उप-सचिव तयारी सामग्री

प्रश्नोत्तर PDF MaxPro |	**[दुवै पत्र - शुल्क रु. 2000]**

प्रथम पत्र - एकाई 2 सँग सम्बन्धित 15 अंकका 50 वटा नमूना प्रश्नहरु

नोट: यस एकाईबाट 15 अंकका 50 प्रश्न, 20 अंकका 33 प्रश्न र 25 अंकका 15 यसैगरी तयार छन् । उत्तरहरु Payment पछि Gmail मा प्रदान गरिने छ । उप-सचिव तयारी सामग्री - 2082/83 सम्म वार्षिक प्रदान गरिने ।

सम्पर्क/WhatsApp: 9743872904

15 अङ्कका विश्लेषणात्मक नमूना प्रश्नहरू

सेट 1: 5 प्रश्न

उपसचिव तह : प्रथम पत्र (प्रशासन र व्यवस्थापन)

प्रश्न १:

पछिल्लो समय नेपालको सार्वजनिक प्रशासनमा नवप्रवेशी र दक्ष जनशक्तिमा वितृष्णा बढ्दै जानु तथा प्रतिभा पलायन (Brain Drain) को अवस्था सिर्जना हुनु चिन्ताको विषय बनेको छ । मानव पूँजी व्यवस्थापन (Human Capital Management) को आधुनिक अवधारणाले यस समस्यालाई कसरी सम्बोधन गर्न सक्छ? संघीय शासन प्रणालीलाई सफल बनाउन निजामती सेवालाई आकर्षक र 'Retention-friendly' (टिकाउयुक्त) बनाउन आवश्यक पर्ने नीतिगत तथा संस्थागत सुधारका उपायहरू विश्लेषण गर्नुहोस् । (५+१०=१५)

प्रश्न २:

नेपालमा संघीयता कार्यान्वयन पछि तीन तहका सरकारबीचको प्रशासकीय संरचनामा देखिएका कार्यगत दोहोरोपन (Duplication of Functions) र अधिकारको टकरावका मुख्य कारणहरूको गहिरो समीक्षा गर्नुहोस् । चुस्त र लागत-प्रभावी (Agile and Cost-effective) सार्वजनिक प्रशासन निर्माण गर्न नेपालको वर्तमान संगठनात्मक स्वरूपमा (Right Sizing को अवधारणा सहित) कस्ता परिमार्जनहरू आवश्यक देख्नुहुन्छ? (७+८=१५)

प्रश्न ३:

सार्वजनिक प्रशासनको प्रभावकारिता राजनीतिक नेतृत्व र प्रशासक बीचको सन्तुलित अन्तरसम्बन्धमा निर्भर गर्दछ। नेपालको सन्दर्भमा 'प्रशासकीय तटस्थता' (Administrative Neutrality) र 'राजनीतिक प्रतिबद्धता' (Political Commitment) बीचको टकरावले सेवा प्रवाह र सुशासनमा पारेका नकारात्मक प्रभावहरू के-के हुन्? यस अवस्थालाई अन्त्य गरी निजामती प्रशासनलाई पूर्ण व्यावसायिक (Professional) बनाउन चाल्नुपर्ने कदमहरू औंल्याउनुहोस्। (७+८=१५)

प्रश्न ४:

नेपालको सार्वजनिक क्षेत्रमा विद्यमान प्रक्रियामुखी र नियन्त्रणमुखी कार्यसंस्कृतिले (Work Culture) नतिजा प्राप्तिमा कसरी अवरोध सिर्जना गरिरहेको छ, पुष्ट्याइँसहित उल्लेख गर्नुहोस्। एक कुशल प्रशासकको रूपमा संगठनभित्र सेवाग्राहीमैत्री कार्यसंस्कृति निर्माण गर्न र कर्मचारीको उच्च मनोबल (Morale) कायम राख्न तपाईं नेतृत्व र भावनात्मक बुद्धिमत्ता (Emotional Intelligence) को प्रयोग कसरी गर्नुहुन्छ? तर्कपूर्ण उत्तर दिनुहोस्। (७+८=१५)

प्रश्न ५:

नेपालमा सार्वजनिक नीति तर्जुमा प्रक्रिया जति समावेशी र आधुनिक देखिन्छ, यसको कार्यान्वयन पक्ष त्यति नै कमजोर (Implementation Gap) रहेको पाइन्छ। यस परिप्रेक्ष्यमा, प्रमाणमा आधारित नीति निर्माण (Evidence-based Policy Making) को महत्व स्पष्ट पार्दै, नेपालमा नीति कार्यान्वयन फितलो हुनुका प्रमुख कारणहरू र नीति मूल्याङ्कन (Policy Evaluation) प्रणालीलाई वस्तुनिष्ठ बनाउने उपायहरू प्रस्तुत गर्नुहोस्। (४+६+५=१५)

सेट 2: 5 प्रश्न

उपसचिव तह : प्रथम पत्र (प्रशासन र व्यवस्थापन)

प्रश्न १:

नेपालको सार्वजनिक प्रशासनलाई समयसापेक्ष बनाउन विगतदेखि हालसम्म आधा दर्जनभन्दा बढी 'प्रशासनिक सुधार आयोग' हरू गठन भई प्रतिवेदनहरू बुझाइए तापनि, हाम्रो कर्मचारीतन्त्र अझै पनि म्याक्स वेबरको 'परम्परागत र कठोर' (Rigid & Weberian) ढाँचाबाट मुक्त हुन सकेको छैन। नेपालमा प्रशासनिक सुधारका प्रयासहरूले किन अपेक्षित गति लिन सकेनन्? वर्तमान संघीय र डिजिटल युगको मागलाई सम्बोधन गर्न नेपालको सार्वजनिक प्रशासनले 'नव सार्वजनिक व्यवस्थापन' (New Public Management - NPM) र 'नव सार्वजनिक सेवा' (New Public Service - NPS) का कुन-कुन नवीनतम प्रवृत्तिहरूलाई तत्काल आत्मसात गर्नुपर्ने देख्नुहुन्छ? तर्कपूर्ण खाका प्रस्तुत गर्नुहोस्। (७+८=१५)

प्रश्न २:

निजामती सेवामा विद्यमान 'कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन प्रणाली' (Performance Appraisal System) ले कर्मचारीको वास्तविक उत्पादकत्व र नतिजाको मापन गर्नुको सट्टा केवल 'बढुवा प्रयोजनका लागि अङ्क जुटाउने कर्मकाण्डी प्रक्रिया' (Ritualistic Paperwork) र चापलुसीलाई प्रश्रय दिएको भनी व्यापक आलोचना हुने गरेको छ। के तपाईं यस भनाइसँग सहमत हुनुहुन्छ? नेपालको सन्दर्भमा विद्यमान कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन प्रणालीका अन्तरनिहित (Systemic) कमजोरीहरू औंल्याउँदै, आधुनिक व्यवस्थापनका उत्प्रेरणा सम्बन्धी सिद्धान्तहरू (जस्तै: Goal-setting Theory) को प्रयोग गरी यस प्रणालीलाई कसरी पूर्ण 'योग्यता र नतिजामा आधारित' (Merit and Result-based) बनाउन सकिन्छ? विश्लेषणात्मक सुझाव दिनुहोस्। (५+५+५=१५)

प्रश्न ३:

संकट व्यवस्थापन (Crisis Management) भनेको विपद् आइसकेपछि गरिने उद्दार (Post-disaster Rescue) मात्र होइन, यो पूर्व-सक्रिय लचकता (Proactive Resilience) र अनिश्चितताका बीच गरिने द्रुत निर्णय प्रक्रिया पनि हो। भर्खरैको जाजरकोट भूकम्प र बढ्दो जलवायुजन्य विपद्हरू (जस्तै: बेमौसमी बाढी, पहिरो) को सामना गर्दाको अनुभवका आधारमा, नेपालको वर्तमान विपद् तथा संकट व्यवस्थापन ढाँचामा (NDRRMA को भूमिकासहित) देखिएका नीतिगत, संरचनात्मक र अन्तर-सरकारी समन्वयका मुख्य छिद्रहरू (Loopholes) के-के हुन्? एउटा कुशल प्रशासकको रूपमा राज्यको संकट प्रतिकार्य क्षमता (Crisis Response Capability) बढाउन तपाईं 'परिवर्तन व्यवस्थापन' (Management of Change) का कुन-कुन औजारहरूको प्रयोग गर्नुहुन्छ? (७+८=१५)

प्रश्न ४:

नेपालमा ठूला पूर्वाधार आयोजनाहरू (जस्तै: जलविद्युत, विमानस्थल, सडक सञ्जाल) र महत्त्वपूर्ण सार्वजनिक नीतिहरूको कार्यान्वयन अक्सर स्थानीय समुदायको अवरोध, मुआब्जा विवाद, र अन्तर-निकाय समन्वयको अभावका कारण वर्षौंसम्म लम्बिने वा असफल हुने गरेका छन्। यस्ता विकास निर्माण र नीति कार्यान्वयनका चरणमा देखा पर्ने बहुआयामिक द्वन्द्वका मूल कारणहरू के-के हुन्? यी जटिल गतिरोधहरू (Deadlocks) लाई चिर्दै 'Win-Win' (दुवै पक्षको जित) को अवस्था सिर्जना गर्न एक प्रशासकले 'वार्ता तथा सम्झौता गर्ने सीप' (Negotiation and Agreement Skills - जस्तै: BATNA को प्रयोग) र विवाद व्यवस्थापनका रणनीतिहरूलाई कसरी प्रभावकारी रूपमा प्रयोग गर्न सक्छ? व्यावहारिक दृष्टान्तसहित पुष्टि गर्नुहोस्। (७+८=१५)

प्रश्न ५:

सीमित स्रोतसाधन र बढ्दो नागरिक अपेक्षाका बीच सार्वजनिक सेवा प्रवाहमा राज्यको 'एकाधिकारवादी' (Monopolistic) सोच अब असम्भव र असान्दर्भिक बन्दै गएको छ। यस सन्दर्भमा, 'सञ्जाल शासन' (Network Governance) र 'सहकार्यात्मक सार्वजनिक व्यवस्थापन' (Collaborative Public

Management - जहाँ निजी क्षेत्र, नागरिक समाज र गैरसरकारी संस्थाहरूको साझेदारी हुन्छ) को अवधारणा नेपालको लागि कत्तिको सान्दर्भिक छ? यसका सम्भावित जोखिमहरू समेत पहिचान गर्दै, नेपालको निजामती सेवालाई 'एकल सेवा प्रदायक' (Sole Provider) बाट 'कुशल सहजकर्ता र नियमनकर्ता' (Effective Facilitator and Regulator) को भविष्यको स्वरूपमा रूपान्तरण गर्न चाल्नुपर्ने नीतिगत कदमहरू प्रस्तुत गर्नुहोस् । (७+८=१५)

सेट 3: 5 प्रश्न

उपसचिव तह : प्रथम पत्र (प्रशासन र व्यवस्थापन)

प्रश्न १:

सार्वजनिक प्रशासनमा निर्णय प्रक्रिया प्रायः पूर्ण तार्किक (Perfectly Rational) नभई 'सीमित तार्किकता' (Bounded Rationality) मा आधारित हुन्छ भन्ने हर्वर्ट साइमनको मान्यता नेपालको सन्दर्भमा सान्दर्भिक देखिन्छ । नेपालमा नीतिगत र प्रशासकीय निर्णयहरू गर्दा सूचना/तथ्याङ्कको अभाव र राजनीतिक दबाबले कसरी 'Bounded Rationality' र 'तदर्थवाद' (Ad-hocism) को अवस्था सिर्जना गरिरहेको छ? यस्तो अनिश्चितता र दबाबका बीचमा पनि 'तथ्याङ्कमा आधारित निर्णय' (Data-driven Decision Making) लाई संस्थागत गर्न एक उपसचिवको हैसियतमा तपाईं कस्ता व्यवस्थापकीय र प्राविधिक प्रणालीहरूको विकास गर्नुहुन्छ? (७+८=१५)

प्रश्न २:

संगठनभित्र कुनै पनि नवीन प्रणाली (जस्तै: ई-गभर्नेन्स, कार्यसम्पादन सम्झौता) लागु गर्दा कर्मचारीहरूबाट आउने 'परिवर्तनप्रतिको प्रतिरोध' (Resistance to Change) संगठनात्मक व्यवहारको एक स्वाभाविक प्रक्रिया हो । नेपालको सार्वजनिक प्रशासनमा यस्तो प्रतिरोध आउनुका मुख्य मनोवैज्ञानिक, सांस्कृतिक र संरचनात्मक कारणहरू के-के हुन्? यस प्रतिरोधलाई न्यूनीकरण गर्दै परिवर्तनलाई संस्थागत गर्न नेतृत्वले कस्तो 'परिवर्तनको मोडेल' (जस्तै: Kurt Lewin को 3-Step Model) र रणनीतिको प्रयोग गर्नुपर्छ? विश्लेषण गर्नुहोस् । (७+८=१५)

प्रश्न ३:

परम्परागत निजामती प्रशासन 'कारोबारी नेतृत्व' (Transactional Leadership) मा रमाउने हुँदा यसले यथास्थितिवाद (Status quo) लाई मात्र निरन्तरता दिन्छ । नेपालको वर्तमान संघीय परिवेश र नागरिकका बढ्दा अपेक्षाहरू पूरा गर्न निजामती सेवामा 'रूपान्तरणकारी नेतृत्व' (Transformational Leadership) को आवश्यकता किन अपरिहार्य भइसकेको छ? नेपालको निजामती सेवामा यस्तो नेतृत्वको विकास गर्न र कर्मचारीतन्त्रलाई नवप्रवर्तनशील (Innovative) बनाउन विद्यमान कानुनी तथा संस्थागत ढाँचामा के-कस्ता सुधारहरू आवश्यक छन्? (७+८=१५)

