

## सार्वजनिक सेवा प्रवाह

पूर्णचन्द्र भट्टराई\*

### लेखसार

राज्यको उद्भव नै सेवा प्रवाहका लागि भएको हो। राज्यको आवश्यकता नागरिकको सेवा र सुरक्षामा धेरै हदसम्म आबद्ध छ। सार्वजनिक सेवा प्रवाह राज्यको प्रमुख दायित्व हो भने नागरिकको अधिकार हो। यसर्थ सरल र सहज रूपमा गुणस्तरीय सार्वजनिक सेवा प्रवाह गर्नु सरकारको दायित्व हो। सेवा प्रवाहका सम्बन्धमा “नागरिकको वरिपरि सेवा पुगनुपर्दछ, न कि सेवाहरूको वरिपरि नागरिक” भन्ने भनाइ धेरै महत्त्वपूर्ण छ।

मुलुकले सङ्घीय प्रणालीको अवलम्बन गर्नुको उद्देश्य सरकारलाई नागरिकको नजिक लानु पनि हो। जुन सार्वजनिक सेवा प्रवाहसँग जोडिएको छ। नेपालको संविधानले सार्वजनिक प्रशासनलाई स्वच्छ, सक्षम, निष्पक्ष, पारदर्शी, भ्रष्टाचारमुक्त, जनउत्तरदायी र सहभागितामूलक बनाउँदै राज्यबाट प्राप्त हुने सेवा सुविधामा नागरिकको समान र सहज पहुँच सुनिश्चित गरी सुशासनको प्रत्याभूति गर्ने नीति लिएको छ।

सार्वजनिक सेवा प्रवाहमा सरकार, निजी क्षेत्र र गैरसरकारी क्षेत्र गरी तीन किसिमका संयन्त्रले कार्य गरिरहेका हुन्छन्।

नागरिकको सरकारप्रतिको दृष्टिकोण उनीहरूले प्राप्त गर्ने सार्वजनिक सेवाको गुणस्तर, सहजता र शीघ्रताको अवस्थाबाट बन्ने गर्दछ। यसैले सार्वजनिक सेवाको प्रभावकारीता राज्य प्रणाली र सरकारको कार्यसम्पादनको समग्र तस्वीर देखाउने ऐना पनि हो। नागरिकलाई प्रभावकारी रूपमा गरिएको सेवा प्रवाहले सरकारको क्रियाशीलता र सङ्घीय प्रणाली अवलम्बनको सार्थकता अनुभूति हुन सक्दछ।

**शब्दकुञ्जी:** सेवा प्रवाह, सार्वजनिक प्रशासन, सुशासन, नागरिक दृष्टिकोण, सङ्घीय संरचना

\* पूर्वसचिव, नेपाल सरकार

इमेल: [pcbhattarai@yahoo.com](mailto:pcbhattarai@yahoo.com)

## १. सार्वजनिक सेवा

राज्यद्वारा नागरिकको हित, उन्नति, प्रगति र समृद्धिका लागि प्रदान गरिने, सेवा सुविधाको समष्टि स्वरूप नै सार्वजनिक सेवा हो। सार्वजनिक सेवा प्रवाह राज्यको प्रमुख दायित्व हो भने नागरिकको अधिकार हो। सार्वजनिक सेवाको वितरणले राज्यभित्रका कुनै पनि संस्थाबाट प्रदान गरिने वस्तु, सेवा र सुविधाको वितरणलाई समेट्दछ। संविधान र कानूनबमोजिम सार्वजनिक अख्तियारी प्राप्त गरेका सरकारी तथा सार्वजनिक निकाय, निजी र गैरसरकारी क्षेत्रले नागरिक हितका लागि सार्वजनिक सेवाको प्रवाह गर्दछन्।

राज्यले आफ्ना नागरिकहरूलाई विभिन्न प्रकारका सार्वजनिक सेवा उपलब्ध गराउने प्रतिबद्धता गरेको हुन्छ। समयक्रमसँगै सार्वजनिक सेवाको दायरा जनताको जीउधन, सम्पत्ति र सुरक्षाबाट विस्तार हुँदै लोककल्याण, विकास र समृद्धिको पाटोसम्म जोडिन पुगेको छ। विकसित हुन् वा विकासोन्मुख देश, राज्यको यी दायित्वहरू निर्वाह गर्ने क्रममा सार्वजनिक सेवाको प्रवाह गर्नुपर्ने हुन्छ। विश्वव्यापी रूपमा राज्यको भूमिका र जिम्मेवारीमा आएको परिवर्तन र मुलुकको अवस्थाअनुसार सार्वजनिक सेवाको क्षेत्र, किसिम र दायरा फरक हुने भए तापनि निश्चित सेवाहरू भने सरकारले नै प्रवाह गर्नुपर्ने हुन्छ।

सार्वजनिक सेवाको सरल, सहज र गुणस्तरीय प्रवाहबाट नागरिकले सरकारको कार्यसम्पादन सक्षमताको मापन गरिरहेका हुन्छन्। भनिन्छ, सार्वजनिक सेवा नै यस्तो साधन हो जसबाट सरकारले आफ्नो वैधानिक उपस्थिति अभिव्यक्त गर्न सक्दछ। यसैले नागरिकरूपी सेवाग्राहीलाई केन्द्रमा राखेर सार्वजनिक सेवा वितरणको व्यवस्थापन हुनुपर्दछ। यस्ता सार्वजनिक सेवाहरू सशुल्क र निःशुल्क दुवै प्रकारका हुन सक्छन्।

राज्यबाट गरिने हरेक कार्य सार्वजनिक प्रशासनमार्फत हुने गराइने भएकाले सार्वजनिक सेवा प्रवाह गर्ने गराउने तथा नियमनको जिम्मेवारी सार्वजनिक प्रशासनमा रहेको हुन्छ। मुलुकको शासन व्यवस्था सञ्चालन तथा राज्यबाट प्रदान गरिने सार्वजनिक सेवा सुविधामा नागरिकको सहज र समान पहुँच सुनिश्चित गरी सुशासन प्रत्याभूति गर्ने स्थायी संयन्त्रको रूपमा सार्वजनिक प्रशासनलाई लिइने गरिन्छ। राज्यद्वारा समय समयमा तर्जुमा गरिने नीति, योजना तथा कार्यक्रमको प्रभावकारी कार्यान्वयन र सरकारका तर्फबाट देशका नागरिकहरूलाई प्रदान गरिने सार्वजनिक सेवा सुविधाको प्रवाहमा सार्वजनिक प्रशासनको भूमिका महत्त्वपूर्ण हुन्छ। सार्वजनिक प्रशासनको मियोको रूपमा निजामती सेवालालाई लिने गरिन्छ।

## २. अवधारणा

आधुनिक समयमा सार्वजनिक सेवा प्रवाहका सम्बन्धमा विभिन्न अवधारणाहरूको विकास हुने गरेको छ। जसमध्ये केही प्रमुख अवधारणाहरू यस प्रकार रहेका छन्-

