चक्रिय प्रक्रिया (KM Process/Cycle):

1.१. **ज्ञानको पहिचान र सिर्जना (Identify & Create):** पहिलो चरण.

संगठनलाई कस्तो ज्ञान आवश्यक छ पहिचान गर्ने र अध्ययन, तालिम वा दैनिक अनुभवमार्फत नयाँ ज्ञानको सिर्जना गर्ने।

2.२. **सङ्कलन र भण्डारण (Capture & Store):** दोस्रो चरण.

कर्मचारीहरूसँग रहेको अव्यक्त ज्ञानलाई दस्तावेजीकरण गरी डिजिटल डेटाबेस वा अभिलेखमा सुरक्षित राख्ने।

3.३. **प्रसोधन र वर्गीकरण (Organize & Refine):** तेस्रो चरण.

सङ्कलित ज्ञान र सूचनालाई आवश्यकता अनुसार सजिलै भेटिने गरी वर्गीकरण (Categorize) र अद्यावधिक गर्ने।

4.४. आदानप्रदान र सञ्चार (Share & Disseminate):चौथो चरण.

सेमिनार, इन्टरनेट, वा डिजिटल प्रणालीमार्फत संगठनका अन्य कर्मचारी वा निकायहरूसँग ज्ञान साझा गर्ने।

5.५. प्रयोग र पुनःप्रयोग (Apply & Reuse):अन्तिम चरण.

भण्डार गरिएको ज्ञान र अनुभवलाई नयाँ नीति निर्माण, समस्या समाधान र सेवा प्रवाहमा व्यवहारतः प्रयोग गर्ने।

सार्वजनिक क्षेत्रमा ज्ञान व्यवस्थापनको महत्त्व

सार्वजनिक प्रशासनलाई सक्षम, प्रतिस्पर्धी र सुशासित बनाउन ज्ञान व्यवस्थापनका फाइदाहरू निम्न अनुसार छन्:

क्षेत्र	महत्त्व / फाइदा
१. संस्थागत स्मरण (Institutional Memory) को रक्षा	पुराना र अनुभवी कर्मचारीहरू सेवानिवृत्त वा सरुवा भएर जाँदा पनि उनीहरूको अनुभव र ज्ञान संगठनमै सुरक्षित रहन्छ।
२. प्रमाणमा आधारित नीति निर्माण (Evidence-Based Policy)	अनुमान वा भावनाका आधारमा नभई विगतका तथ्याङ्क, प्रतिवेदन र अध्ययनको आधारमा परिपक्व नीति बनाउन मद्दत पुग्छ।
३. काम र स्रोतको दोहोरोपन (Duplication) मा कमी	एउटै समस्या समाधानका लागि बारम्बार एउटै अध्ययन वा प्रयास गरिरहनु पर्दैन, जसले गर्दा सरकारी खर्च र समय बचत हुन्छ।
४. निर्णय प्रक्रियामा द्रुतता र गुणस्तर	विगतका अनुभव र उपलब्ध सूचनाको प्रयोग गरी प्रबन्धकहरूले छिटो र सही निर्णय लिन सक्छन्।
५. सिकाइ संगठन (Learning Organization) को विकास	कर्मचारीहरूमा निरन्तर सिक्ने र ज्ञान साझा गर्ने संस्कृतिको विकास भई संगठन आफैमा रूपान्तरणकारी बन्छ।

नेपालको सार्वजनिक क्षेत्रमा ज्ञान व्यवस्थापनका चुनौतीहरू

नेपालको प्रशासनिक संयन्त्रमा ज्ञान व्यवस्थापन लागू गर्न केही व्यावहारिक चुनौतीहरू विद्यमान छन्:

- **दस्तावेजीकरणको अभाव:** अधिकांश कामहरू मौखिक वा परम्परागत ढङ्गमा हुने र अव्यक्त ज्ञानलाई लिखित रूपमा सुरक्षित राख्ने परिपाटी कमजोर हुनु।
- **प्रशासनिक सरुवा प्रणाली:** बारम्बार हुने कर्मचारीको सरुवाले गर्दा उसले हासिल गरेको विषयगत ज्ञान र अनुभव अर्को कार्यालयमा हस्तान्तरण हुन नपाउनु।
- **ज्ञान लुकाउने प्रवृत्ति (Knowledge Hoarding):** ज्ञानलाई आफ्नो व्यक्तिगत शक्ति (Power) ठानेर अन्य सहकर्मीहरूसँग साझा नगर्ने परिपाटी।
- **आधुनिक प्रविधिको सीमित प्रयोग:** एकीकृत सरकारी डेटाबेस र डिजिटल ज्ञान व्यवस्थापन प्रणाली (KM Systems) को पूर्ण विकास नहुनु।