प्रश्न ४:

नेपालमा सार्वजनिक नीतिहरू निर्माण गर्दा अक्सर 'एलिट क्याप्चर' (Elite Capture) वा सीमित स्वार्थ समूह (Interest Groups) हावी हुने तर लक्षित सीमान्तकृत वर्गको पहुँच नपुग्ने (Policy Hijacking) गम्भीर समस्या देखिन्छ। यसले राज्यको वितरणमुखी र कल्याणकारी लक्ष्यलाई कसरी परास्त गरिरहेको छ? सार्वजनिक नीतिको तर्जुमादेखि मूल्याङ्कनसम्मको चक्रमा सीमान्तकृत नागरिकको 'अर्थपूर्ण सहभागिता' सुनिश्चित गर्न र नीतिगत भ्रष्टाचारलाई रोक्न अपनाउनुपर्ने व्यावहारिक र कानुनी उपायहरू प्रस्तुत गर्नुहोस्। (७+८=१५)

प्रश्न ५:

मानव पूँजी व्यवस्थापनको मुख्य आधार 'सही ठाउँमा सही व्यक्ति' (Right man in the right place) हो। तर नेपालको निजामती सेवामा सरुवा र पदस्थापनलाई 'सक्षमता मापन' (Competency Mapping) र 'उत्तराधिकारी योजना' (Succession Planning) सँग जोड्न नसक्दा सेवा प्रवाह र संस्थागत स्मरण (Institutional Memory) मा गम्भीर असर परेको छ। यस सन्दर्भमा, 'Competency Mapping' को अवधारणा प्रष्ट पार्दै, नेपालको सार्वजनिक प्रशासनमा यसलाई अनिवार्य औजारको रूपमा लागु गर्न र वैज्ञानिक उत्तराधिकारी योजना निर्माण गर्न सरकारले तत्काल चाल्नुपर्ने कदमहरूको विवेचना गर्नुहोस्। (६+९=१५)

सेट 4: 5 प्रश्न

उपसचिव तह : प्रथम पत्र (प्रशासन र व्यवस्थापन)

प्रश्न १:

नेपालको सार्वजनिक प्रशासनलाई भविष्यमुखी (Future-ready) बनाउन सूचना प्रविधि, विशेषगरी 'आर्टिफिसियल इन्टेलिजेन्स (AI)' र 'स्वचालन (Automation)' को भूमिका अपरिहार्य बन्दै गएको छ। प्रविधिको यो प्रवेशले परम्परागत कर्मचारीतन्त्रको पिरामिडयुक्त संरचना र कार्यप्रणालीलाई कसरी रूपान्तरण गर्दछ? नेपालको सन्दर्भमा डिजिटल डिभाइड, डाटा सुरक्षा र कर्मचारीको परम्परागत मानसिकता जस्ता चुनौतीहरूलाई सम्बोधन गर्दै 'ई-गभर्नेन्स' लाई प्रभावकारी बनाउने रणनीतिक उपायहरू प्रस्तुत गर्नुहोस्। (७+८=१५)

प्रश्न २:

नेपालको सार्वजनिक प्रशासनमा कर्मचारीको छिटोछिटो सरुवा हुने (Frequent Transfer) प्रवृत्तिका कारण संगठनको 'संस्थागत स्मरण' (Institutional Memory) निरन्तर गुम्दै जाने गम्भीर समस्या छ। आधुनिक व्यवस्थापनको नवीनतम प्रवृत्ति 'ज्ञान व्यवस्थापन' (Knowledge Management) ले यस समस्यालाई कसरी सम्बोधन गर्न सक्छ? नेपालको सार्वजनिक क्षेत्रमा ज्ञानको निर्माण, भण्डारण र हस्तान्तरण (Knowledge

Creation and Sharing) गर्ने संस्थागत संस्कार विकास गर्न चाल्नुपर्ने व्यवस्थापकीय र प्रविधिगत कदमहरूको विवेचना गर्नुहोस्। (७+८=१५)

प्रश्न ३:

विकास निर्माण र सेवा प्रवाहका क्रममा अन्तर-मन्त्रालय वा सरकारी निकायहरू (जस्तै: वन मन्त्रालय र भौतिक पूर्वाधार मन्त्रालय) बीच हुने 'अन्तर-निकाय द्वन्द्व' (Inter-agency Conflict) नेपालको एक प्रमुख प्रशासकीय जटिलता हो। द्वन्द्व व्यवस्थापनको 'अन्तरक्रियात्मक दृष्टिकोण' (Interactionist View) ले द्वन्द्वलाई सधैं नकारात्मक मान्दैन भन्ने मान्यतालाई प्रष्ट पार्दै, यस्ता अन्तर-निकाय गतिरोधहरूलाई सांगठनिक नवप्रवर्तन (Innovation) र 'Win-Win' नतिजामा रूपान्तरण गर्न एक प्रशासकले कस्ता समन्वयकारी रणनीतिहरू अवलम्बन गर्नुपर्दछ? (७+८=१५)

प्रश्न ४:

निजामती सेवामा ट्रेड युनियन (Trade Union) को अधिकारलाई कर्मचारीको पेसागत हकहित संरक्षणको महत्त्वपूर्ण लोकतान्त्रिक औजार मानिन्छ। तर, नेपालको सन्दर्भमा 'दलीय ट्रेड युनियनवाद' ले सार्वजनिक सेवा प्रवाह, कर्मचारीको अनुशासन र प्रशासनिक तटस्थतामा गम्भीर आँच पुऱ्याएको भनी निरन्तर आलोचना हुने गरेको छ। यस विरोधाभासपूर्ण अवस्थाको विश्लेषण गर्दै, ट्रेड युनियनको कानुनी अधिकार र सार्वजनिक सेवाको उत्तरदायित्वबीच सन्तुलन कायम गर्न नेपालको निजामती सेवा ऐन र अभ्यासमा कस्ता सुधारहरू आवश्यक छन्? (७+८=१५)

प्रश्न ५:

नेपालमा सार्वजनिक नीति तथा कार्यक्रमहरूको मूल्याङ्कन प्रायः 'कति बजेट खर्च भयो' (Output-based) भन्नेमा सीमित छ, 'कति प्रभाव पर्यो' (Outcome/Impact-based) भन्नेमा पुग्न सकेको छैन। नीति मूल्याङ्कनको यो परम्परागत परिपाटीले राज्यको स्रोतसाधनको दोहन मात्र गरिरहेको छ भन्ने भनाइलाई तथ्यगत रूपमा पुष्टि गर्नुहोस्। नेपालमा नीतिको प्रभावकारिता मापन गर्न 'नतिजा खाका' (Logical Framework Approach - LFA) र स्वतन्त्र 'प्रभाव मूल्याङ्कन' (Impact Evaluation) प्रणालीलाई कसरी संस्थागत गर्न सकिन्छ? (७+८=१५)

सेट 5: 5 प्रश्न

उपसचिव तह : प्रथम पत्र (प्रशासन र व्यवस्थापन)

प्रश्न १:

नेपालमा सार्वजनिक नीति तर्जुमा गर्दा 'प्रमाणमा आधारित' (Evidence-based) हुनुको सट्टा 'वितरणमुखी पपुलिज्म' (Distributive Populism) हावी हुने गरेको छ। यसले राज्यको पुँजी निर्माण र दिगो आर्थिक विकासमा कस्तो गम्भीर असर पारिरहेको छ? राजनीति र प्रशासनबीचको 'प्रिन्सिपल-एजेन्ट समस्या' (Principal-Agent Problem) ले यसलाई कसरी मलजल गरेको छ? नीतिगत विचलन (Policy Hijacking) रोक्न र स्रोतको विवेकपूर्ण विनियोजन गर्न एक प्रशासकका रूपमा तपाईं कस्ता संरचनात्मक र कानुनी सुधारका उपायहरू सिफारिस गर्नुहुन्छ? (५+४+६=१५)

प्रश्न २:

नेपालका सार्वजनिक निकायहरूमा 'साइलो मेन्टालिटी' (Silo Mentality - आफ्नो शाखा/मन्त्रालय मात्र हेर्ने प्रवृत्ति) र अन्तर-निकाय समन्वयहीनता एक असाध्य रोग बनेको छ। संगठनात्मक व्यवहार (Organizational Behavior) र कार्य संस्कृतिको दृष्टिकोणबाट यस प्रवृत्तिका मुख्य मनोवैज्ञानिक र संरचनात्मक कारणहरू के-के हुन्? यस 'विभागीय पर्खाल' (Departmental Walls) लाई भत्काएर 'सम्पूर्ण सरकारको अवधारणा' (Whole-of-Government Approach) लागु गर्न नेतृत्वले कस्तो भूमिका खेल्नुपर्दछ? (७+८=१५)

प्रश्न ३:

नेपालको विपद् व्यवस्थापन प्रणाली प्रायः 'प्रतिकार्यमुखी' (Reactive) मात्र भएको र पूर्व-सक्रिय लचकता (Proactive Resilience) मा गम्भीर रूपले चुकेको देखिन्छ। भर्खरैका जलवायुजन्य विपद् र जाजरकोट भूकम्पको सिकाइलाई आधार मान्दै, विपद् जोखिम न्यूनीकरणमा (DRR) नेपालको वर्तमान नीतिगत र अभ्यासगत कमजोरीहरू औंल्याउनुहोस्। विपद् व्यवस्थापनमा 'पूर्वानुमानमुखी सुशासन' (Anticipatory Governance) को नवीनतम अवधारणालाई कसरी संस्थागत गर्न सकिन्छ? (७+८=१५)

प्रश्न ४:

"नेपालको निजामती सेवामा कर्मचारीको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन (Performance Appraisal) छ, तर कार्यसम्पादन व्यवस्थापन (Performance Management) छैन।" यस भनाइको अन्तर्य (Core meaning) के हो? वर्तमान कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन प्रणालीले कर्मचारीको 'सक्षमता' (Competency) र 'नतिजा' (Output) लाई किन मापन गर्न सकिरहेको छैन? मानव पूँजी व्यवस्थापनको सिद्धान्त अनुरूप 'नतिजामा आधारित प्रोत्साहन प्रणाली' (Performance-based Incentive System) लागु गर्ने व्यावहारिक कार्ययोजना प्रस्तुत गर्नुहोस्। (४+५+६=१५)

प्रश्न ५:

संघीयता कार्यान्वयनको करिब एक दशक पुग्न लाग्दा पनि नेपालको प्रशासनिक संरचना र कार्यशैलीमा अझै पनि 'केन्द्रीकृत मानसिकता' (Centralized Mindset) र 'परिवर्तनप्रतिको प्रतिरोध' (Resistance to Change) हावी छ। परिवर्तन व्यवस्थापन (Management of Change) को सिद्धान्तअनुसार कर्मचारीतन्त्रभित्र यस्तो 'यथास्थितिवादी' सोच उत्पन्न हुनुका मुख्य कारणहरू के हुन्? यस प्रतिरोधलाई चिर्दै संघीयताको मर्मअनुरूपको प्रशासनिक रूपान्तरण गर्न कस्ता 'Change Management Strategies' अवलम्बन गर्नुपर्ला? (७+८=१५)

सेट 6: 5 प्रश्न

उपसचिव तह : प्रथम पत्र (प्रशासन र व्यवस्थापन)

प्रश्न १:

नेपालको निजामती सेवालाई प्रतिनिधिमूलक (Representative) बनाउन अवलम्बन गरिएको 'समावेशीकरण नीति' (Affirmative Action/Reservation) ले सामाजिक न्याय त स्थापित गर्‍यो, तर यसले प्रशासनको 'योग्यता र दक्षता' (Meritocracy and Efficiency) मा सम्झौता गरेको भनी केही प्रशासकहरू र विज्ञहरूबाट आलोचना हुने गरेको छ। यस बहसलाई मानव पूँजी व्यवस्थापनको सिद्धान्तको कसीमा राखेर आलोचनात्मक विश्लेषण गर्नुहोस्। भविष्यको निजामती सेवामा 'विविधता' (Diversity) र 'सक्षमता' (Competence) बीच सन्तुलन कायम गर्दै 'सम्पूर्ण मानव पूँजीको विकास' (Holistic Human Capital Development) गर्न कस्ता नीतिगत र कानुनी सुधारहरू आवश्यक देख्नुहुन्छ? (७+८=१५)

प्रश्न २:

नेपालको सार्वजनिक नीति चक्रमा नयाँ-नयाँ नीतिहरू द्रुत गतिमा बन्ने तर असान्दर्भिक र असफल भइसकेका पुराना नीतिहरूलाई खारेज गर्न नसकिने 'नीतिगत जडता' (Policy Inertia / Zombie Policies) को गम्भीर समस्या व्याप्त छ। नेपालमा औचित्यहीन भइसकेका नीति वा कार्यक्रमहरू किन सजिलै खारेज (Policy Termination) हुन सक्दैनन्? यसका पछाडि रहेका राजनीतिक, कर्मचारीतन्त्रीय र स्वार्थ समूहका कारणहरू पहिचान गर्नुहोस्। राज्यको स्रोतसाधनको दोहन रोक्न नेपालमा 'Policy Succession' र 'Policy Termination' लाई एउटा अनिवार्य संस्थागत प्रकृया बनाउन के-कस्ता सूचक र संयन्त्रहरू निर्माण गर्नुपर्ला? (८+७=१५)