### २.१ सेवाग्राहीप्रति उत्तरदायी (Accountability to customer)

सार्वजनिक सेवा नागरिक वा सेवाग्राहीलाई राज्यबाट प्रवाह हुने भएकाले यस्ता सेवा प्रवाहमा सेवाग्राहीप्रति उत्तरदायी हुनुपर्ने हुन्छ। यस्तो उत्तरदायित्व सेवासम्बन्धी जानकारी प्रवाह, समयबद्ध र गुणस्तरीय सेवाको सुनिश्चितता आदि विषय यससँग जोडिएका हुन्छन्। नागरिक बडापत्र, सूचनाको हक, सार्वजनिक सुनुवाइ, रिपोर्ट कार्ड, सामाजिक परीक्षणजस्ता उपक्रम यसमा महत्त्वपूर्ण हुन्छन्।

### २.२ अधिकारमा आधारित (Right based)

सार्वजनिक सेवा वितरण राज्यको दायित्व र जनताको अधिकारको विषय हो। संविधानले कतिपय सेवाहरूलाई मौलिक हककै रूपमा स्थापित पनि गरेको छ। कुनै सार्वजनिक सेवाहरू पछाडि परेका र कमजोर वर्ग वा खास समुदायले उपभोग गर्न नसकिरहेका त छैनन् राज्यले यस कुरामा समेत ध्यान दिनुपर्ने हुन्छ।

### २.३ सेवाग्राही केन्द्रित (Customer centric)

सार्वजनिक सेवाको डिजाइन गर्दा होस् वा सेवा प्रवाहका सबै चरणमा सेवाग्राहीलाई केन्द्रमा राखिनुपर्दछ। यसले लक्षित समूहको आवश्यकताको पहिचान, तदनुसार सेवा प्रवाह हुन सके नसकेको जानकारी र सेवाग्राहीकै पृष्ठपोषण र मूल्याङ्कन हुने अवस्थाले सेवालार्ई नागरिक सेवाग्राही केन्द्रित गराउन सहयोग पुग्दछ। सार्वजनिक सेवामा स्थानीय तह, सहकारी, सामुदायिक संस्था, महिला समूह, विद्यालय व्यवस्थापन समिति लगायत नागरिक समाज उन्मुख संस्थाहरूको सहभागिता बढ्ने क्रमले यस अवधारणालाई बल पुऱ्याएको छ।

### २.४ सेवा प्रवाहमा सहभागिता (Participative)

सार्वजनिक सेवा प्रवाहमा सम्बन्धित स्थानीय तह वा त्यस क्षेत्रका लक्षित समुदायका सेवाग्राहीको सहभागिता हुन सकेमा लागत कम, प्रतिफल उच्च, स्वामित्वको अभिवृद्धि, दिगोपन जस्ता लाभहरू हासिल गर्न सहज हुने हुन्छ। नेपालको संविधानले पनि सार्वजनिक सेवालार्ई सहभागितामूलक बनाउँदै राज्यबाट प्राप्त हुने सेवा सुविधामा जनताको समान र सहज पहुँच सुनिश्चित गरी सुशासनको प्रत्याभूति गर्ने नीति अवलम्बन गरेको छ।

## २.५ समावेशी पहुँच (Inclusive)

सेवामा सबैको पहुँचको मुद्दा अहिले निकै महत्त्वका साथ अगाडि आएको छ। सार्वजनिक सेवाको व्यवस्था गरेर मात्र हुँदैन यस्तो सेवामा सबैको पहुँच स्थापना हुनु पनि पर्दछ। सेवा प्राप्त गर्न आइपरेका अवरोधहरूको पहिचान गरी त्यस्ता अवरोधहरू हटाउन जरूरी हुन्छ। दिगो विकास लक्ष्यले “कसैलाई पनि पछि पारिने छैन” भन्ने मूल भावना आत्मसात् गरेको छ।

## ३. संवैधानिक तथा कानुनी व्यवस्था

संविधानले राज्यले प्रवाह गर्नुपर्ने सार्वजनिक सेवा सम्बन्धमा मौलिक हक, अनुसूची ५ देखि ९ सम्म विभिन्न तहका सरकारका अधिकारका सूचीहरूमा उल्लेख गरेको छ। नेपालको संविधानकै अनुसूची ५ देखि ९ सम्म विभिन्न तहका सरकारका अधिकारका सूचीहरू रहेका छन्। यसअन्तर्गत एकल अधिकार, सङ्घ र प्रदेशका साझा अधिकार र सङ्घ, प्रदेश र स्थानीय तहको अधिकारका साझा सूचीहरू रहेका छन्।

संविधानको यसै अधिकार सूचीलाई कार्यविस्तृतीकरण गरी नेपाल सरकारले मिति ०७३/१०/१८ मा स्वीकृत गरेको छ। जसले कुल १,७९६ क्रियाकलापमध्ये सङ्घमा ८७३ वटा, प्रदेशमा ५६६ क्रियाकलाप र स्थानीय तहमा ३५७ वटा क्रियाकलाप रहने पहिचान गरेको छ (प्रधानमन्त्री तथा मन्त्रिपरिषद्को कार्यालय, २०७३)। सङ्घ, प्रदेश र स्थानीय तहको कार्यजिम्मेवारीहरू मूलतः यसै कार्यविस्तृतीकरणलाई आधार मानिएको छ।

सङ्घ, प्रदेश र स्थानीय तहको कार्य जिम्मेवारी क्रमशः नेपाल सरकार (कार्यविभाजन) नियमावली २०७४, प्रदेश सरकार (कार्यविभाजन) नियमावली, २०७४ र स्थानीय तहको कार्यजिम्मेवारी स्थानीय सरकार सञ्चालन ऐन, २०७४ ले निर्धारण गरेको छ। यस अलावा विभिन्न विषयगत सङ्घीय कानून, प्रदेश कानून समेत कार्यक्षेत्रका दृष्टिले महत्त्वपूर्ण मानिन्छ। हालसम्म ३४० वटा सङ्घीय ऐन निर्माण भएका छन् (आयोग, २०७८), २१३ वटा प्रदेश कानून ऐन निर्माण भएका छन् (महालेखापरीक्षकको कार्यालय, २०७७)। त्यस्तै सङ्घीय मामिला तथा सामान्य प्रशासन मन्त्रालयको एक अध्ययनअनुसार १६ वटा सम्म स्थानीय कानूनहरू बनेका छन् (मन्त्रालय, २०७७)।

यस अलावा नेपालले प्रतिबद्धता व्यक्त गरेका अन्तराष्ट्रिय प्रतिबद्धताले पनि कतिपय सेवा राज्यले प्रवाहको व्यवस्था मिलाउँदै जानुपर्ने हुन्छ। यस्तै महत्त्वपूर्ण प्रतिबद्धतामा दिगो विकास लक्ष्यका परिमाणात्मक सूचकमा अधिकांश विषयहरू सेवा प्रवाहसँग जोडिएका छन्। जसमा शिक्षा, स्वस्थ जीवन, गरिबी एवम् भोकमरीको अन्त, स्वच्छ खानेपानीको सुविधा जस्ता सेवाहरू प्रमुख रहेका छन्।