निष्कर्ष

सार्वजनिक क्षेत्रमा ज्ञान व्यवस्थापन केवल प्रविधि वा सफ्टवेयर जोड्नु मात्र होइन; यो तनयाँ विचार, अनुभव र सिकाइलाई संस्थागत गर्ने प्रशासनिक संस्कृति हो। नेपाल जस्ता विकासोन्मुख देशहरूमा स्रोत र साधनको सीमितता हुने भएकाले उपलब्ध ज्ञानको अधिकतम प्रयोग गर्नु अझ बढी आवश्यक हुन्छ। तसर्थ, निजामती सेवामा दस्तावेजीकरणलाई अनिवार्य गर्ने, सरुवा हुनुअघि ज्ञान हस्तान्तरण (Handover) को स्पष्ट पद्धति बसाल्ने र सूचना प्रविधिको प्रयोग गरी एकीकृत डेटाबेस निर्माण गरेमा मात्र सुशासन र प्रभावकारी सेवा प्रवाहको लक्ष्य हासिल गर्न सकिन्छ।

कार्यस्थलमा विविधता व्यवस्थापन (Diversity Management)

विषय प्रवेश

आधुनिक संसारमा कुनै पनि देश, समाज वा संगठन एकल जातीय वा सांस्कृतिक घेराभित्र सीमित छैन। वैश्वीकरण (Globalization), बसाइँसराइ, र सामाजिक समावेशीकरणका नीतिहरूका कारण आजका कार्यस्थलहरू विभिन्न वर्ग, समुदाय र पृष्ठभूमिका मानिसहरूको साझा थलो बनेका छन्। संगठनभित्र पाइने लिङ्ग, जातजाति, भाषा, धर्म, उमेर, अपाङ्गता, र सांस्कृतिक भिन्नताहरूलाई स्वीकार गर्दै तिनलाई संस्थागत समृद्धिको माध्यम बनाउने कला र प्रक्रिया नै **विविधता व्यवस्थापन (Diversity Management)** हो। यसले कार्यस्थलमा विभेद अन्त्य गरी सबैलाई समान अवसर र सम्मान प्रदान गर्ने वातावरण सिर्जना गर्छ।

विविधता व्यवस्थापनको अवधारणा (Concept)

विविधता व्यवस्थापन भनेको केवल कानुनी वा कोटा प्रणाली (Aspirational/Quota System) अनुसार फरक-फरक पृष्ठभूमिका मानिसहरूलाई जागिर दिनु मात्र होइन। यो त संगठनभित्रका फरक-फरक दृष्टिकोण, अनुभव, र क्षमताहरूलाई उच्च कदर गर्दै तिनको अधिकतम सदुपयोग गर्ने रणनीतिक प्रक्रिया हो।

विविधता मुख्यतः दुई तहमा विभाजन गरेर हेरिन्छ:

1. **बाह्य वा प्रत्यक्ष विविधता (Surface-Level Diversity):** सजिलै देखिने शारीरिक तथा सामाजिक भिन्नताहरू जस्तै: लिङ्ग, उमेर, जातजाति, भाषा, र अपाङ्गता।
2. **आन्तरिक वा अप्रत्यक्ष विविधता (Deep-Level Diversity):** मानिसका विचार, सोच, मूल्य-मान्यता, अनुभव, कार्यशैली, र व्यक्तित्वमा हुने भिन्नताहरू।

विविधता व्यवस्थापनका प्रमुख आयाम र उपायहरू

कार्यस्थलमा विविधताको सही सदुपयोग गर्न व्यवस्थापनले निम्नलिखित प्रमुख रणनीतिक उपायहरू अपनाउनुपर्छ:

- **समान अवसर र समावेशी नीति (Equal Opportunity & Inclusion):** भर्ना, छनोट, पदोन्नति, र तालिममा कुनै पनि आधारमा भेदभाव नहुने निष्पक्ष नीति निर्माण गर्ने।
- **सांस्कृतिक सचेतना र तालिम (Cultural Sensitivity Training):** कर्मचारीहरूलाई आपसमा एक-अर्काको धर्म, भाषा, संस्कार, र परम्पराप्रति सम्मान व्यक्त गर्न सिकाउने तालिमहरू सञ्चालन गर्ने।
- **लचिलो कार्य वातावरण (Flexible Workplace):** महिला, ज्येष्ठ नागरिक, वा अपाङ्गता भएका कर्मचारीका लागि सुहाउँदो पूर्वाधार (जस्तै: र्याम्प, बालस्याहार केन्द्र) र लचिलो कार्यसमयको व्यवस्था गर्ने।

- **समावेशी नेतृत्व (Inclusive Leadership):** निर्णय प्रक्रियामा समाजका सबै वर्ग र पृष्ठभूमिका कर्मचारीको प्रतिनिधित्व र सहभागिता सुनिश्चित गर्ने।

विविधता व्यवस्थापनको महत्त्व

संगठनमा विविधतालाई उचित ढङ्गले व्यवस्थापन गर्दा प्राप्त हुने प्रमुख फाइदाहरू निम्न अनुसार छन्:

क्षेत्र	महत्त्व / फाइदा
१. नवप्रवर्द्धन र सिर्जनशीलता	फरक-फरक पृष्ठभूमि र अनुभव भएका व्यक्तिहरू एकै ठाउँमा काम गर्दा नयाँ सोच, विचार र सिर्जनशील विचारहरूको जन्म हुन्छ।
२. राम्रो निर्णय क्षमता	विविध दृष्टिकोणबाट समस्याको विश्लेषण गरिने हुनाले निर्णयहरू परिपक्व, वस्तुनिष्ठ र सर्वस्वीकार्य हुन्छन्।
३. प्रतिभा आकर्षण (Talent Attraction)	समावेशी वातावरण भएको संगठनमा उत्कृष्ट क्षमता भएका व्यक्तिहरू आकर्षित हुन्छन् र कर्मचारीले संस्था छाड्ने दर घट्छ।
४. सामाजिक न्याय र सुशासन	समाजका सबै वर्गको प्रतिनिधित्व हुँदा सार्वजनिक सेवा वा व्यवसायप्रति नागरिक तथा ग्राहकको विश्वास अभिवृद्धि हुन्छ।

नेपालको सन्दर्भ र चुनौतीहरू

नेपाल बहुजातीय, बहुभाषिक, बहुधार्मिक र बहुसांस्कृतिक मुलुक हो। नेपालको संविधानले नै निजामती सेवा र सार्वजनिक क्षेत्रमा समावेशीकरण र समानुपातिक प्रतिनिधित्वको व्यवस्था (सकारात्मक विभेद/आरक्षण) गरेको छ।

तर, व्यावहारिक रूपमा विविधता व्यवस्थापन गर्दा केही प्रमुख चुनौतीहरू देखा पर्छन्:

- **परम्परागत पूर्वाग्रह र पूर्वधारणा (Stereotypes & Biases):** कार्यस्थलमा अझै पनि जाति, लिङ्ग वा भूगोलका आधारमा सूक्ष्म रूपमा पक्षपात हुने प्रवृत्ति।
- **अन्तरसम्बन्धित द्वन्द्व (Interpersonal Conflicts):** विचार, भाषा, वा कार्यशैली नमिल्दा कर्मचारीहरूबीच आन्तरिक गुटबन्दी वा असमझदारी हुनु।
- **आरक्षण र योग्यताबीचको सन्तुलन:** समावेशीकरणलाई निरन्तरता दिँदा कार्यक्षमता (Meritocracy) र योग्यतालाई जोगाइराख्नु।

निष्कर्ष

विविधता व्यवस्थापन कुनै समस्या वा व्यवस्थापकीय बोझ होइन; यो त संगठनको एक अमूल्य शक्ति र सम्पत्ति (Asset) हो। फरक-फरक क्षमता र विचार भएका व्यक्तिहरूलाई एउटै मालामा गाँसेर उनीहरूको क्षमताको सही उपयोग गर्न सकेमा मात्र संगठनले गतिशीलता प्राप्त गर्न सक्छ। तसर्थ, नेपाल जस्तो बहुलवादी समाजमा सार्वजनिक तथा निजी दुवै क्षेत्रले 'विविधतामा एकता' को सिद्धान्तलाई आत्मसात् गर्दै कार्यस्थलमा समावेशी र भ्रातृत्वपूर्ण वातावरण निर्माण गर्नु अनिवार्य देखिन्छ।