प्रश्न ३:

नेपालमा संघीयता कार्यान्वयनको लामो समय बितिसक्दा पनि संघ, प्रदेश र स्थानीय तहबीच अधिकार क्षेत्र (Jurisdiction), स्रोतको बाँडफाँट र कर्मचारी समायोजनका विषयमा 'अन्तर-सरकारी द्वन्द्व' (Inter-governmental Conflict) निरन्तर देखिन्छ। यस्ता द्वन्द्वहरूलाई अदालतसम्म पुग्न नदिई राजनीतिक र प्रशासकीय तवरबाटै समाधान गर्न 'सहकार्यात्मक संघियता' (Cooperative Federalism) को अवधारणाले कसरी काम गर्छ? एक उपसचिवको रूपमा यस्ता जटिल अन्तर-तह द्वन्द्वहरू समाधान गर्न तपाईं 'वार्ता तथा सम्झौता गर्ने सीप' (Negotiation Skills) का कुन-कुन रणनीतिहरू (जस्तै: Interest-based Negotiation) को प्रयोग गर्नुहुन्छ? (७+८=१५)

प्रश्न ४:

नेपालको सार्वजनिक प्रशासनमा काम गर्ने सक्षम र इमानदार कर्मचारीहरूले पनि कतिपय अवस्थामा राजनीतिक वा पदीय दबाबमा परेर गैर-कानुनी वा अनैतिक निर्णयहरू गर्ने गरेको पाइन्छ। संगठनात्मक व्यवहारको दृष्टिकोणबाट यस प्रकारको 'नैतिक स्खलन' (Ethical Fading - जहाँ निर्णय गर्दा नैतिकताको पाटोलाई पूर्ण रूपमा बेवास्ता गरिन्छ) हुनुका प्रमुख मनोवैज्ञानिक र संस्थागत कारणहरू के हुन्? सार्वजनिक प्रशासनमा निर्णय प्रक्रियालाई पारदर्शी र जनमुखी बनाउन 'नैतिक नेतृत्व' (Ethical Leadership) को विकास र 'प्रशासकीय स्वविवेक' (Administrative Discretion) को वस्तुनिष्ठ प्रयोग कसरी सुनिश्चित गर्न सकिन्छ? (८+७=१५)

प्रश्न ५:

नव सार्वजनिक व्यवस्थापन (NPM) ले नागरिकलाई 'ग्राहक' (Customer) मान्थ्यो भने आधुनिक 'नव सार्वजनिक शासन' (New Public Governance - NPG) ले नागरिकलाई सार्वजनिक सेवाको 'सह-उत्पादक र साझेदार' (Co-producer and Partner) मान्दछ। नेपालको स्थानीय शासन र सेवा प्रवाहमा 'सेवाको सह-उत्पादन' (Co-production of Public Services) मोडेलको अभ्यास र सम्भाव्यताको विश्लेषण गर्नुहोस्। नागरिकलाई केवल 'लाभग्राही' (Beneficiary) मात्र नमानेर 'सक्रिय साझेदार' बनाउन हाम्रो कर्मचारीतन्त्रको वर्तमान संरचना र कार्यसंस्कृतिमा कस्तो 'प्याराडाइम सिफ्ट' (Paradigm Shift) ल्याउनु आवश्यक छ? (७+८=१५)

सेट 7: 5 प्रश्न

उपसचिव तह : प्रथम पत्र (प्रशासन र व्यवस्थापन)

प्रश्न १:

आजको विश्वव्यापी परिवेश VUCA (Volatility-अस्थिरता, Uncertainty-अनिश्चितता, Complexity-जटिलता, Ambiguity-अस्पष्टता) द्वारा निर्देशित छ। तर नेपालको सार्वजनिक प्रशासन अझै पनि परम्परागत, प्रक्रियामुखी र अनुमानयोग्य (Predictable) प्रणालीमा अभ्यस्त छ। VUCA वातावरणले ल्याउने आकस्मिक

आर्थिक, वातावरणीय र प्राविधिक संकटहरूको सामना गर्न नेपालको निजामती सेवा कत्तिको लचिलो (Resilient) छ? संकट व्यवस्थापन र परिवर्तन व्यवस्थापनका आधुनिक संयन्त्रहरूको प्रयोग गर्दै नेपालको कर्मचारीतन्त्रलाई 'लचिलो सार्वजनिक प्रशासन' (Resilient Public Administration) मा रूपान्तरण गर्नुपर्ने नीतिगत र संस्थागत उपायहरूको विवेचना गर्नुहोस् । (७+८=१५)

प्रश्न २:

सार्वजनिक नीति कार्यान्वयनमा केवल 'दण्ड र जरिवाना' (Command and Control) ले मात्र काम गर्दैन भन्ने कुरा आधुनिक 'व्यवहारवादी सार्वजनिक प्रशासन' (Behavioral Public Administration) ले पुष्टि गरेको छ। नेपालका कतिपय नीतिहरू (जस्तै: ट्राफिक नियम पालन, फोहोर व्यवस्थापन, कर सहभागिता) को कार्यान्वयनमा नागरिकको व्यवहार परिवर्तन गराउने 'नज थ्योरी' (Nudge Theory / मनोवैज्ञानिक उत्प्रेरणा विधि) को प्रयोग कसरी गर्न सकिन्छ? नीति कार्यान्वयनलाई प्रभावकारी र कम खर्चिलो बनाउन यस्ता 'सफ्ट टुल्स' (Soft Tools) हरूको सान्दर्भिकता विश्लेषण गर्नुहोस् । (७+८=१५)

प्रश्न ३:

नेपालको निजामती सेवामा उच्च 'सार्वजनिक सेवा उत्प्रेरणा' (Public Service Motivation - PSM) र जोस लिएर प्रवेश गरेका युवा कर्मचारीहरू केही वर्षमै 'निराशावादी र प्रक्रियामुखी' बन्न पुग्छन् । यस प्रकारको 'Motivation Crowding Out' (उत्प्रेरणाको क्षयीकरण) हुनुका पछाडि विद्यमान कार्यसंस्कृति, राजनीतिक हस्तक्षेप र वृत्ति-विकास प्रणालीका त्रुटिहरू कसरी जिम्मेवार छन्? 'कार्यसम्पादन करार' (Performance Contracting) लाई एउटा दण्डात्मक औजारको रूपमा नभई कर्मचारीको मनोबल र नतिजा अभिवृद्धिको रणनीतिक हतियारको रूपमा कसरी विकास गर्न सकिएला? (८+७=१५)

प्रश्न ४:

नेपालमा ठूला पूर्वाधार र राष्ट्रिय गौरवका आयोजनाहरू निर्माण गर्दा राज्य र स्थानीय समुदायबीच जग्गा प्राप्ति, मुआब्जा र वातावरणीय प्रभावका विषयमा हुने 'विकास-प्रेरित द्वन्द्व' (Development-induced Conflict) एक नियति जस्तै बनेको छ । यस्ता जटिल द्वन्द्वहरूलाई अदालत वा बल प्रयोगबाट मात्र समाधान गर्न खोज्दा आयोजनाको लागत र समय दुवै बढिरहेको छ । एक उच्च प्रशासकको हैसियतमा यस्ता गतिरोधहरू निरूपण गर्न तपाईं 'सहमति निर्माण' (Consensus Building) र 'सार्वजनिक सुनुवाइ' लाई रणनीतिक 'वार्ता सीप' (Negotiation Skill) को रूपमा कसरी प्रयोग गर्नुहुन्छ? उदाहरणसहित प्रष्ट पार्नुहोस् । (७+८=१५)

प्रश्न ५:

"जहाँ कर्मचारीतन्त्रको सरुवा र बढुवामा राजनीतिक संरक्षण (Patronage) हावी हुन्छ, त्यहाँ 'प्रशासकीय तटस्थता' (Administrative Neutrality) एउटा मिथक मात्र बन्न पुग्छ।" नेपालको प्रशासनयन्त्रमा रहेको दलगत सिन्डिकेट र 'Patronage System' ले प्रशासनको व्यावसायिकता (Professionalism) र सेवा प्रवाहको गुणस्तरलाई कसरी क्षयीकरण गरिरहेको छ? राजनीति र प्रशासनबीचको स्पष्ट सीमारेखा कोर्दै (Demarcation) कर्मचारीतन्त्रलाई पूर्ण 'मेरिटोक्रेसी' (Meritocracy) मा फर्काउन विद्यमान कानुनी र संरचनात्मक ढाँचामा गर्नुपर्ने निर्मम सुधारहरू प्रस्तुत गर्नुहोस्। (७+८=१५)

सेट 8: 5 प्रश्न

उपसचिव तह : प्रथम पत्र (प्रशासन र व्यवस्थापन)

प्रश्न १:

नीतिविद् माइकल लिप्स्की (Michael Lipsky) को सिद्धान्त अनुसार "वास्तविक सार्वजनिक नीति सिंहदरबारमा होइन, सेवाग्राहीसँग प्रत्यक्ष ठोक्किने 'सडक-स्तरका कर्मचारी' (Street-level Bureaucrats - जस्तै: वडा सचिव, प्रहरी, शिक्षक) को व्यवहारबाट निर्माण हुन्छ।" नेपालमा जतिसुकै उत्कृष्ट नीति बने पनि तल्लो तहमा पुग्दा त्यसको मर्म मर्ने र सेवाग्राहीले सास्ती पाउने अवस्थाको मनोवैज्ञानिक र संरचनात्मक कारणहरू के-के हुन्? उच्च व्यवस्थापकका रूपमा यी 'फ्रन्टलाइन' कर्मचारीहरूको स्वविवेक (Discretion) लाई नियन्त्रण नगरी राष्ट्रिय नीतिको लक्ष्यसँग कसरी 'एलाइन' (Align) गराउनुहुन्छ? (७+८=१५)

प्रश्न २:

नेपालको सार्वजनिक प्रशासनमा हुने भ्रष्टाचारलाई कतिपय अवस्थामा 'व्यक्तिगत नैतिक स्खलन' (Individual moral failing) मात्र नभई 'संस्थागत आवश्यकता वा प्रणालीगत रोग' (Systemic/Institutionalized Corruption) को रूपमा विश्लेषण गर्न थालिएको छ। हाम्रो वर्तमान कार्यसंस्कृति र राजनीतिक-प्रशासनिक संयन्त्रले यसलाई कसरी मलजल गरिरहेको छ? कर्मचारीतन्त्रमा केवल 'नियममा आधारित अनुपालन' (Rule-based Compliance) बाट माथि उठेर 'मूल्य-आधारित सदाचार' (Value-based Integrity) लाई संस्थागत गर्न नेतृत्वले कस्ता निर्मम कदमहरू चाल्नुपर्छ? (७+८=१५)

प्रश्न ३:

संघीयता कार्यान्वयनको क्रममा प्राकृतिक स्रोतसाधनको उपयोग (जस्तै: नदीजन्य पदार्थ, वन, कर सङ्कलन) लाई लिएर स्थानीय तह र प्रदेश सरकारबीच, तथा दुई स्थानीय तहहरूबीच निरन्तर 'अन्तर-सरकारी द्वन्द्व' बढिरहेको छ। यस्ता द्वन्द्वहरूलाई सधैं अदालतको ढोका ढक्ढकाएर मात्र समाधान गर्नु संघीयताको मर्म अनुरूप हुँदैन। एक समन्वयकारी प्रशासकको रूपमा यस्ता स्रोत-सम्बन्धी विवादहरूलाई हार-जितको अवस्थाबाट बाहिर निकाली

'सिद्धान्तनिष्ठ वार्ता' (Principled Negotiation - Harvard Project) का ४ वटा आधारभूत तत्वहरूको प्रयोग गरी कसरी दीर्घकालीन समाधान निकाल्नुहुन्छ? (७+८=१५)

प्रश्न ४:

विश्वव्यापी रूपमा बढ्दो 'गिग इकोनोमी' (Gig Economy) र 'आउटसोर्सिङ' को अभ्यासले जीवनभरका लागि जागिर खाने 'स्थायी कर्मचारीतन्त्र' को परम्परागत अवधारणालाई चुनौती दिइरहेको छ। नेपालको निजामती सेवालाई 'चुस्त र छरितो' (Lean and Agile) बनाउन विशिष्टीकृत पदहरूमा 'पार्श्व प्रवेश' (Lateral Entry) र 'करारमा आधारित नियुक्ति' (Contract-based hiring) को अभ्यासलाई कसरी हेर्नुहुन्छ? यसले प्रशासनको तटस्थता र संस्थागत स्मरण (Institutional Memory) मा पार्न सक्ने जोखिमहरूलाई औंल्याउँदै, यसको सन्तुलित प्रयोगको खाका प्रस्तुत गर्नुहोस्। (५+५+५=१५)

प्रश्न ५:

नेपालमा ई-गभर्नेन्स (E-governance) का परियोजनाहरू प्रायः असफल हुनुको मुख्य कारण यसलाई 'परिवर्तन व्यवस्थापनको परियोजना' (Change Management Project) नमानेर केवल 'आईटी (IT) परियोजना' का रूपमा मात्र हेरिनु हो भन्ने गरिन्छ। यस भनाइलाई पुष्टि गर्नुहोस्। सार्वजनिक सेवा प्रवाहलाई पूर्ण रूपमा डिजिटलाइज्ड गर्नुपूर्व 'व्यावसायिक प्रक्रिया पुनर्संरचना' (Business Process Reengineering - BPR) किन अनिवार्य सर्त हो? प्रविधिलाई शंकाको दृष्टिले हेर्ने कर्मचारी र डिजिटल साक्षरता नभएका नागरिक दुवैलाई 'डिजिटल ट्रान्सफर्मेसन' को प्रक्रियामा कसरी सामेल गराउनुहुन्छ? (५+५+५=१५)