## ४. सेवा प्रवाह सम्बन्धमा तहगत सरकारका जिम्मेवारी

नेपालको राज्यशक्तिको प्रयोग संविधान र कानूनबमोजिम सङ्घ, प्रदेश र स्थानीय तहले प्रयोग हुने संवैधानिक व्यवस्था रहेको छ। यसैअनुसार सार्वजनिक प्रशासन पनि तीन तहमा रहेको छ। संविधानको अधिकारको सूचीले समेत सङ्घ, प्रदेश र स्थानीय तहको अधिकार र जिम्मेवारी निर्दिष्ट गरेको छ भने संविधानले शिक्षा, स्वास्थ्य, रोजगारी, आवास, सामाजिक न्याय, सुरक्षा, सूचना जस्ता विशिष्ट विषयलाई मौलिक हकका रूपमा स्थापित गरेको छ। बालबालिका, दलित, ज्येष्ठ नागरिक, उपभोक्ता लगायतका हक पनि मौलिक हकमा समावेश छन्।

यसमा सेवा प्रवाहका दृष्टिले सङ्घ मूलतः राष्ट्रिय नीति, मापदण्ड र समन्वयमा केन्द्रित देखिन्छ। सङ्घीय तहले प्रवाह गर्ने सेवामा नागरिकता, राहदानी, अध्यागमन, कन्सुलर सेवा, बैङ्क तथा वित्तीय सेवा, उच्च शिक्षा र विशिष्टीकृत स्वास्थ्य, विद्युत, सञ्चार, अत्यावश्यक सेवा जस्ता विषय रहेका छन्। प्रदेशलाई शान्ति सुरक्षा, मझौला पूर्वाधार, समन्वय र सहजीकरणको भूमिका बढी देखिन्छ। प्रदेश तहले प्रवाह गर्ने सार्वजनिक सेवामा खासगरी यातायात व्यवस्थापन, उद्योग प्रतिष्ठान दर्ता, प्राविधिक तथा व्यावसायिक प्रशिक्षण, रिफरल स्वास्थ्य सेवा जस्ता विषयमा बढी जिम्मेवारी रहेको छ। स्थानीय तहमा आधारभूत तथा माध्यमिक शिक्षा, आधारभूत स्वास्थ्य तथा नागरिकका दैनिक सरोकारका सेवाहरू (सिफारिस, व्यक्तिगत घटना दर्ता लगायत) को स्थानीयस्तरको आर्थिक, सामाजिक विकास र पूर्वाधार निर्माण आदिको जिम्मेवारी रहेको छ। दिगो विकास लक्ष्यका सेवा प्रवाहसम्बन्धी विषयहरू पनि यसैअनुसार तहगत सरकारको जिम्मेवारीमा पर्दछन्।

## ५. सार्वजनिक सेवा प्रवाहका माध्यमहरू

सार्वजनिक सेवा प्रवाहमा सरकार, निजी क्षेत्र र गैरसरकारी क्षेत्र गरी तीन किसिमका संयन्त्रले कार्य गरिरहेका हुन्छन्। सरकारले कतिपय सार्वजनिक सेवा आफैले प्रवाह गरेको हुन्छ भने कतिपय सेवा प्रवाहमा बजार प्रणालीलाई जिम्मा लगाइएको हुन्छ जसलाई हामी निजी क्षेत्रको रूपमा बुझ्न सक्दछौं भने कतिपय सेवाहरू गैरसरकारी तथा सामुदायिक सङ्घ संस्थाहरूसमेतले प्रवाह गर्दछन्।

### (क) सरकार

सरकारले सार्वजनिक हितको प्रवर्द्धनका लागि सार्वजनिक सेवाको उत्पादन र न्यायोचित वितरणको व्यवस्था मिलाएको हुन्छ। यस्ता सेवामा मुख्यतः आधारभूत सार्वजनिक सेवा अर्थात् प्राथमिक वा नभई नहुने प्रकृतिका सुरक्षा, न्याय, शिक्षा, स्वास्थ्य, प्रकोप व्यवस्थापन लगायतका गर्भदिखि निर्वाण अर्थात् मृत्युपर्यन्त प्रवाह गर्नुपर्ने सेवाहरू पर्दछन्। सरकारले सेवा प्रवाहका लागि कर्मचारी सहितको संरचना बनाएको हुन्छ र अधिकांश सेवाहरू निश्चित समय र स्थानबाट प्रवाह गर्ने गर्दछ। सरकारले कतिपय सेवाहरू संस्थान,

बोर्ड, समिति आदि संरचनाहरूद्वारा समेत प्रवाह गर्ने गर्दछ। सरकारी सेवाहरू प्रकृतिअनुसार सशुल्क, न्यून शुल्क (कम शुल्क) वा निशुल्क रूपमा प्रवाह हुन्छ भने नागरिकको आर्थिक, सामाजिक र भौतिक अवस्थाअनुसार पनि फरक हुन सक्दछ। पछिल्ला समयमा सरकारले नगरी नहुने क्षेत्रमा मात्र केन्द्रित भई अन्य सेवामा निजी क्षेत्र र समुदाय सार्वजनिक-निजी साझेदारी, सार्वजनिक-समुदाय साझेदारीलाई बढी स्थान दिने प्रणालीको विस्तार भइरहेको छ।

### (ख) निजी क्षेत्र

राज्यको भूमिकामा आएको परिवर्तन, सेवाको माग र दायरामा आएको विस्तारका कारण राज्यले मात्रै सार्वजनिक सेवा प्रवाह गर्न सम्भव नरहेकाले सार्वजनिक सेवामा निजी क्षेत्रको भूमिका बढ्दै गइरहेको छ। निजी क्षेत्र मुनाफाबाट परिचालित हुन्छ। निजी क्षेत्रले आफ्नो सेवा असङ्ख्य प्रतिस्पर्धीहरूसँग प्रतिस्पर्धा गर्नु पर्दछ, बजार प्रणाली उपभोक्ताको सम्प्रभुताले पूर्ण भूमिका खेलेको हुन्छ। उनीहरूको व्यवसाय ग्राहकको सन्तुष्टिमा निर्भर हुने भएकाले निजी क्षेत्रले प्रवाह गर्ने सेवा सुलभ, प्रभावकारी र मागमा आधारित रहन्छ। ग्राहकको सन्तुष्टि नहुनु भनेको ग्राहकहरू प्रतिस्पर्धीमा बाँडिनु हो। सरकार नियमनमा मात्र संलग्न रहन्छ। शिक्षा, स्वास्थ्य, यातायात, सञ्चार जस्ता क्षेत्रको सेवा प्रवाहमा निजी क्षेत्रको संलग्नता सँगसँगै यस क्षेत्रको निकै विस्तार र सेवामा सहजता सिर्जना भएको मात्र होइन व्यक्तिलाई सेवा र वस्तु छनौटको अवसर समेत बढाएको छ।