सेट 9: 5 प्रश्न

उपसचिव तह : प्रथम पत्र (प्रशासन र व्यवस्थापन)

प्रश्न १:

नेपालको सार्वजनिक प्रशासन 'पार्किन्सनको नियम' (Parkinson's Law - काम जति छ समय त्यति नै तन्किन्छ) र 'पिटर सिद्धान्त' (Peter Principle - कर्मचारी आफ्नो असक्षमताको तहसम्म बढुवा हुन्छन्) जस्ता 'कर्मचारीतन्त्रीय रोगहरू' (Bureaucratic Pathologies) बाट ग्रसित छ भनी प्रशासनविद्हरू औंल्याउँछन्। यस्ता रोगहरूले संगठनको उत्पादकत्व र नवप्रवर्तन (Innovation) लाई कसरी निरुत्साहित गरिरहेका छन्? परम्परागत र 'रेड टेप' (Red Tape) युक्त कार्यशैलीलाई रूपान्तरण गर्दै निजामती सेवालाई 'नवप्रवर्तनशील र सिकाइमुखी संगठन' (Innovative and Learning Organization) निर्माण गर्न एक व्यवस्थापकका रूपमा तपाईंले चाल्ने रणनीतिक कदमहरू प्रस्तुत गर्नुहोस्। (७+८=१५)

प्रश्न २:

संघीयता कार्यान्वयनपछि स्थानीय तहमा निर्वाचित जनप्रतिनिधि (मेयर/अध्यक्ष) र प्रमुख प्रशासकीय अधिकृत (CAO) बीच कानुनको व्याख्या, बजेट विनियोजन र कर्मचारी सरुवाका विषयमा निरन्तर द्वन्द्व र अविश्वास (Trust Deficit) देखिने गरेको छ। राजनीति र प्रशासनबीचको यस 'माइक्रो-लेभल' टकरावका अन्तर्निहित मनोवैज्ञानिक र संरचनात्मक कारणहरू के हुन्? स्थानीय तहको सेवा प्रवाहलाई अवरुद्ध हुन नदिन द्वन्द्व व्यवस्थापनका आधुनिक सीपहरू र 'ZOPA' (Zone of Possible Agreement) सहितको वार्ता रणनीतिको प्रयोग कसरी गर्नुहुन्छ? (७+८=१५)

प्रश्न ३:

सामान्य अवस्थामा निर्माण गरिएका सार्वजनिक नीतिहरू 'ब्ल्याक स्वान' (Black Swan) जस्ता अप्रत्याशित संकट (जस्तै: भूकम्प, महामारी, विश्वव्यापी आर्थिक मन्दी) को समयमा पूर्णतः असफल वा असान्दर्भिक हुने गरेका छन्। नेपालको सन्दर्भमा नीति निर्माण प्रक्रियामा रहेको यो 'लचकताको अभाव' (Lack of Policy Agility) ले संकट व्यवस्थापनमा कस्ता गम्भीर चुनौतीहरू थपेको छ? अनिश्चितता र जोखिमको समयमा पनि काम गर्न सक्ने 'लचिलो र अनुकूली नीति' (Agile and Adaptive Policy) तर्जुमा तथा कार्यान्वयन गर्नका लागि नेपालको नीतिगत चक्रमा गर्नुपर्ने रूपान्तरणकारी सुधारहरू औंल्याउनुहोस्। (७+८=१५)

प्रश्न ४:

सार्वजनिक संगठनमा कर्मचारी र राज्यबीचको 'मनोवैज्ञानिक करार' (Psychological Contract - लिखित नभई अपेक्षामा आधारित सम्बन्ध) टुट्दै जानु नै न्यून मनोबल (Low Morale) र 'विषाक्त कार्यसंस्कृति' (Toxic Work Culture) को प्रमुख कारण हो। नेपालको निजामती सेवामा विद्यमान वृत्ति विकास, सरुवा र पुरस्कार प्रणालीले यो मनोवैज्ञानिक करारलाई कसरी कमजोर बनाएको छ? आर्थिक स्रोतको सीमितता रहेको हाम्रो जस्तो देशमा, वित्तीय उत्प्रेरणा (Financial Incentives) बाहेकका गैर-वित्तीय र मनोवैज्ञानिक औजारहरू (जस्तै: Job Enrichment, Autonomy) प्रयोग गरी कर्मचारीको उत्प्रेरणा कसरी जगाउन सकिन्छ? (७+८=१५)

प्रश्न ५:

चौथो औद्योगिक क्रान्तिसँगै सार्वजनिक प्रशासनमा आर्टिफिसियल इन्टेलिजेन्स (AI), बिग डाटा (Big Data) र अल्गोरिदममा आधारित निर्णय प्रक्रिया (Algorithmic Decision Making) को प्रवेश अनिवार्य भइसकेको छ। यसले सार्वजनिक सेवा प्रवाहको दक्षता त बढाउँछ, तर साथसाथै 'प्रशासकीय स्वविवेक' (Administrative Discretion) र 'नैतिकता' (Ethics) मा गम्भीर जोखिमहरू पनि खडा गर्दछ। नेपालको निजामती सेवालाई 'डिजिटल युगको स्मार्ट प्रशासन' मा रूपान्तरण गर्दा आइपर्ने प्राविधिक, संस्थागत र नैतिक चुनौतीहरूको विश्लेषण गर्दै, सुदृढ 'डाटा-सुशासन' (Data Governance) का लागि अपनाउनुपर्ने नीतिगत रोडम्याप तयार गर्नुहोस्। (७+८=१५)

सेट 10: 5 प्रश्न

उपसचिव तह : प्रथम पत्र (प्रशासन र व्यवस्थापन)

प्रश्न १:

नेपालमा वि.सं. २००९ सालको 'बुच कमिसन' देखि पछिल्लो 'उच्चस्तरीय प्रशासन सुधार सुझाव समिति' सम्मका प्रतिवेदनहरूले प्रशासनयन्त्रलाई चुस्त बनाउन उत्कृष्ट सुझावहरू दिएका छन्। तर, ती सुझावहरू कार्यान्वयन नभई दराजमै थन्किने 'Implementation Deficit' को गम्भीर समस्या छ। नेपालमा प्रशासनिक सुधारका प्रयासहरू किन सधैं 'कागजी बाघ' (Paper Tiger) मात्र बन्न पुग्छन्? प्रशासनिक सुधारको राजनीतिक अर्थतन्त्र (Political Economy of Reform) लाई विश्लेषण गर्दै, आगामी दिनमा सुधारका एजेन्डाहरूलाई 'बाध्यकारी रूपमा लागु गर्न सकिने' संयन्त्र (Enforcement Mechanism) को खाका प्रस्तुत गर्नुहोस्। (८+७=१५)

प्रश्न २:

कुल गुणस्तर व्यवस्थापन (Total Quality Management - TQM) र 'सिक्स सिग्मा' (Six Sigma) जस्ता नवीनतम व्यवस्थापकीय औजारहरू मूलतः नाफामुखी निजी क्षेत्रमा विकास भएका हुन्। के यी औजारहरूलाई 'नियम र प्रक्रियामुखी' (Rule-bound) नेपालको सार्वजनिक प्रशासनमा हुबहु लागु गर्न सम्भव छ? सार्वजनिक सेवा प्रवाहमा 'शून्य त्रुटि' (Zero Defect) र 'निरन्तर सुधार' (Continuous Improvement - Kaizen) को अवधारणालाई संस्थागत गर्न नेपालको निजामती सेवाले कस्ता पूर्वसर्तहरू (Prerequisites) पूरा गर्नुपर्ला? विश्लेषणात्मक तर्क दिनुहोस्। (७+८=१५)

प्रश्न ३:

संगठन तथा व्यवस्थापन (Organization and Methods - O&M) सर्भे संगठनको कार्यप्रकृति अनुसार दरबन्दी र संरचनालाई वैज्ञानिक बनाउने एक महत्त्वपूर्ण व्यवस्थापकीय औजार हो। तर नेपालको सार्वजनिक प्रशासनमा O&M लाई 'Right-sizing' (सही आकार) को रणनीतिक औजारको रूपमा नभई, केवल व्यक्ति विशेषलाई बढुवा गर्न 'पद सिर्जना गर्ने' वा 'दरबन्दी थप्ने' (Empire Building) कर्मकाण्डी प्रकृयाको रूपमा मात्र दुरुपयोग गरिएको भनी आलोचना हुने गर्छ। यस यथार्थको चिरफार गर्दै, नेपालको बदलिँदो संघीय सन्दर्भमा O&M सर्भेलाई कसरी वैज्ञानिक, वस्तुनिष्ठ र प्रविधिमैत्री बनाउन सकिन्छ? (८+७=१५)

प्रश्न ४:

'नव सार्वजनिक व्यवस्थापन' (NPM) को एक प्रमुख मान्यता 'एजेन्सीकरण' (Agencification) हो, जसअनुसार सेवा प्रवाहलाई मन्त्रालयको प्रत्यक्ष नियन्त्रणबाट झिकेर स्वायत्त निकाय वा बोर्डहरूलाई (Autonomous Agencies) जिम्मा दिइन्छ। तर नेपालमा यस्ता सार्वजनिक संस्थान, बोर्ड वा प्राधिकरणहरू 'दलीय भर्तीकेन्द्र' (Political Patronage) र चरम अकुशलताको सिकार बनेका छन्। नेपालको सार्वजनिक प्रशासनमा

'स्वायत्तता' (Autonomy) र 'उत्तरदायित्व' (Accountability) बीचको यो विरोधाभासलाई कसरी सन्तुलनमा ल्याउन सकिन्छ? एजेन्सीकरणलाई सफल बनाउन आवश्यक पर्ने नीतिगत र नियमनकारी (Regulatory) सुधारहरू औंल्याउनुहोस् । (७+८=१५)

प्रश्न ५:

विश्वव्यापीकरण, नागरिकका बदलिँदा अपेक्षा र चौथो औद्योगिक क्रान्तिको पृष्ठभूमिमा नेपालको 'भविष्यको निजामती सेवा' (Future Civil Service) परम्परागत फाइल बोक्ने संयन्त्रबाट 'Agile, Digital, and Performance-driven' (चुस्त, प्रविधिमैत्री र नतिजामुखी) हुनैपर्छ । तर वर्तमान अवस्थाको 'स्टाटस को' (Status quo / यथास्थिति) ले यसलाई रोकिरहेको छ । आधुनिक व्यवस्थापनका सिद्धान्तहरूको आलोकमा, सन् २०३० सम्ममा नेपालको निजामती सेवालाई 'विश्वस्तरीय सेवा प्रदायक' (World-class Service Provider) को रूपमा रूपान्तरण गर्न एक दूरदर्शी प्रशासकको हैसियतले तपाईंको '५-बुँदे रणनीतिक ब्लुप्रिन्ट' (Strategic Blueprint) प्रस्तुत गर्नुहोस् । (७+८=१५)

20 अङ्कका 'समस्या समाधान' (Problem Solving) नमूना प्रश्नहरू

सेट 1: 3 प्रश्न

उपसचिव तह : प्रथम पत्र (प्रशासन र व्यवस्थापन)

प्रश्न १:

मामिला (Case/Background):

नेपालको भौगोलिक अवस्थिति र जलवायु परिवर्तनका कारण विपद् (भूकम्प, बाढी, पहिरो) एक नियमित नियति बनेको छ । विपद् जोखिम न्यूनीकरण तथा व्यवस्थापन ऐन, २०७४ ले विपद् व्यवस्थापनलाई 'प्रतिकार्य' (Response) बाट 'पूर्वतयारी र उत्थानशीलता' (Preparedness and Resilience) तर्फ डोऱ्याउने परिकल्पना सहित राष्ट्रिय विपद् जोखिम न्यूनीकरण तथा व्यवस्थापन प्राधिकरण (NDRRMA) को स्थापना गऱ्यो । यद्यपि, भखरैका विपद्का घटनाहरू (जस्तै: जाजरकोट भूकम्प वा बेमौसमी बाढी) को सामना गर्दा राज्यको उपस्थिति अत्यन्तै फितलो र तदर्थवादी (Ad-hoc) देखियो ।

व्यवहारमा, प्राधिकरणलाई गृह मन्त्रालयको एउटा महाशाखा जस्तो मात्र व्यवहार गरिनु, सङ्घ, प्रदेश र स्थानीय तहका विपद् व्यवस्थापन समितिहरूबीच स्रोत र सूचनाको 'Real-time' आदानप्रदान नहुनु, र उद्धार कार्यमा नागरिक प्रशासनभन्दा सुरक्षा निकायमाथिको अत्यधिक निर्भरताले विपद् सुशासन (Disaster Governance) कमजोर बनेको छ । अर्कोतर्फ, 'विपद् व्यवस्थापन कोष' मा अर्बौं रकम थन्किने तर पीडितले त्रिपाल समेत नपाउने गम्भीर वित्तीय र प्रशासकीय 'प्यारालाइसिस' देखिएको छ ।

यस पृष्ठभूमिलाई मनन गर्दै देहायका प्रश्नहरूको विश्लेषणात्मक उत्तर दिनुहोस्:

(क) नेपालको वर्तमान विपद् व्यवस्थापन प्रणालीमा देखिएको नीतिगत व्यवस्था र व्यावहारिक कार्यान्वयनबीचको खाडल (Implementation Gap) का पछाडि रहेका सङ्गठनात्मक र अन्तर-निकाय (Inter-agency) समन्वयका मुख्य बाधाहरू के-के हुन्? (५)

(ख) सङ्कटको समयमा छिटो निर्णय लिनुपर्नेमा प्रशासकहरूमा देखिने 'निर्णय पन्छाउने' (Passing the buck) र 'प्रक्रियामुखी' प्रवृत्तिका मनोवैज्ञानिक तथा कानुनी कारणहरूको चिरफार गर्नुहोस् । (५)

(ग) विपद् व्यवस्थापनमा 'पूर्वानुमानमुखी सुशासन' (Anticipatory Governance) को अवधारणालाई स्थानीय तहको योजना प्रक्रियासँग कसरी आबद्ध गर्न सकिन्छ? (४)

(घ) NDRRMA लाई साँच्चै नै स्वायत्त र अधिकारसम्पन्न बनाई राज्यको 'सङ्कट प्रतिकार्य क्षमता' (Crisis Response Capability) अभिवृद्धि गर्न तपाईंको नजरमा तत्काल गरिनुपर्ने नीतिगत, संरचनात्मक र वित्तीय सुधारको रणनीतिक मार्गचित्र (Strategic Roadmap) प्रस्तुत गर्नुहोस् । (६)

(५+५+४+६=२०)

प्रश्न २:

मामिला (Case/Background):

नेपालको सार्वजनिक प्रशासनभित्र "मेरिटोक्रेसीको विरोधाभास" (Paradox of Meritocracy) एक असाध्य रोग बनेको छ । लोक सेवा आयोगको अत्यन्तै कडा र निष्पक्ष प्रतिस्पर्धा पार गरेर आएका 'क्रिम' (Cream) जनशक्तिहरू सङ्गठनभित्र प्रवेश गरेको केही वर्षमै घोर निराशा, वितृष्णा र 'यथास्थितिवाद' को सिकार हुने गरेका छन् ।

आधुनिक व्यवस्थापनमा यसलाई 'Quiet Quitting' (जागिर नछाड्ने तर न्यूनतम दायित्व मात्र पूरा गर्ने) भनिन्छ । यसको मूल जरो खोज्दै जाँदा, निजामती सेवामा 'दण्ड र पुरस्कार' प्रणाली पूर्णतः भत्किएको देखिन्छ । ९९% भन्दा बढी कर्मचारीले कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनमा 'सर्वोत्कृष्ट' अङ्क पाउँछन्, तर राज्यको पुँजीगत खर्च ३०-४०% मात्र हुन्छ र सेवाग्राहीको सन्तुष्टि स्तर निरन्तर खस्कँदो छ । सरुवा र पदस्थापनमा योग्यता (Competency) भन्दा 'आशीर्वाद' र 'भनसुन' हावी हुँदा, सङ्गठनमा काम गर्ने भन्दा काम पन्छाउने कर्मचारीले बढी अवसर पाएको दृष्टान्त छ ।

उपर्युक्त समस्याको सेरोफेरोमा आधारित रही निम्न प्रश्नहरूको समाधान दिनुहोस्:

(क) नवप्रवेशी र दक्ष कर्मचारीहरूमा छोटो समयमै 'उत्प्रेरणाको क्षयीकरण' (Motivation Crowding Out) हुनुमा हाम्रो विद्यमान कार्यसंस्कृति, नेतृत्व शैली र सङ्गठनात्मक वातावरण कति जिम्मेवार छन्? आलोचनात्मक विश्लेषण गर्नुहोस् । (५)

(ख) नेपालको निजामती सेवामा अभ्यास गरिएको 'कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन प्रणाली' ले योग्यता प्रणालीको घाँटी निमोठेको छ भन्ने भनाइलाई तथ्यगत रूपमा पुष्टि गर्दै यसका प्रणालीगत (Systemic) त्रुटिहरू औंल्याउनुहोस्। (५)

(ग) सरुवा प्रणाली र 'Right Man in Right Place' को अभावले सङ्गठनको 'संस्थागत स्मृति' (Institutional Memory) र सेवा प्रवाहमा पारेको असर सङ्क्षेपमा लेख्नुहोस्। (४)

(घ) यस कर्मकाण्डी मूल्याङ्कन प्रणालीलाई खारेज गरी ३६०-डिग्री मूल्याङ्कन र 'मुख्य कार्यसम्पादन सूचक' (KPI) मा आधारित 'कार्यसम्पादन सम्झौता' (Performance Contracting) लाई वस्तुनिष्ठ रूपमा लागु गर्न आवश्यक पर्ने सुधारको कार्ययोजना (Action Plan) प्रस्ताव गर्नुहोस्। (६)

(५+५+४+६=२०)

प्रश्न ३:

मामिला (Case/Background):

नेपालमा ठूला पूर्वाधार निर्माण (जस्तै: अन्तरदेशीय प्रसारण लाइन, राष्ट्रिय राजमार्ग वा जलविद्युत आयोजना) राज्यको लागि 'विकास' हो भने स्थानीय प्रभावितका लागि यो 'विस्थापन र सङ्कट' को विषय बन्ने गरेको छ।

कुनै एक पहाडी जिल्लामा निर्माणाधीन १३२ केभी प्रसारण लाइनको काम विगत २ वर्षदेखि ठप्प छ। स्थानीय बासिन्दाले "हाम्रो जग्गाको मुआब्जा चलनचल्तीको मूल्यमा पाउनुपर्छ र रुट परिवर्तन गर्नुपर्छ" भन्दै टावर निर्माणमा अवरोध गरेका छन्। स्थानीय राजनीतिक दलहरूले भोट बिग्रने डरले बाहिर 'विकास चाहिने' तर भित्रभित्रै आन्दोलनलाई मलजल गरिरहेका छन्। अर्कोतर्फ, आयोजना र वन मन्त्रालयबीच 'रूख कटानी' को अनुमतिलाई लिएर प्रशासकीय गतिरोध (Bureaucratic Red-tape) छ। यस 'विकास-प्रेरित द्वन्द्व' (Development-induced Conflict) ले गर्दा आयोजनाको लागत दोब्बर भइसकेको छ भने राज्यको नीति कार्यान्वयन क्षमतामाथि गम्भीर प्रश्न उठेको छ।

यस जटिल सङ्कटलाई समाधान गर्ने उद्देश्यले देहायका प्रश्नहरूको तर्कयुक्त सम्बोधन गर्नुहोस्:

(क) विकास आयोजनाहरूमा देखिने यस्ता बहुआयामिक द्वन्द्वका पछाडि सरोकारवालाहरूको पहिचान (Stakeholder Mapping) र 'पूर्व-सुसूचित सहमति' (Free, Prior and Informed Consent - FPIC) को अभाव कसरी जिम्मेवार छ? (५)

(ख) वन तथा वातावरण मन्त्रालय र भौतिक पूर्वाधार/ऊर्जा मन्त्रालयबीच देखिने निरन्तरको 'अन्तर-निकाय द्वन्द्व' (Inter-agency Conflict) का कानुनी र प्रशासकीय कारणहरू के-के हुन्? (५)

(ग) तपाईं त्यस जिल्लाको प्रमुख जिल्ला अधिकारी (CDO) हुनुहुन्छ। कानुन र प्रहरी प्रशासनको डन्डा (Force) प्रयोग गर्दा थप विद्रोह हुने अवस्था छ। यस्तोमा 'सहमति निर्माण' का लागि हार-जितको सट्टा

सम्भावित सहमतिको क्षेत्र (Zone of Possible Agreement - ZOPA) पहिचान गर्दै तपाईं 'सिद्धान्तनिष्ठ वार्ता' (Principled Negotiation) को प्रयोग कसरी गर्नुहुन्छ? (५)

(घ) आगामी दिनमा विकास आयोजनाहरूलाई निर्बाध रूपमा अघि बढाउन जग्गा प्राप्ति, वातावरणीय मूल्याङ्कन र स्थानीय अपनत्व (Local Ownership) का सन्दर्भमा राज्यले अपनाउनुपर्ने दीर्घकालीन नीतिगत र संरचनात्मक उपायहरू सिफारिस गर्नुहोस् । (५)

(५+५+५+५=२०)

सेट 2: 3 प्रश्न

उपसचिव तह : प्रथम पत्र (प्रशासन र व्यवस्थापन)

प्रश्न ४:

मामिला (Case/Background):

नेपाल सरकारले 'डिजिटल नेपाल फ्रेमवर्क' मार्फत सुशासन र सेवा प्रवाहमा क्रान्ति ल्याउने लक्ष्य राखेको छ । राज्यको अर्बौं लगानीमा नागरिक एप, SUTRA, LMBIS, CGAS जस्ता दर्जनौं प्रणालीहरू सञ्चालनमा छन् । तर, व्यवहारमा यी प्रणालीहरू 'साइलो' (Silo) मा चलेका छन्—एउटा निकायको सफ्टवेयरले अर्को निकायको डाटा पढ्दैन (Lack of Interoperability) । फलस्वरूप, सेवाग्राहीले अनलाइन फारम भरे पनि त्यसको 'प्रिन्ट-आउट' र नागरिकताको फोटोकपी बोकेर भौतिक रूपमै कार्यालय धाउनुपर्ने बाध्यता कायमै छ ।

प्रशासनयन्त्रले सूचना प्रविधिलाई केवल 'कम्प्युटराइजेसन' (कागजको कुरा स्क्रिनमा सार्ने काम) मा मात्र सीमित राखेको छ, तर सेवा प्रवाहको 'व्यावसायिक प्रक्रिया पुनर्संरचना' (Business Process Reengineering - BPR) गर्न सकेको छैन । यसले गर्दा एकातिर सेवाको लागत र झन्झट घटेको छैन भने अर्कोतिर सरकारी सर्भरहरू डाउन हुने, ह्याक हुने र नागरिकको व्यक्तिगत डाटा चोरी हुने (Data Privacy/Cybersecurity) गम्भीर जोखिम दिनानुदिन बढ्दै गएको छ ।

यस यथार्थको आलोकमा देहायका प्रश्नहरूको तथ्यपरक र समाधानमुखी उत्तर दिनुहोस्:

(क) नेपालको सार्वजनिक सेवा प्रवाहमा ई-गभर्नेन्सका पहलहरूले किन अपेक्षित रूपमा 'सिमलेस' (Seamless) र कागजविहीन सेवा दिन सकिरहेका छैनन्? यसका पछाडि रहेका प्राविधिक, संरचनात्मक र कर्मचारीको 'माइन्डसेट' (Resistance to change) सँग जोडिएका कारणहरूको चिरफार गर्नुहोस् । (५)

(ख) सार्वजनिक सेवालाई पूर्ण रूपमा डिजिटलाइज गर्नुपूर्व 'व्यावसायिक प्रक्रिया पुनर्संरचना' (BPR) किन अनिवार्य सर्त हो? यसको अभावमा राज्यको स्रोत कसरी दोहन भइरहेको छ? स्पष्ट पार्नुहोस् । (५)

(ग) सरकारी डाटा सेन्टर र सफ्टवेयरहरूमा देखिएको बढ्दो साइबर सुरक्षा जोखिम र डाटा गोपनीयताको चुनौतीलाई व्यवस्थापन गर्न विद्यमान नीतिगत र संस्थागत क्षमता कत्तिको पर्याप्त छ? (४)

(घ) एक उच्च प्रशासकको रूपमा, नेपालको निजामती सेवालाई परम्परागत 'कागजी प्रशासन' बाट पूर्ण अन्तर-आबद्धता (Interoperable) र डाटा-सुशासन (Data Governance) मा आधारित 'स्मार्ट गभर्मेन्ट' मा रूपान्तरण गर्न एक '५-वर्षे रणनीतिक कार्ययोजना' (Strategic Action Plan) प्रस्तुत गर्नुहोस्। (६)

(५+५+४+६=२०)

प्रश्न ५:

मामिला (Case/Background):

नेपालमा वि.सं. २००९ सालको बुच कमिसनदेखि हालसम्म आधा दर्जनभन्दा बढी उच्चस्तरीय प्रशासन सुधार आयोगहरू गठन भई उत्कृष्ट प्रतिवेदनहरू बुझाइएका छन्। तर, ती प्रतिवेदनका सिफारिसहरू कार्यान्वयन नभई दराजमै थन्किने 'Implementation Deficit' को गम्भीर रोग नेपालको प्रशासनमा छ।

सङ्घीयता लागु भएपछि प्रदेश र स्थानीय तहमा चरम कर्मचारी अभाव र सेवा प्रवाहमा भद्रगोल छ भने सङ्घीय मन्त्रालयहरूमा अनावश्यक दरबन्दीको थुप्रो छ। सङ्गठन तथा व्यवस्थापन (O&M) सर्भेलाई सङ्गठनको वैज्ञानिक 'राइट-साइजिङ' (Right-sizing) को औजार नबनाई, केवल व्यक्ति विशेषलाई बढुवा गर्न, दरबन्दी थप्न वा शाखा टुक्र्याउन (Empire Building) मात्र दुरुपयोग गरिएको छ। अर्कोतर्फ, 'नव सार्वजनिक व्यवस्थापन' को नाममा खोलिएका विभिन्न बोर्ड, प्राधिकरण र कोषहरू (Agencification) सेवा प्रवाहमा चुस्त हुनुको सट्टा 'दलीय भर्तीकेन्द्र' (Political Patronage) र राज्यको लागि चरम आर्थिक भार बनेका छन्।