### (ग) गैरसरकारी संस्था र सामुदायिक क्षेत्र

सार्वजनिक सेवाका कतिपय क्षेत्रमा गैरसरकारी संस्था निकै प्रभावकारी देखिन थालेका छन्। खासगरी मानवीय सहायता, समुदाय परिचालन, सामाजिक सशक्तिकरण, शिक्षा, स्वास्थ्य लगायतका समुदायसँग सहकार्य गर्ने विषय गैरसरकारी क्षेत्रको भूमिका बढ्दो छ। यसैगरी समुदायमा आधारित सङ्घ संस्थाहरू र नागरिक समाज समेत निश्चित सेवामा संलग्न रहने गरेका छन्। स्थानीय उत्पादन समूहहरू खास वस्तुको उत्पादन, मूल्य श्रृङ्खला (Value Chain), मूल्य अभिवृद्धि (Value Add), भण्डारण, ढुवानी, बिक्री वितरण र बजारीकरण जस्ता सेवामा संलग्न देखिन्छन् भने सामुदायिक वन उपभोक्ता समिति आदि आआफ्ना विषयक्षेत्रका सेवा प्रवाहमा संलग्न रहने गरेका छन्।

सार्वजनिक सेवा राज्यका सबै अवयवहरू सेवा प्रवाहमा संलग्न रहे तापनि यस आलेख मूलतः सरकारद्वारा प्रवाह हुने सार्वजनिक सेवामा केन्द्रित रहेको छ।

## ६. सार्वजनिक सेवाको प्रकृति

सार्वजनिक सेवाहरू विभिन्न प्रकारका हुन्छन्। यस्ता सेवाहरूलाई नागरिकका आधारभूत आवश्यकता परिपूर्ति (दैनिक जीवन निर्वाहसम्बन्धी जस्तै: शान्ति सुरक्षा र व्यवस्था, पोषण, खाद्यान्न आपूर्ति, आवास,

प्रकोप व्यवस्थापन, राहत, महामारी नियन्त्रण), गुणात्मक सेवा (सर्वसाधारणको शारीरिक तथा मानसिक क्षमता वृद्धि गर्ने शिक्षा, तालिम स्वास्थ्य जस्ता सेवाहरू), कल्याणकारी सेवा (सामाजिक सुरक्षा, सामाजिक संरक्षण र समाज कल्याणसम्बन्धी), सामाजिक मनोहरता (पार्क, मनोरञ्जन लगायत) पूर्वाधार विकास (भौतिक तथा आर्थिक पूर्वाधार जस्तै: यातायात, सञ्चार, कृषि, सिँचाइ, खानेपानी, वन, वित्तीय सेवा), प्रवर्द्धनात्मक सेवा (आर्थिक सामाजिक विकासका लागि प्रवाह हुने सेवा) र नियमनकारी सेवा (नागरिकता, राहदानी, कम्पनी दर्ता, संस्था दर्ता, न्याय प्रशासन लगायतका राज्यका स्थापित प्रणालीहरू नियमन गर्ने प्रकृतिका सेवाहरू) गरी विभाजन गर्न सकिन्छ (मन्त्रालय, २०५५)। यस्ता सेवाहरू राज्यले सरकारी निकाय, स्वायत्त संस्थाहरू, निजी क्षेत्र र गैरसरकारी क्षेत्रबाट प्रवाह गर्ने गराउने व्यवस्था गरेको हुन्छ।

## ७. सार्वजनिक सेवा प्रवाहको व्यवस्थापन

संविधानले सङ्घ, प्रदेश र स्थानीय तहको अधिकार क्षेत्रमा विभिन्न किसिमका सेवाहरूको जिम्मेवारी प्रदान गरेको छ। यसैगरी उक्त कार्यसम्पादनका लागि आआफ्नो प्रशासनिक ढाँचा समेत निर्धारण गर्ने अधिकार सम्बन्धित तहलाई प्रदान गरेको छ। तीनै तहका सरकारले सेवा प्रवाहका लागि संयन्त्रहरूको स्थापना गरेका छन्। हाल सङ्घीय तहमा १९०७, प्रदेशमा करिब ९३१, र ७५३ स्थानीय स्थानीय तहमा ६,६०५ गरी देशभर ९४४३ सङ्गठन संरचना रहेका छन् (किताबखाना, २०७८)। यी संयन्त्र जति प्रभावशाली बन्दछन्, संस्थागत हुन्छन् त्यति सहज ढङ्गले सेवा प्रवाहद्वारा नागरिकसँग जोडिन सकिन्छ। सेवाको प्रभावकारिताले नागरिक र राज्यबिचको सम्बन्ध मजबुत बनाउँदछ।

सङ्घ, प्रदेश र स्थानीय तहमा गरी १ लाखभन्दा बढी निजामती कर्मचारी सहित राज्य कोषबाट व्ययभार व्यहोर्ने करिब ५ लाख राष्ट्रसेवक सार्वजनिक सेवामा संलग्न छन्। यसैगरी सङ्घीय संसदमा ३३४ र प्रदेश संसदमा ५५० र सबै स्थानीय तहहरूमा (जिल्ला समन्वय समिति समेत) गरी कुल ३७,७१३ निर्वाचित प्रतिनिधिहरू पनि नागरिकको सेवामा नै जुटिरहेको छन् (समिति, २०७६)।

सङ्गठन संरचनाको निर्माण गर्दा प्रदेश तहको संरचनामा एकरूपता भए तापनि स्थानीय तहको हकमा गाउँपालिका, नगरपालिका, उपमहानगरपालिका, महानगरपालिका गरी मूलतः ४ वर्गमा विभाजित रहेको छ। स्थानीय सरकार सञ्चालन ऐन, २०७४ ले स्थानीय तहको काम, कर्तव्य र अधिकारमा भिन्नता गरेको छैन। कानूनतः महानगरपालिका र गाउँपालिकाको अधिकार क्षेत्रमा कुनै फरक छैन। कतिपय कामहरू कार्य चाप फरक भए पनि सबै तहले सम्पादन गर्ने पर्ने प्रकृतिका छन् भने कतिपय कामहरू अवस्थिति र स्थानीय परिवेशअनुसार फरक हुने हुन्छ। यसैलाई सम्बोधन गर्न स्थानीय तहको सङ्गठन संरचना र वित्तीय हस्तान्तरणको आकार समेत फरक रहेको छ।

सङ्घ, प्रदेश र स्थानीय तहको अन्तरिम प्रशासनिक संरचना निर्धारण भई आआफ्नो तहको जिम्मेवारी र सेवा प्रवाह सुचारु हुन थालेका छन्। समायोजन प्रयोजनका लागि सङ्घ, प्रदेश र स्थानीय तहमा गरी

कूल १,३७,६१८ दरबन्दी कायम भएकोमा १,००,२८५ जनाको समायोजन भएको छ (समिति, २०७६)। यसबिच सङ्घका कतिपय कार्यालयहरू खासगरी प्रदेश तहमा हस्तान्तरण भएका छन्, जसमा मुख्यतः कृषि फर्म, अस्पताल र आयुर्वेदिक स्वास्थ्य संस्थाहरू रहेका छन्।

सार्वजनिक सेवा प्रवाहलाई प्रभावकारी बनाउन २०५६ सालमा सरकारबाट उपलब्ध गराइने सेवा तथा सुविधालाई प्रभावकारी तुल्याउने निर्देशिका, २०५६, घुम्ती सेवा निर्देशिका, २०६० र जिल्लास्तरमा जनतासमक्ष उत्कृष्ट रूपमा सेवा प्रदान गर्ने सर्वोत्कृष्ट जिल्लास्तरीय कार्यालय छनौटसम्बन्धी कार्यविधि, २०६० एवम् सरकारी सेवा तथा सुविधामा प्रभावकारिता ल्याउने निर्देशिका, २०६१ कार्यान्वयनमा ल्याएको थियो। यसैगरी सूचनाको हकसम्बन्धी ऐन, २०६४, सुशासन (व्यवस्थापन तथा सञ्चालन) ऐन, २०६४ तथा नियमावली, २०६५ कार्यान्वयनमा ल्याइएको छ। विषयगत कानूनहरूले पनि तत्सम्बन्धी सेवा व्यवस्थापनलाई निर्देशित गरेका छन्। विषयक्षेत्रगत मापदण्डहरूको व्यवस्था र कार्यान्वयन निर्देशिकाहरू समेतले तत्तत् क्षेत्रको सेवा प्रवाहलाई व्यवस्थित गरेका छन्। प्रदेश सरकारले प्रादेशिक सुशासन ऐन तर्जुमा गरिरहेका छन् भने स्थानीय तहले समेत कानून र मापदण्ड तयार गरी आआफ्ना जिम्मेवारीको सेवा व्यवस्थित गर्ने प्रयास गरेका छन्। सार्वजनिक सेवा प्राप्त गर्ने सम्बन्धमा विभिन्न निकाय र गौरसरकारी संस्थानले अधिकारमुखी दृष्टिबाट अभिमुखीकरण तथा सचेतना कार्यक्रम तथा सूचनाको प्रवाह हुने गरेको छ।

## ८. सेवा प्रवाहका समस्या र चुनौतीहरू

### ८.१ समस्या

नेपालमा सार्वजनिक सेवा प्रभावकारी नभएको गुनासो यत्रतत्र सुनिने गरेको छ। सरकारी सेवा जनअपेक्षा पूरा गर्ने किसिमका छैनन्। सेवा प्रवाह गर्ने संरचनामा उपयुक्त साधन स्रोतको अभाव छ भने सेवाको गुणस्तर सन्तोषजनक छैन। सेवा प्राप्त गर्न अधिक समय लाग्ने, सेवासम्बन्धी जानकारीको कमी, सेवा प्रदायकको सेवाग्राही मैत्री व्यवहारको कमी, झञ्झटिलो प्रक्रिया, मोलाहिजा, अनियमितता, भनसुन चिनजान संस्कृति, सेवामा पहुँचको असहजता, लामो लाइन, कमजोर दक्षताजस्ता अनेकौँ समस्याले सेवाग्राहीहरूले कठिनाइको सामना गर्नु परिरहेको र सेवा प्राप्त गर्न अनेकौँ हण्डर व्यहोर्नुपर्ने विषय सामान्य जस्तै हुने गर्दछ, भलै केही निकायहरू डिजिटल प्रणालीमा आबद्ध भएर स्मार्ट सेवा दिने प्रयास पनि गरिरहेका छन्। सार्वजनिक सेवा प्रवाहका समस्या र सेवा प्रवाह कमजोर हुनुका पछाडि धेरै कारणहरू रहेका छन् जसमध्येका प्रमुख कारणहरू निम्न रहेका छन्:

#### (क) सेवाको प्रभावकारिता कमजोर

सार्वजनिक सेवाको क्षेत्रमा विकास भएका पछिल्ला अवधारणाले सार्वजनिक सेवाका लाभकर्ताहरू सेवाग्राही नभएर नागरिक हुन् भन्ने मान्यता विकास भएको छ। आधुनिक राज्यमा राज्यको अर्थपूर्ण उपस्थिति र



लोकतन्त्रका लाभहरूको वितरण सार्वजनिक प्रशासनले नै गर्ने तथा सेवाको प्रभावकारिता मापन गर्ने मुख्य आधार परिमाण, गुणस्तर, समय लागत र समतालाई लिने गरिन्छ।

तर हाम्रो सार्वजनिक सेवाको वितरण खासगरी आमनागरिकको चासो र सरोकारका सेवाको वितरण पटकै प्रभावकारी छैन। शासन व्यवस्थामा देखिएका अनेकन् दुर्गुणहरूले सेवा प्रवाहका हरेक एकाइ प्रभावित रहेका छन्। सार्वजनिक शिक्षा स्वास्थ्य, यातायात, सञ्चार, भूमि प्रशासन, नागरिकता आदि विषयमा आम नागरिकले प्रणालीगत रूपमा सेवा प्राप्त गर्न सकेका छैनन् (समिति, २०७०)। सेवाको परिणाम नागरिकको आवश्यकतासँग तालमेल नहुँदा सेवा प्राप्त गर्न लामो प्रतीक्षा गर्नुपर्ने अवस्था छ; न समयमा किसानले मल पाउन सकेका छन्, न सवारी चालक अनुमति पत्रको ट्रायल नै तोकिएको समयमा सेवा प्राप्त गर्न कठिन छ; सेवा लिन कार्यालयका अनेकौं शाखा, कोठा धाउनुपर्ने र कतिपय सेवा प्राप्त गर्न बिचौलियाको सहयोग अपरिहार्य नै बनेको छ; सेवाको गुणस्तर पनि कमजोर छ।

### (ख) सेवामा पहुँच कमजोर

सार्वजनिक सेवामा सबैको समतामूलक पहुँच हुनुपर्दछ। नेपालको संविधानले कतिपय सार्वजनिक सेवालार्इ मौलिक हककै रूपमा स्थापित गरेको छ भने राज्यबाट प्राप्त हुने सेवा सुविधामा जनताको समान र सहज पहुँच सुनिश्चत गर्न राज्यका नीतिले मार्ग निर्देशित समेत गरेको छ (समिति, २०७०)। दिगो विकास लक्ष्यले कसैलाई पनि पछि नछाड्ने (No one left behind) लक्ष्यले सार्वजनिक सेवामा सबैको समान पहुँचको महत्त्व दर्शाउँदछ। तर नेपालमा भौगोलिक, जातीय, समुदाय, लैङ्गिक विकासको अवस्थामा ठुलो असमानता छ। यी क्षेत्र, लिङ्ग, जाति र समुदायको सार्वजनिक सेवाको पहुँचमा अनेकौं अवरोधहरू विद्यमान छन्। सेवा वितरण एकाइहरू जनताको सहज पहुँचमा छैनन्। सेवा वितरणमा हुने भेदभाव, असमानता, अनियमितता र अपारदर्शिताले शासन व्यवस्था प्रति नै जनताको वितृष्णा र नैराश्र्यता बढेको छ। दुर्गम र पिछडिएको क्षेत्रमा सेवा वितरणको अवस्था अत्यन्त कमजोर रहेको छ (समिति, २०७०)। नेपाल प्रशासनिक प्रशिक्षण प्रतिष्ठानले २०७४/७५ मा गरेको सर्वेक्षणमा करिब आधा सहभागिताले सर्वसाधारण नेपालीमाथि सरकारी कार्यालयमा भेदभाव हुन्छ भन्ने सोच्ने गरेको पाइन्छ भने दलितप्रति भेदभाव हुन्छ भनेर सोच्नेको अनुपात एक तिहाइभन्दा बढी रहेको छ (प्रतिष्ठान, २०७४)।