उपरोक्त परिवेशमा आधारित भई निम्न प्रश्नहरूको तर्कपूर्ण उत्तर दिनुहोस्:

(क) नेपालमा प्रशासनिक सुधारका प्रयासहरू किन सधैं 'कागजी बाघ' (Paper Tiger) मात्र बन्छन्? सुधार प्रयासहरूको असफलता पछाडि रहेको 'राजनीतिक अर्थतन्त्र' (Political Economy of Reform) र 'कर्मचारीतन्त्रीय जडता' को गहिरो विश्लेषण गर्नुहोस्। (६)

(ख) नेपालको वर्तमान सन्दर्भमा O&M सर्भे कसरी औपचारिकता र विकृतिमा परिणत भएको छ? सङ्घीयताको मर्म अनुरूप सङ्गठनको वैज्ञानिक स्वरूप निर्धारण गर्ने वस्तुनिष्ठ आधारहरू के-के हुन्? (५)

(ग) सेवा प्रवाहलाई छरितो बनाउन ल्याइएको 'एजेन्सीकरण' (Agencification) को अवधारणा नेपालमा किन प्रत्युत्पादक (Counter-productive) बनिरहेको छ? यसले सिर्जना गरेको 'स्वायत्तता र उत्तरदायित्व' बीचको सङ्कटलाई औंल्याउनुहोस्। (४)

(घ) प्रशासनिक सुधारका एजेन्डाहरूलाई सरकार परिवर्तन हुँदा पनि निरन्तरता दिने र 'बाध्यकारी रूपमा लागु गर्न सकिने' (Enforceable) एउटा स्थायी संस्थागत संयन्त्र तथा सुधार कार्ययोजनाको खाका प्रस्ताव गर्नुहोस्। (५)

(६+५+४+५=२०)

प्रश्न ६:

मामिला (Case/Background):

नेपालको सार्वजनिक नीति तर्जुमा प्रक्रिया प्रायः 'प्रमाण र अनुसन्धानमा आधारित' (Evidence-based) हुनुको सट्टा तत्कालीन राजनीतिक लाभ र 'वितरणमुखी पपुलिज्म' (Distributive Populism) बाट निर्देशित हुने गरेको छ। उदाहरणका लागि, विना पूर्वतयारी, विना स्रोत सुनिश्चितता र लाभ-लागत विश्लेषण (Cost-Benefit Analysis) विनियोजन गरिने अनुत्पादक पूर्वाधारहरू (जस्तैः भ्युटावर, स्वागतद्वार) र पपुलिस्ट वितरणमुखी कार्यक्रमहरू।

यस प्रक्रियामा राजनीति र प्रशासनबीच गम्भीर 'प्रिन्सिपल-एजेन्ट समस्या' (Principal-Agent Problem) देखिन्छ। राजनीतिक नेतृत्व (Principal) ले भोट बैंक सुरक्षित गर्न पपुलिस्ट नीति ल्याउन खोज्दा, प्रशासक (Agent) ले त्यसको तथ्यगत र प्राविधिक जोखिम औंल्याउनुको सट्टा सरुवा वा कारबाहीको डरले त्यसलाई 'कानुनी आवरण' मात्र लगाइदिने गरेका छन्। गलत र अनुत्पादक नीति कार्यान्वयन गर्न बाध्य हुँदा एकातिर प्रशासकहरूमा 'नैतिक स्खलन' (Ethical Fading) बढेको छ भने अर्कोतर्फ राज्यको स्रोत सीमित स्वार्थ समूहले कब्जा गर्ने 'Elite Capture' को डरलाग्दो अवस्था सिर्जना भएको छ।

यस पृष्ठभूमिलाई मनन गर्दै देहायका प्रश्नहरूको विश्लेषणात्मक र समाधानमुखी उत्तर दिनुहोस्:

(क) सार्वजनिक नीति निर्माणमा 'वितरणमुखी पपुलिज्म' र 'Elite Capture' ले राज्यको पुँजी निर्माण (Capital Formation) र दिगो आर्थिक विकासमा कसरी गम्भीर क्षति पुऱ्याइरहेको छ? तथ्यगत विश्लेषण गर्नुहोस्। (५)

(ख) नेपालको राजनीति र प्रशासनबीचको अन्तरसम्बन्धमा 'प्रिन्सिपल-एजेन्ट समस्या' कसरी प्रकट भइरहेको छ? यसले नीतिगत विचलन (Policy Hijacking) लाई कसरी मलजल गरेको छ? (५)

(ग) सङ्गठनात्मक व्यवहारको दृष्टिकोणबाट, एउटा सक्षम र व्यावसायिक प्रशासक कसरी 'Ethical Fading' (नैतिक स्खलन) को सिकार भई अनैतिक नीतिको मतियार बन्न पुग्छ? यसका संस्थागत र मनोवैज्ञानिक कारणहरू के हुन्? (४)

(घ) राज्यको ढुकुटीको दोहन रोक्न र नीति निर्माणलाई पूर्णतः 'प्रमाणमा आधारित' (Evidence-based) र 'नतिजामुखी' बनाउन सार्वजनिक नीति चक्र (Policy Cycle) मा गर्नुपर्ने कानुनी, संरचनात्मक र प्रशासकीय सुधारका उपायहरू सिफारिस गर्नुहोस्। (६)

(५+५+४+६=२०)

सेट 3: 3 प्रश्न

उपसचिव तह : प्रथम पत्र (प्रशासन र व्यवस्थापन)

प्रश्न ७:

मामिला (Case/Background):

नेपालको सार्वजनिक प्रशासनमा 'नेतृत्व विकास' र 'उत्तराधिकारी योजना' (Succession Planning) को अभ्यास अत्यन्तै कमजोर र तदर्थवादी (Ad-hoc) छ। नेतृत्व परीक्षण (Leadership Assessment) प्रणालीलाई केवल बढुवाको एउटा खुड्किलो वा कर्मकाण्डी प्रक्रिया मात्र मानिएको छ; यसले वास्तविक नेतृत्व क्षमता, जोखिम मोल्ने आँट र नवप्रवर्तनकारी सोचलाई मापन गर्न सकेको छैन।

अर्कोतर्फ, मन्त्रालयका सचिव र विभागका महानिर्देशकहरूको छिटो-छिटो सरुवा हुने (Frequent Transfers) परिपाटीले सङ्गठनको 'संस्थागत स्मृति' (Institutional Memory) पूर्ण रूपमा नष्ट हुँदै गएको छ। एउटा नेतृत्व जाँदा र अर्को आउँदा काममा शून्यता आउने र नीतिगत अस्थिरता हुने गरेको छ। यसका साथै, परम्परागत र प्रक्रियामुखी उच्च नेतृत्व तथा प्रविधिमैत्री, ऊर्जावान् र महत्त्वाकांक्षी नवप्रवेशी अधिकृतहरूबीच सङ्गठनात्मक व्यवहारमा गहिरो 'पुस्तागत टकराव' (Generational Clash) देखिन थालेको छ, जसले समग्र सङ्गठनको टिमवर्क र कार्यसम्पादनलाई कमजोर बनाएको छ।

उपरोक्त जटिल प्रशासकीय परिदृश्यमा आधारित रही देहायका प्रश्नहरूको तथ्यपरक उत्तर दिनुहोस्:

(क) नेपालको सार्वजनिक प्रशासनमा देखिने 'नेतृत्वको सङ्कट' (Leadership Crisis) का पछाडि विद्यमान वृत्ति-विकास प्रणाली र नेतृत्व छनोट प्रक्रिया कति जिम्मेवार छन्? आलोचनात्मक विश्लेषण गर्नुहोस्। (५)

(ख) प्रमुख प्रशासकहरूको छिटोछिटो सरुवाले सङ्गठनको 'संस्थागत स्मृति' (Institutional Memory) लाई कसरी क्षयीकरण गर्छ? यसले सार्वजनिक नीति कार्यान्वयनमा पार्ने शृङ्खलाबद्ध असरहरू के-के हुन्? (५)

(ग) सङ्गठनभित्र देखिएको उच्च नेतृत्व र नवप्रवेशी अधिकृतहरूबीचको 'पुस्तागत टकराव' (Generational Clash) लाई व्यवस्थापन गर्न भावनात्मक बुद्धिमत्ता (Emotional Intelligence) को प्रयोग कसरी गर्न सकिन्छ? (४)

(घ) तपाईं सङ्घीय मामिला तथा सामान्य प्रशासन मन्त्रालयको सहसचिव हुनुहुन्छ। निजामती सेवामा सक्षम नेतृत्वको विकास गर्न, संस्थागत स्मृति जोगाउन र वैज्ञानिक 'उत्तराधिकारी योजना' (Succession Planning) लागु गर्न आवश्यक पर्ने नीतिगत तथा संस्थागत सुधारको मार्गचित्र (Roadmap) प्रस्तुत गर्नुहोस्। (६)

(५+५+४+६=२०)

प्रश्न ८:

मामिला (Case/Background):

मालपोत, यातायात व्यवस्था, जिल्ला प्रशासन जस्ता नागरिकसँग प्रत्यक्ष ठोक्किने 'सडक-स्तरका कार्यालयहरू' (Street-level Bureaucracies) मा सेवाग्राहीले अझै पनि सास्ती भोग्नुपरेको छ। सरकारले नागरिक बडापत्र, हेलो सरकार, क्षतिपूर्तिसहितको नागरिक बडापत्र र घुम्ती सेवा जस्ता विभिन्न 'Accountability Tools' लागु गरे पनि सेवा प्रवाहको गुणस्तरमा तात्विक सुधार आएको छैन।

यसको मुख्य कारण प्रशासनभित्र अझै पनि 'शासक-शासित' (Master-Servant) मानसिकता हावी हुनु र सेवाप्रदायक र सेवाग्राहीको बीचमा 'बिचौलिया' (Middlemen) ले संस्थागत रूपमै जरा गाड्नु हो। सेवा प्रवाहमा 'शून्य त्रुटि' (Zero Defect) र 'निरन्तर सुधार' (Kaizen) को मान्यता राख्ने 'कुल गुणस्तर व्यवस्थापन' (Total Quality Management - TQM) को अवधारणा नेपालको सार्वजनिक क्षेत्रको लागि एकादेशको कथा जस्तै बनेको छ। नागरिकलाई सेवाको 'लाभग्राही' मात्र मान्ने तर 'साझेदार' नमान्ने चिन्तनले सुशासनलाई कमजोर बनाएको छ।

यस पृष्ठभूमिलाई मनन गर्दै निम्न प्रश्नहरूको विश्लेषणात्मक र समाधानमुखी उत्तर दिनुहोस्:

(क) नागरिक बडापत्र र गुनासो सुनुवाइ जस्ता परम्परागत उत्तरदायित्वका औजारहरूले नेपालको 'सडक-स्तरको कर्मचारीतन्त्र' (Street-level Bureaucracy) मा किन गुणात्मक परिवर्तन ल्याउन सकेनन्? यसका व्यावहारिक र संरचनात्मक कारणहरूको चिरफार गर्नुहोस्। (५)

(ख) सेवा प्रवाहमा 'बिचौलिया संस्कृति' मौलाउनुको पछाडि हाम्रो झन्झटिलो प्रशासनिक कार्यविधि र अपारदर्शी कार्यसंस्कृति (Work Culture) कसरी जिम्मेवार छन्? (५)

(ग) नाफामुखी निजी क्षेत्रमा विकास भएको 'कुल गुणस्तर व्यवस्थापन' (TQM) को अवधारणालाई नेपालको नियम-मुखी (Rule-bound) सार्वजनिक प्रशासनमा कसरी रूपान्तरण र अनुकूलन (Adaptation) गर्न सकिन्छ? (४)

(घ) बिचौलियाको अन्त्य गर्न र नागरिकलाई सार्वजनिक सेवाको 'सह-उत्पादक' (Co-producer) बनाउने नवीन अवधारणासहित सेवा प्रवाहको 'व्यावसायिक प्रक्रिया पुनर्संरचना' (Service Delivery Re-engineering) गर्ने एक व्यावहारिक कार्ययोजना तर्जुमा गर्नुहोस्। (६)

(५+५+४+६=२०)

प्रश्न ९:

मामिला (Case/Background):

सार्वजनिक प्रशासनमा ट्रेड युनियनलाई कर्मचारीको पेसागत हकहित, सामूहिक सौदाबाजी र सामाजिक संवादको लोकतान्त्रिक औजार मानिन्छ। अन्तर्राष्ट्रिय श्रम सङ्गठन (ILO) को सन्धि र नेपालको कानुनले पनि यसलाई प्रत्याभूत गरेको छ। तर नेपालको यथार्थ निकै फरक छ।

निजामती क्षेत्रमा 'दलीय ट्रेड युनियनवाद' हावी हुँदा यसले समानान्तर प्रशासनको अभ्यास गरिरहेको छ। सरुवा, बढुवा र महत्त्वपूर्ण नीतिगत निर्णयहरूमा युनियनका नेताहरूको अस्वाभाविक दबाब र राजनीतिक हस्तक्षेपले 'आदेशको शृङ्खला' (Chain of Command) पूर्ण रूपमा भत्किएको छ। कार्यालय समयमै दलका कार्यक्रममा हिँड्ने, हाकिमलाई नटेर्ने र सेवाग्राहीलाई बेवास्ता गर्ने दण्डहीनता बढेको छ। जब-जब सरकारले प्रशासन सुधार वा 'परिवर्तन व्यवस्थापन' (Change Management) का एजेन्डाहरू (जस्तै: समायोजन, कार्यसम्पादन करार) लागु गर्न खोज्छ, यी युनियनहरू नै परिवर्तनप्रतिको सबैभन्दा ठूलो 'प्रतिरोधक' (Resistance) बनेर उभिन्छन्। यसले 'प्रशासकीय तटस्थता' (Administrative Neutrality) लाई गम्भीर सङ्कटमा पारेको छ।