### (ग) सेवा उत्पादनको परम्परागत ढाँचा

सार्वजनिक सेवा नागरिकका लागि हो। सार्वजनिक प्रशासनको मुख्य काम पनि सार्वजनिक सेवाको प्रवाह नै हो। सेवा प्रवाहमा सरकारको प्राथमिकता र छनौट मुलुकभरका सबै क्षेत्र र नागरिकको समान प्राथमिकता र छनौटको विषय हुन सक्दैन। सेवाप्रदायकको चाहनाभन्दा सेवाग्राहीको आवश्यकता र चाहनालाई केन्द्रमा राखेर सेवाको निर्धारण र प्रवाह गर्नुपर्ने हुन्छ। तर राज्यका निकायहरूले प्रवाह गर्ने सेवामा न सेवाग्राहीको चाहना बुझ्ने प्रयास गरिन्छ न त संलग्नताको अवसर नै, सेवा र यसको वितरण प्रणाली दुवै परम्परागत रहँदै आएको छ। जनताको अपेक्षा चुलिँदो र आवश्यकताहरू बढ्दो र परिवर्तनशील

छन् तर सार्वजनिक सेवाको उत्पादन र वितरणको ढाँचा सेवाग्राहीको चाहनाअनुसार हुन सकेको छैन । राज्यसंयन्त्रले आफूसँग भएको परम्परागत सेवा नै वितरण गर्ने प्रवृत्ति व्याप्त छ । उदाहरणका लागि सरकारी विद्यालयको सेवा, सरकारी तालिम बजारको मागअनुरूप हुन नसकेको अवस्था, सार्वजनिक सेवाको भुक्तानी कार्यालयमा नै गर्नुपर्ने परिवेश, सवारी चालक अनुमतिपत्रको ट्रायल दिन ९ महिना प्रतीक्षामा बस्नुपर्ने अवस्था आदिलाई लिन सकिन्छ । सार्वजनिक शिक्षा र तालिमको सिकाइ र गुणस्तर बजारको मागसँग तादात्म्य हुन नसक्दा एकातिर बेरोजगारीको दर उच्च रहेको छ भने अकोतर्फ औद्योगिक एवम् व्यावसायिक क्षेत्रले उपयुक्त जनशक्ति अभावको सामना गर्नु परिरहेको छ ।

### (घ) सेवाप्रतिको उत्तरदायित्व कमजोर

राज्यका जुन तह वा संयन्त्रले निर्दिष्ट सेवाको वितरण गर्ने हो त्यसको उत्तरदायित्व समेत सोही तहले लिनुपर्ने हुन्छ । तर कतिपय विषयहरू कार्यक्षेत्रगत अस्पष्टताले गर्दा कुन तहको जिम्मेवारी हो यकिन हुन नसक्दा त्यस्ता कामका लागि नागरिक कुन तहको संरचनामा जाने हो यकिन गर्न र सम्बन्धित तह वा निकायलाई जिम्मेवार बनाउन कठिन भएको छ । उदाहरणका लागि ससाना खानेपानीको काम सङ्घ, प्रदेश र स्थानीय तह गरी तिनै तहले सम्पादन गर्दै आएका छन्, नागरिकले यससम्बन्धी सेवामा कुन तहको सरकार जिम्मेवार हो यकिन गर्न र उत्तरदायी बनाउन कठिन भएको छ ।

संविधानले शासन व्यवस्थासम्बन्धी नीतिले सार्वजनिक प्रशासनलाई जनउत्तरदायी बनाउने उल्लेख गरे तापनि कर्मचारीलाई सेवाग्राहीप्रति उत्तरदायी बनाउने कुरा अझै स्थापित हुन सकेको छैन । उत्तरदायित्व भनेको माथितर्फ हुन्छ भन्ने मान्यताले जरा गाडेको छ । सेवा प्रवाह गर्ने निकायको सेवामा नागरिक मूल्याङ्कनको सर्वथा अभाव छ । सेवा प्रवाह र सम्बन्धित कार्यालय तथा कर्मचारीको मूल्याङ्कनसँग सारभूत सम्बन्ध आफ्नो जिम्मेवारीप्रति जवाफदेही हुने प्रणाली बन्न सकेको छैन ।

### (ङ) परम्परागत कार्यप्रणाली

सार्वजनिक प्रशासनले मूलतः परम्परागत कार्यप्रणाली अवलम्बन गरिरहेको छ । जटिल कार्यविधि, कार्यविधिगत विविधता, संस्थागत संरचनाको अभाव, सेवाग्राहीप्रतिको असंवेदनशीलता, अनियमितता र भ्रष्टाचारमा रमाउने प्रवृत्ति, शासकीय अहम् जस्ता कारणले सार्वजनिक सेवा प्रवाह प्रभावकारी हुन नसकेको अवस्था छ (समिति, २०७०, पृ.९२) । सार्वजनिक निकायहरूको सेवा वितरणमा प्रविधिको प्रयोग न्यून छ, नागरिकको दिनानुदिनको कार्यमा प्रविधिलाई आत्मसात् गरिएको छैन, भएको स्थानमा समेत प्रविधिको प्रयोगमा बाह्य सहजीकरण र सहयोग आवश्यक पर्ने गर्दछ । सेवा वितरणका कानुनी एवम् नीतिगत व्यवस्था आफैमा प्रक्रियामुखी जटिल र झञ्झटिला छन् र तिनको कार्यान्वयन पक्ष अझै कमजोर रहेको छ । कतिपय सरकारी सेवाहरू अदृश्य (Intangible) हुने भएकाले परिणाममा देखाउन पनि सहज छैन ।

### (च) पदपूर्ति र कर्मचारी व्यवस्थापन

सङ्घीयताको अवलम्बनसँगै नागरिकसँग सरोकार राख्ने अधिकांश सेवाहरू प्रदेश र स्थानीय तहमा पुगेका छन्। तर यसअनुसार जनशक्तिको सङ्ख्या र आकार व्यवस्थापन हुन सकेको छैन। सङ्घमा आवश्यकभन्दा ठुलो संरचना र कर्मचारी रहेका छन् भने प्रदेश तहमा करिब ५० प्रतिशत पदहरू रिक्त रहेका छन्। त्यसैगरी स्थानीय तहमा समेत एक तिहाइभन्दा बढी पदहरू रिक्त रहेका छन्। स्थानीय तहका प्रमुख प्रशासकीय अधिकृतको पटक पटक सरुवा भइरहेको छ, प्रदेशमा वर्ष दिन नाघेका प्रमुख सचिव पाउने मुस्किल छ, आधारभूत तहको जनशक्तिको अभावले खासगरी प्रदेश र स्थानीय तह आक्रान्त रहेका छन् भने सङ्घीय तहमा रहेको ठुलो संरचनाले अन्य तहको काममा दखल अन्दाजी बढाएको छ। न्यूनतम कर्मचारीको अभाव र प्रशासनिक अस्थिरताले प्रदेश र स्थानीय तहका सेवा प्रदायक निकायहरूलाई सेवा प्रवाह गर्न कठिन बनेको छ। अझ दुर्गम र ग्रामीण स्थानीय तहहरू न्यूनतम कर्मचारीको अभावले कार्य सम्पादन गम्भीर रूपमा प्रभावित रहेको अवस्था छ।

### (छ) साधन स्रोतमा केन्द्रीकरण

सङ्घीय प्रणाली अवलम्बनका बाबजुद स्रोत साधन र अवसरको केन्द्रीकरण गर्ने प्रवृत्ति कायमै छ। सङ्घीय सरकार ससाना प्रकृतिका आयोजना परियोजनामा समेत केन्द्रबाट बजेट विनियोजन गर्ने अभ्यास गरिरहेको छ। उदाहरणका लागि चालु आ.व. (२०७८/७९) स्थानीय तहतर्फको १७३ अर्बको ससर्त अनुदानमा ७८,१०८ वटा योजना तथा कार्यक्रम रहेका छन्। जसमा १० लाखभन्दा कमका ४,१४८ वटा छन् (देवकोटा, २०७८)। प्रदेशको अवस्था पनि योभन्दा खासै भिन्न छैन। यातायात व्यवस्थापन प्रदेशको अधिकार क्षेत्रभित्र पर्ने भए पनि लाइसेन्सको ट्रायल परीक्षाको कोटा यातायात व्यवस्था विभागले तोक्ने गर्दछ।

एकै तहमा समेत एकातिर अधिकार प्रत्यायोजन नगर्ने प्रवृत्तिहरू प्रशस्त देखिन्छ भने अर्कोतर्फ दिइएको अधिकार प्रयोग नगरी जिम्मेवारी नलिने र जोखिम पन्छाउने प्रवृत्ति पनि व्याप्त छ। अग्रभागमा रहेका कर्मचारीले टुङ्ग्याउँदा हुने सामान्य काम पनि तहगत दस्तखत हुँदै माथिल्लो तहसम्म जाने प्रक्रियाले सेवा प्रवाह छरितो हुन सकेको छैन।

### (ज) बिचौलियाहरूको बिगबिगी

सार्वजनिक सेवा प्रवाह गर्ने अधिकांश निकायहरूमा बिचौलियाहरूको बिगबिगी रहेको छ। सेवा प्रदायक र सेवाग्राहीहरूको बिचमा रहने गरेका यस्ता बिचौलियाहरूले सार्वजनिक सेवालार्ई महँगो र दूषित बनाएका

छन् (समिति, २०७०, पृ. २३६) । कतिपय निकायको कार्यप्रणाली, जटिल फाराम, सहयोगी विना डिजिटल सेवा लिन कठिनाइ आदिले नै बिचौलियाको उपस्थिति र भूमिका अपरिहार्य बनाएको छ।

### (झ) भ्रष्टाचार र अनियमितता

अख्तियार दुरुपयोग अनुसन्धान आयोगले गरेको अध्ययनमा ४९.४ प्रतिशतले सेवा प्राप्त गर्न अतिरिक्त रकम बुझाएको देखाएको छ। यसरी अतिरिक्त दस्तुर बुझाउनु पर्नेमा स्थानीयस्तरमा सेवा प्रवाह गर्ने कार्यालय नै अघि रहेको देखाएको छ (आयोग, २०७५, पृ. २६-२७) । यसबाट सार्वजनिक सेवा प्रवाह गर्ने निकायहरूमा भ्रष्टाचारले गहिरोसँग जरा गाडेको अवस्था प्रष्ट हुन्छ।

### (ञ) कर्मचारीको खस्कदो व्यावसायिकता

व्यावसायिकता कर्मचारीको आधारभूत विशेषता हो। योग्यता प्रणालीमा आधारित कर्मचारीतन्त्रमा स्वाभाविक रूपमा उच्च व्यावसायिकताको अपेक्षा रहन्छ। अझ नागरिकको नजिकमा रही सेवा प्रवाह गर्ने यस्ता कर्मचारीमा व्यावसायिकताको झनै महत्त्व रहन्छ। तर हाम्रो कर्मचारीतन्त्र राजनीतिप्रति बढी लहसिने र व्यक्तिगत स्वार्थमा बढी रुमलिने गरेको छ। फलतः कर्मचारीमा कर्तव्य र जिम्मेवारीबोधमा हास आइरहेको छ। चौका मानेँ मौका परस्तहरूको हालीमुहाली बढिरहेको छ। यसले सेवा तहमा इमान्दार कर्मचारीको तेजोबध हुने गरेको छ; जसले अन्ततः सेवाग्राहीप्रति संवेदनशील नहुने र प्रभावकारिता खस्कने गरेको छ।

### (ट) व्यवस्थापकीय स्वतन्त्रता

सरकारी कामहरू प्रक्रियामुखी हुने गर्दछ। नियम कानून, निर्देशिका, कार्यविधि, मापदण्ड, परिपत्र र निर्देशनहरूले निर्देशित गरिरहेका हुन्छन्। त्यसका साथै सरकारी काम समूहगत कार्यमा निर्भर रहन्छ। निजी क्षेत्रमा जस्तो नतिजा देखाउने गरी व्यवस्थापकीय स्वतन्त्रताको अभाव रहने गर्दछ। अत्यन्त संरक्षणवादी सरकारी सेवामा प्रमुखको नियन्त्रण कमजोर रहने गर्दछ। यी सबै कारणले सेवा प्रदायक निकाय र नेतृत्व सेवा प्रवाहमा नवप्रवर्तन र परिवर्तनको जोखिम लिनुभन्दा परम्परागत ढङ्गबाट चल्नुमा नै आफूलाई सुरक्षित ठान्ने गर्दछन्।