उपरोक्त जटिलतालाई मध्यनजर गर्दै देहायका प्रश्नहरूको तथ्यपरक विश्लेषण गर्नुहोस्:

(क) पेसागत हकहितको रक्षाका लागि खोलिएका ट्रेड युनियनहरू नेपालमा कसरी 'राजनीतिक दलका भ्रातृ सङ्गठन' र 'समानान्तर शक्ति केन्द्र' मा परिणत भए? यसले 'आदेशको शृङ्खला' (Chain of Command) मा पारेको नकारात्मक असरको शल्यक्रिया गर्नुहोस्। (५)

(ख) 'प्रशासकीय तटस्थता' (Administrative Neutrality) र 'दलीय ट्रेड युनियनवाद' बीचको यो द्वन्द्वले राज्य र नागरिकप्रतिको कर्मचारीको 'उत्तरदायित्व' लाई कसरी क्षयीकरण गरिरहेको छ? (५)

(ग) 'परिवर्तन व्यवस्थापन' (Management of Change) को सिद्धान्तअनुसार, प्रशासनिक सुधारका प्रयासहरूमा ट्रेड युनियनहरू किन प्रमुख 'प्रतिरोधक' (Source of Resistance) बन्छन्? यस प्रतिरोधलाई कसरी न्यूनीकरण गर्न सकिन्छ? (४)

(घ) ट्रेड युनियनको अन्तर्राष्ट्रिय लोकतान्त्रिक अधिकारलाई कुण्ठित नगरी, उनीहरूलाई पूर्ण रूपमा पेसागत, उत्तरदायी र 'सेवा-उन्मुख' (Service-oriented) बनाउन निजामती सेवा ऐन तथा आचरणमा गर्नुपर्ने निर्मम कानुनी र संरचनात्मक सुधारहरूको प्रस्ताव गर्नुहोस्। (६)

(५+५+४+६=२०)

सेट 4: 3 प्रश्न

उपसचिव तह : प्रथम पत्र (प्रशासन र व्यवस्थापन)

प्रश्न १०:

मामिला (Case/Background):

नेपालको निजामती सेवामा नतिजामुखी प्रशासन कायम गर्न विगत केही वर्षदेखि सचिवदेखि शाखा अधिकृतसम्म 'कार्यसम्पादन सम्झौता' (Performance Contracting) गर्ने नीति लागु गरियो। यो प्रशासनिक सुधारको एउटा महत्त्वपूर्ण कदम थियो। तर, नीतिको कार्यान्वयन र मूल्याङ्कनको चरणमा पुग्दा यो पूर्णतः असफल र 'कर्मकाण्डी' सिद्ध भएको छ।

सङ्गठनात्मक व्यवहारमा यसलाई कामको मूल्याङ्कन गर्ने औजारभन्दा पनि 'थपिएको कागजी झन्झट' को रूपमा हेरियो। जसले वर्षभरि उत्कृष्ट नतिजा दियो, उसले र जसले केही काम गरेन उसले पाउने अङ्क (९९%) उस्तै रह्यो। यसले गर्दा एकातिर उत्कृष्ट काम गर्ने कर्मचारीको 'मनोबल' (Morale) नराम्ररी खस्कियो भने अर्कोतिर खराब कार्यसंस्कृति (Work Culture) भएका कर्मचारीहरू पुरस्कृत भइरहे। मूल्याङ्कन प्रक्रिया पूर्णतः वस्तुगत (Objective) नभई हाकिमको 'स्वविवेक र पूर्वाग्रह' (Subjective bias) मा आधारित हुँदा समग्र नीतिको औचित्यमै प्रश्नचिह्न खडा भएको छ।

यस प्रशासकीय यथार्थको आलोकमा देहायका प्रश्नहरूको समाधानमुखी उत्तर दिनुहोस्:

(क) राम्रो नियतका साथ ल्याइएको 'कार्यसम्पादन सम्झौता' को नीति कार्यान्वयन (Policy Implementation) किन फितलो भयो? यसका पछाडि रहेका प्रशासनिक र प्रक्रियागत छिद्रहरू के-के हुन्? (५)

(ख) कार्यसम्पादनको वस्तुनिष्ठ मूल्याङ्कन हुन नसक्दा सङ्गठनभित्र कर्मचारीको उत्प्रेरणा (Motivation) र कार्यसंस्कृति (Work Culture) मा पर्ने मनोवैज्ञानिक र दीर्घकालीन असरहरूको विश्लेषण गर्नुहोस्। (५)

(ग) नीति मूल्याङ्कन (Policy Evaluation) को सिद्धान्त अनुरूप, यस नीतिको प्रभावकारिता मापन गर्ने के-कस्ता सूचकहरू (Indicators) को प्रयोग गरिनुपर्थ्यो, जुन हालको अभ्यासमा छुटिरहेका छन्? (४)

(घ) तपाईं मन्त्रालयको सहसचिव हुनुहुन्छ। 'कार्यसम्पादन सम्झौता' लाई कागजी कर्मकाण्डबाट मुक्त गरी यसलाई दण्ड-पुरस्कार र वृत्ति-विकाससँग सीधै जोड्ने एउटा 'वैज्ञानिक र कार्यान्वयनयोग्य' कार्ययोजना (Actionable Roadmap) प्रस्तुत गर्नुहोस्। (६)

(५+५+४+६=२०)

प्रश्न ११:

मामिला (Case/Background):

कुनै एक महत्त्वपूर्ण मन्त्रालयमा मन्त्री (राजनीतिक नेतृत्व) र सचिव (प्रशासकीय नेतृत्व) बीच गम्भीर विवाद उत्पन्न भएको छ। मन्त्रीले आफ्नो निर्वाचन क्षेत्रलक्षित र आर्थिक लाभ जोडिएको एउटा विवादास्पद खरिद प्रक्रियाको फाइल तत्काल सदर गर्न सचिवलाई निरन्तर दबाब दिइरहेका छन्। तर सचिवले उक्त निर्णय कानुनी रूपमा त्रुटिपूर्ण हुने र भविष्यमा अख्तियार वा संसदीय समितिले छानबिन गर्न सक्ने भन्दै 'निर्णय पन्छाउने' वा फाइल रोक्ने गरिरहेका छन्।

यस 'राजनीति-प्रशासन टकराव' ले मन्त्रालयभित्र एउटा गम्भीर 'प्रशासकीय सङ्कट' (Administrative Crisis) को रूप लिएको छ। मन्त्रालयका अन्य महाशाखाहरूको काम पनि ठप्प छ, कर्मचारीहरू दुई गुटमा विभाजित भएका छन् र मन्त्रालयको सम्पूर्ण कार्यसम्पादन अस्तव्यस्त भएको छ। प्रशासकीय तटस्थता र राजनीतिक प्रतिबद्धताबीचको सन्तुलन पूर्ण रूपमा गुमेको छ।

उपरोक्त जटिल सङ्कटलाई मध्यनजर गर्दै निम्न प्रश्नहरूको तर्कपूर्ण उत्तर दिनुहोस्:

(क) राजनीति र प्रशासनबीच देखिने यस्ता द्वन्द्वका पछाडि 'नीति निर्माण' र 'नीति कार्यान्वयन' को स्पष्ट सीमारेखा (Dichotomy) को अभाव कति जिम्मेवार छ? स्पष्ट पार्नुहोस्। (५)

(ख) यस प्रकारको प्रशासकीय सङ्कट (Crisis) ले सङ्गठनको दैनिक 'निर्णय प्रक्रिया' (Decision-making Process) र कर्मचारीको 'साङ्गठनिक व्यवहार' मा कसरी 'प्यारालाइसिस' (Paralysis) ल्याउँछ? (५)

(ग) तपाईं नेपाल सरकारको मुख्यसचिव हुनुहुन्छ। यस मन्त्रालयमा देखिएको चरम सङ्कटलाई समाधान गर्न तपाईं 'विवाद व्यवस्थापन' (Conflict Management) र 'वार्ता सीप' (Negotiation Skills) का कुन-कुन रणनीतिहरूको प्रयोग गर्नुहुन्छ? (५)

(घ) भविष्यमा राजनीतिक नेतृत्व र प्रशासकबीच यस्ता टकराव आउन नदिन र 'व्यावसायिक तटस्थता' कायम राख्न निजामती सेवा ऐन तथा सुशासन ऐनमा गर्नुपर्ने संस्थागत र कानुनी सुधारका सुझावहरू दिनुहोस्। (५)

(५+५+५+५=२०)

प्रश्न १२:

मामिला (Case/Background):

नेपालको निजामती सेवाको सङ्गठनात्मक स्वरूप (Organizational Structure) अझै पनि म्याक्स वेबरले परिकल्पना गरेको 'पुरानो, कठोर, र ठाडो पिरामिड' (Rigid & Tall Hierarchy) शैलीको छ। एउटा सामान्य निर्णय हुन पनि सुब्बा, अधिकृत, उपसचिव, सहसचिव हुँदै सचिवसम्म पुग्नुपर्ने लामो 'चेन अफ कमान्ड' छ।

आजको 'डिजिटल युग' र चौथो औद्योगिक क्रान्तिको समयमा सेवाग्राहीले 'वान-स्टप सर्भिस' र द्रुत सेवा चाहन्छन्। तर हाम्रो प्रशासनको संरचनात्मक ढाँचाले निर्णयमा ढिलासुस्ती (Red-tape), लागत वृद्धि र सूचनाको चुहावट मात्र बढाएको छ। आधुनिक व्यवस्थापनका नवीनतम प्रवृत्तिहरू (जस्तै: Lean Management, Matrix Structure, Flattening the Curve) को अवधारणा नेपालको प्रशासनिक संरचनामा पूर्णतः बेवास्ता गरिएको छ। यसले गर्दा निजामती सेवाले आफ्नो 'भविष्यमुखी स्वरूप' (Future-ready Shape) ग्रहण गर्न सकेको छैन।

यस पृष्ठभूमिलाई आधार मानी देहायका प्रश्नहरूको तथ्यपरक विश्लेषण गर्नुहोस्:

(क) नेपालको सार्वजनिक प्रशासनमा विद्यमान 'ठाडो सङ्गठनात्मक स्वरूप' (Tall Structure) ले सेवा प्रवाहको गति र लागतमा कसरी नकारात्मक असर पारिरहेको छ? (५)

(ख) व्यवस्थापनका नवीनतम प्रवृत्तिहरू (Recent Management Trends) को आलोकमा, निजामती सेवालाई 'चुस्त र छरितो' (Agile and Lean) बनाउन कस्ता संरचनात्मक ढाँचाहरूको प्रयोग गर्न सकिन्छ? (५)

(ग) सूचना प्रविधिको अत्यधिक प्रयोगले भविष्यको निजामती सेवाको सङ्गठनात्मक स्वरूप (Future Shape) लाई 'केन्द्रीकृत' बनाउँछ वा 'विकेन्द्रीकृत'? आफ्ना तर्कहरू प्रस्तुत गर्नुहोस्। (४)

(घ) एउटा परम्परागत मन्त्रालयको सङ्गठन संरचनालाई 'सम-तलीय संरचना' (Flat Structure) र 'टिम-आधारित' (Team-based) ढाँचामा रूपान्तरण गर्न एक 'सङ्गठन तथा व्यवस्थापन' (O&M) सुधारको कार्ययोजना तयार गर्नुहोस्। (६)

(५+५+४+६=२०)

सेट 5: 3 प्रश्न

उपसचिव तह : प्रथम पत्र (प्रशासन र व्यवस्थापन)

प्रश्न १३:

मामिला (Case/Background):

नेपालको सार्वजनिक निकायमा काम गर्ने पदाधिकारीहरूमा जिम्मेवारी बहन नगर्ने, 'निर्णय पन्छाउने' र आफूले गरेको कामको उत्तरदायित्व नलिने प्रवृत्ति (Decision Paralysis) डरलाग्दो रूपमा बढ्दै गएको छ। निर्णय गर्दा आफू अवकाश नहुँदासम्म र अवकाशपछि पनि नियामक निकायहरू (जस्तै: अख्तियार दुरुपयोग अनुसन्धान आयोग, संसदीय समितिहरू) बाट निरन्तर सोधपुछ र निगरानी हुने त्रास प्रशासकहरूमा छ।

यस 'अति-निगरानी' (Over-surveillance) र 'मिडिया ट्रायल' ले गर्दा प्रशासकहरूले स्वविवेक (Administrative Discretion) र जोखिम मोलेर काम गर्नुको सट्टा, 'काम नै नगरेपछि फसिँदैन' भन्ने रक्षात्मक र 'प्रक्रियामुखी' (Defensive and Process-oriented) बाटो रोजेका छन्। फाइलहरू महिनौंसम्म एउटा टेबुलबाट अर्को टेबुलमा 'टिप्पणी' को रूपमा घुमिरहने तर निर्णय नहुने अवस्था छ। यसले गर्दा पुँजीगत खर्च हुन

नसकेको, सार्वजनिक सेवा प्रवाह अस्तव्यस्त भएको र समग्र राज्य संयन्त्रको 'कार्यकुशलता' माथि नै गम्भीर प्रश्न उठेको छ।

यस प्रशासकीय यथार्थको आलोकमा देहायका प्रश्नहरूको समाधानमुखी उत्तर दिनुहोस्:

(क) सङ्गठनात्मक व्यवहार र कार्यसंस्कृतिको दृष्टिकोणबाट, सार्वजनिक प्रशासनमा यस प्रकारको 'निर्णय शून्यता' (Policy/Decision Paralysis) र 'टिप्पणी उठाएर पन्छाउने' प्रवृत्तिको विकास हुनुका पछाडि रहेका मनोवैज्ञानिक र संरचनात्मक कारणहरूको चिरफार गर्नुहोस्। (५)

(ख) नियामक निकायहरूको 'अति-निगरानी' (Over-surveillance) ले असल मनसायले गरिने 'व्यवस्थापकीय जोखिम' (Managerial Risk-taking) र 'भ्रष्टाचार' बीचको सीमारेखालाई कसरी धमिलो बनाएको छ? यसले नतिजामुखी प्रशासनमा पारेको असर प्रष्ट पार्नुहोस्। (५)

(ग) निर्णय पन्छाउने प्रवृत्तिले राजनीतिक नेतृत्व र प्रशासकबीचको अन्तरसम्बन्धलाई कसरी अविश्वासिलो (Trust Deficit) बनाएको छ? (४)

(घ) तपाईं प्रधानमन्त्री तथा मन्त्रिपरिषद्को कार्यालयको उपसचिव हुनुहुन्छ। इमानदार प्रशासकहरूलाई 'असल नियतले गरेका निर्णयमा संरक्षण' (Protection for Good Faith Decisions) प्रदान गर्दै निर्णय प्रक्रियालाई द्रुत र उत्तरदायी बनाउन कानुनी र संस्थागत सुधारको एक 'रणनीतिक कार्ययोजना' प्रस्तुत गर्नुहोस्। (६)

(५+५+४+६=२०)

प्रश्न १४:

मामिला (Case/Background):

नेपालको निजामती सेवालाई प्रतिनिधिमूलक बनाउन निजामती सेवा ऐनमा 'समावेशीकरण' (Affirmative Action/Reservation) को व्यवस्था गरिएपछि सङ्गठनभित्र लैङ्गिक, जातीय र भौगोलिक विविधता उल्लेख्य रूपमा बढेको छ। तर, प्रवेश (Entry) मा समावेशी भए पनि सङ्गठनको 'कार्यसंस्कृति' (Work Culture) अझै पनि परम्परागत र असमावेशी नै छ।

प्रशासनभित्र 'विविधता व्यवस्थापन' (Diversity Management) को वैज्ञानिक नीतिको अभावमा, नवप्रवेशी महिला तथा सीमान्तकृत समुदायका कर्मचारीहरूले सङ्गठनभित्र 'मनोवैज्ञानिक एक्लोपन' (Psychological Isolation) र 'साइलेन्ट डिस्क्रिमिनेसन' महसुस गर्ने गरेका छन्। उनीहरूलाई महत्त्वपूर्ण र 'कोर' जिम्मेवारी (जस्तै: अर्थ, योजना, खरिद) नदिई 'हल्का' प्रकृतिका फाँटहरूमा सीमित गर्ने 'Ghettoization' को प्रवृत्ति व्याप्त छ। सङ्गठनको 'सोसलाइजेसन' प्रक्रिया कमजोर हुँदा विविधताले ल्याउनुपर्ने 'सिनर्जी' (Synergy) र नवप्रवर्तन (Innovation) सङ्गठनात्मक नतिजामा रूपान्तरण हुन सकेको छैन।

उपरोक्त जटिलतालाई मध्यनजर गर्दै निम्न प्रश्नहरूको तर्कपूर्ण उत्तर दिनुहोस्:

(क) मानव पूँजी व्यवस्थापनको दृष्टिकोणबाट, 'प्रतिनिधित्व सुनिश्चित गर्नु' (Representation) र 'विविधता व्यवस्थापन गर्नु' (Diversity Management) बीचको आधारभूत भिन्नता के हो? नेपालको निजामती सेवामा विविधता व्यवस्थापन किन फितलो भइरहेको छ? (५)

(ख) अव्यवस्थित विविधताले सङ्गठनात्मक व्यवहार (Organizational Behavior), टिमवर्क र कार्यसंस्कृतिमा ल्याउन सक्ने सम्भावित द्वन्द्व र असहजताहरूको विश्लेषण गर्नुहोस्। (४)

(ग) नवप्रवेशी विविध जनशक्तिलाई सङ्गठनको मूलधारमा समाहित गर्न विद्यमान 'तालिम आवश्यकता पहिचान' (Training Needs Assessment - TNA) र वृत्ति-विकास प्रणालीका त्रुटिहरू के-के हुन्? (५)

(घ) समावेशीकरण मार्फत भित्रिएको जनशक्तिलाई सङ्गठनको 'शक्तिको स्रोत' (Core Strength) मा रूपान्तरण गर्न नेतृत्वले अपनाउनुपर्ने 'कार्यस्थल समावेशीकरण रणनीति' (Workplace Inclusion Strategy) र सक्षमता विकासको कार्ययोजना तर्जुमा गर्नुहोस्। (६)

(५+४+५+६=२०)

प्रश्न १५:

मामिला (Case/Background):

नेपालको सार्वजनिक नीति चक्र (Public Policy Cycle) मा नीति निर्माण गर्ने बेला ठूलो उत्साह देखिन्छ, तर 'नीति मूल्याङ्कन' र 'नीति खारेजी' (Policy Evaluation & Termination) को चरणमा पुगेपछि पूर्णतः बेवास्ता गरिन्छ। दशकौं पुराना, औचित्यहीन भइसकेका र लक्षित वर्गमा कुनै सकारात्मक प्रभाव (Impact) नपारेका कार्यक्रमहरूले अझै पनि वर्षेनी निरन्तर बजेट पाइरहेका छन्।

आधुनिक व्यवस्थापनमा यस्ता नीतिहरूलाई 'जोम्बी पोलिसी' (Zombie Policies - मरिसकेका तर चलिरहेका नीति) भनिन्छ। राज्यको अनुगमन संयन्त्र केवल 'कति बजेट खर्च भयो' (Input/Process focus) भन्नेमा सीमित छ; 'नीतिले समाजमा के परिवर्तन ल्यायो' (Outcome/Impact focus) भन्नेतर्फ पटक्कै छैन। प्रभावहीन नीतिहरू समयमै खारेज वा रूपान्तरण (Policy Succession) नहुँदा राज्यको सीमित स्रोतसाधन अनुत्पादक क्षेत्रमा दोहन भइरहेको छ भने नयाँ 'नवीनतम प्रविधि र प्रवृत्ति' ले प्रवेश पाउन सकेका छैनन्।

यस पृष्ठभूमिलाई आधार मानी देहायका प्रश्नहरूको तथ्यपरक विश्लेषण गर्नुहोस्:

(क) नेपालको सार्वजनिक प्रशासनमा 'नीति खारेजी' (Policy Termination) किन सार्वजनिक नीति चक्रको सबैभन्दा कठिन र उपेक्षित चरण बन्न पुगेको छ? यसका पछाडि रहेका राजनीतिक, कर्मचारीतन्त्रीय र स्वार्थ-समूह (Vested Interests) का कारणहरूको चिरफार गर्नुहोस्। (५)

(ख) 'जोम्बी पोलिसी' हरूको निरन्तरताले सङ्गठनको कार्यकुशलता र राज्यको पुँजी निर्माणमा कसरी गम्भीर सङ्कट पैदा गरिरहेको छ? दृष्टान्तसहित पुष्टि गर्नुहोस्। (४)

(ग) अनुगमन र मूल्याङ्कनमा 'प्रक्रिया-मुखी' (Process-oriented) दृष्टिकोणबाट 'प्रभाव-मुखी' (Impact-oriented) दृष्टिकोणमा रूपान्तरण हुन हाम्रो विद्यमान संस्थागत क्षमता र तथ्याङ्क प्रणाली (Data System) मा के-कस्ता कमजोरीहरू छन्? (५)

(घ) राज्यको ढुकुटीको दोहन रोक्न र असफल नीतिहरूलाई समयमै 'एक्जिट' (Exit) गराउन अनिवार्य 'नियामक प्रभाव मूल्याङ्कन' (Regulatory Impact Assessment - RIA) र स्वतन्त्र मूल्याङ्कन संयन्त्रसहितको एक 'नीतिगत सुधार खाका' (Policy Reform Framework) प्रस्ताव गर्नुहोस् । (६)

(५+४+५+६=२०)

25 अङ्कका 'मामिला विश्लेषण' (Case Study) नमूना प्रश्नहरू

सेट 1: 1 प्रश्न

उपसचिव तह : प्रथम पत्र (प्रशासन र व्यवस्थापन)

प्रश्न १:

मामिला (Case/Background):

सङ्घीय सरकारले सुशासन र सेवा प्रवाहमा आमूल परिवर्तन ल्याउने भन्दै एउटा अत्यन्तै महत्त्वाकांक्षी र उच्च-प्रविधिमा आधारित 'राष्ट्रिय सार्वजनिक सेवा डिजिटलाइजेसन नीति' घोषणा गऱ्यो । यो नीति राजनीतिक नेतृत्वले आफ्नो 'चुनावी घोषणापत्र' लागु गर्ने र लोकप्रियता हासिल गर्ने उद्देश्यले, मन्त्रालयका अनुभवी प्रशासकहरू र तल्ला तहका कार्यान्वयनकर्ताहरूसँग पर्याप्त छलफल नै नगरी हतारमा ल्याएको थियो ।

जब यो नीति कार्यान्वयनका लागि मन्त्रालय र विभागहरूमा पुग्यो, तब यसले गम्भीर संस्थागत सङ्कट निम्त्यायो । एकातिर, प्रशासनको परम्परागत र 'ठाडो' (Hierarchical) सङ्गठन संरचनाले यो नयाँ र 'एजाइल' (Agile) प्रविधिलाई धान्नै सकेन । अर्कोतिर, नीति निर्माणमा आफूलाई सीमान्तकृत (Alienated) गरिएको महसुस गरेका उच्च प्रशासकहरूले यसलाई सफल बनाउन कुनै अपनत्व (Ownership) लिएनन् । उनीहरूले 'बजेट अभाव, जनशक्ति अभाव र कानुनको बाझिने अवस्था' देखाउँदै फाइलहरू रोक्न थाले ।

नीतिले अपेक्षित नतिजा नदिएपछि, विभागीय मन्त्री र राजनीतिक नेतृत्वले सार्वजनिक मञ्चमै प्रशासकहरूलाई 'यथास्थितिवादी, विकास-विरोधी र अक्षम' भन्दै दोषारोपण (Blame Game) गर्न थाले । यता प्रशासकहरूले भने 'राजनीतिक नेतृत्वले हावादारी नीति ल्याएको र काम गर्ने वातावरण नदिएको' भन्दै रक्षात्मक (Defensive) रणनीति अपनाए । यसरी राजनीति र प्रशासनबीचको द्वन्द्व र अविश्वासले गर्दा राज्यको अर्बौं लगानी भएको उक्त नीति पूर्णतः असफलताको बाटोमा छ ।

यस गम्भीर प्रशासकीय यथार्थलाई मनन गर्दै देहायका प्रश्नहरूको विश्लेषणात्मक र समाधानमुखी उत्तर दिनुहोस्:

(क) सार्वजनिक नीति तर्जुमाको सैद्धान्तिक कसीबाट हेर्दा, प्रशासकीय संयन्त्र र सरोकारवालालाई बेवास्ता गरी 'माथिबाट लादिएको' (Top-down) नीतिले कार्यान्वयनको चरणमा कसरी 'शृङ्खलाबद्ध असफलता' (Cascading Failure) निम्त्याउँछ? यस मामिलाको आधारमा चिरफार गर्नुहोस् । (७)

(ख) नेपालको सन्दर्भमा 'राजनीति र प्रशासनबीचको अन्तरसम्बन्ध' कसरी 'दोषारोपणको संस्कृति' (Blame Culture) मा परिणत भएको छ? यसले सार्वजनिक उत्तरदायित्व (Public Accountability) को संयन्त्रलाई कसरी भत्काइरहेको छ? (६)

(ग) सङ्गठनात्मक स्वरूपको दृष्टिकोणबाट, नेपालको परम्परागत 'पदानुक्रमिक र कठोर संरचना' (Rigid & Hierarchical Structure) ले नवीन प्रविधि र नीतिहरूलाई आत्मसात गर्न किन सक्दैन? यस्तो नीतिको सफल कार्यान्वयनका लागि कस्तो संरचनात्मक रूपान्तरण आवश्यक पर्छ? (५)

(घ) तपाईं प्रधानमन्त्री तथा मन्त्रिपरिषद्को कार्यालयमा नीति अनुगमन हेर्ने सहसचिव हुनुहुन्छ । यस असफल हुँदै गएको नीतिलाई ट्र्याकमा ल्याउन, राजनीति र प्रशासनबीचको द्वन्द्व अन्त्य गर्न र नीतिमा 'प्रशासकीय स्वामित्व' (Bureaucratic Ownership) स्थापित गर्न एक '७-बुँदे रणनीतिक तथा समन्वयकारी कार्ययोजना' प्रस्तुत गर्नुहोस् । (७)

(जम्मा अङ्क: ७+६+५+७ = २५)