### (ठ) सेवाग्राहीको संलग्नता

सार्वजनिक सेवा नागरिकका लागि हो। तर यस्तो सेवाको डिजाइन गर्दा कार्यान्वयनमा सेवाग्राही र नागरिकलाई संलग्न गराउने प्रणालीको अभाव छ। भएका सेवाग्राही सन्तुष्टि मापन, सार्वजनिक सुनुवाइ, गुनासो व्यवस्थापन प्रणालीहरू पनि कर्मकाण्डी बनेका छन्। नागरिक पृष्ठपोषण, नागरिक निगरानी, सेवाग्राहीको मूल्याङ्कन जस्ता विषयले अझै पनि स्थान पाउन सकेका छैनन्। सार्वजनिक सेवा प्रवाहमा सेवाग्राही नागरिकको संलग्नताको अभावले प्रवाहित सेवाप्रति न नागरिक सन्तुष्टि छ, न लगानीको उचित प्रतिफल नै प्राप्त हुन सकेको छ।

## ८.२ चुनौती

प्रमुख चुनौतीका रूपमा सार्वजनिक सेवा प्रदायकहरूलाई कसरी बढीभन्दा बढी उत्प्रेरित गर्ने भन्ने नै रहेको छ। खास खास क्षेत्र बाहेकका सेवा तहमा उच्च कार्य चाप र सेवाग्राही नागरिकसँग सिधा सम्बन्ध कायम गरी सेवाबाट सन्तुष्टि प्रदान गर्ने अग्रस्थानका कर्मचारी सुविधाको प्राथमिकतामा नपर्ने, स्रोत साधनको न्यूनता आदिले कर्मचारीको चाख र मनोबल प्रभावित हुने गरेको छ यसका लागि उत्प्रेरणाको वातावरण सिर्जना गर्नु पनि महत्त्वपूर्ण चुनौती रहेको छ।

सार्वजनिक सेवा प्राप्त गर्ने नागरिकको नैसर्गिक अधिकार हो। यस्तो अधिकारको उपभोग गर्न सेवाग्राही नागरिकलाई सेवा तथा सेवा प्रवाह प्रणालीका बारेमा पर्याप्त जानकारी तथा सूचना प्रवाह गरी सेवा माग गर्न सक्षम बनाउनुपर्ने हुन्छ। समाजमा पछाडि परेका, विपन्न तथा सेवा प्राप्त गर्न नसकेका वर्ग क्षेत्र एवम् समुदायलाई अझ राम्रो सेवा प्राप्त गर्न सशक्त गराउनु पनि चुनौतीका रूपमा रहेको छ।

अर्को महत्त्वपूर्ण चुनौती भनेको नागरिकको आवश्यकता र चाहनाअनुसार सेवा प्रवाह गर्नसक्ने गरी सेवा प्रदायकको क्षमता अभिवृद्धि गर्ने हो। यसमा सरकारी सेवा प्रदायक सङ्गठनका साथै निजी र गैरसरकारी सामुदायिक क्षेत्र पनि पर्दछन्। सेवाको माग, गुणस्तर र सूचना प्रविधिको प्रयोग गरी गुणस्तरीय सेवा प्राप्त गर्ने अपेक्षा र सेवाको बढ्दो माग पूरा गर्न सेवाको आपूर्ति क्षमता, गुणस्तर, प्रविधि र क्षमता विकास हुने गरी निरन्तर सुधारका लागि तदनुरूप सेवा प्रदायकको क्षमता विकास र स्रोत, साधनको व्यवस्थापन अर्को ठूलो चुनौतीको रूपमा देखिएको छ।

## ९. सुझाव

सार्वजनिक सेवा सरल, सुलभ र सहज रूपमा प्राप्त गर्ने नागरिकको नैसर्गिक अधिकार हो। सार्वजनिक सेवाको प्रभावकारिताले राज्यप्रति नागरिकको अपनत्व अभिवृद्धि हुन्छ। सार्वजनिक सेवा प्रभावकारी बनाउन निम्न पक्षमा सुधार आवश्यक देखिन्छ-

(क) सार्वजनिक प्रशासनको पुनःसंरचना: मुलुक सङ्घीयतामा प्रवेशसँगै सार्वजनिक प्रशासनलाई प्रभावकारी बनाउन प्रशासनको समग्र सुधारको अवस्था आएको छ। यसैगरी सेवा प्रवाहसम्बन्धी कानून तथा मापदण्डहरू एकपटक पुनरावलोकन गरी सुधार गरी समसामयिक बनाउनु पर्नेछ। सार्वजनिक प्रशासनको पुनर्संरचना (Reengineering) गरी यस सेवालार्ई आकर्षक, परिणाममुखी र नागरिकप्रति उत्तरदायी बनाउनु पर्दछ।

(ख) सेवा प्रवाहका विकल्पको विस्तार: सेवाको प्रभावकारिताका लागि सेवाग्राही नागरिकलाई चयन वा विकल्पका अवसरहरू विस्तार गर्न आवश्यक हुन्छ। राज्यस्वयम्ले नै प्रवाह गर्ने बाहेक अन्य सेवाहरूमा निजी क्षेत्र वा समुदायलाई जिम्मेवारी प्रदान गरी सेवा छनौट गर्ने अवसर प्रदान गरिनु पर्दछ। हवाइ यातायात, सञ्चार सेवामा निजी क्षेत्रको प्रवेश पश्चात् सेवाको विकल्पको विकास

भएको छ। यस क्षेत्रको सेवामा ठुलो परिवर्तन आएको छ। ससाना विषयमा समेत वैकल्पिक सेवा प्रदायकको उपयोग गर्न सकिन्छ। उदाहरणका लागि सवारी साधनको प्रदुषण परीक्षण सरकारले गर्दै आएको छ। यसका निमित्त यातायात व्यवस्था कार्यालयहरूसँग न उपयुक्त उपकरण छन् न परीक्षण गर्न आउने सवारी व्यवस्थापन गर्ने स्थान तथा अनुगमन गर्ने क्षमता नै छ। यस्ता कार्यहरूमा मापदण्ड र नियमन प्रणाली स्थापना गरी निजी क्षेत्रबाट प्रवाह हुन सकेमा सार्वजनिक सेवा प्रवाह सरल र छरितो हुने थियो। यस्तै सवारी अनुमतिपत्र डाँक वा कुरियरबाट ठेगानामै वितरण गर्न सकिन्छ। राज्यका थुप्रै निकायले प्रदान गर्ने सार्वजनिक सेवामा यस प्रकारको अदक्षताको उपस्थित देख्न पाइन्छ। यसर्थ सार्वजनिक सेवाका क्षेत्रमा अनावश्यक प्रक्रिया र चरणहरू हटाउन र वैकल्पिक सेवा प्रदायकको विकास हुन आवश्यक छ।

- (ग) **नागरिक नजिक सेवा र सेवाको मापदण्ड:** सार्वजनिक सेवा सकेसम्म नागरिकको नजिक पुऱ्याउनु पर्दछ। तर केन्द्रीकृत मानसिकताले सङ्घीय प्रणालीको व्यवस्था र मर्मअनुसार नागरिकलाई आफ्नो घरदैलोमा सेवा पाउने अवस्थामा सिर्जित अवरोधहरू हटाउनु पर्नेछ। खासगरी सङ्घीय सरकारले अधिकारको साझा सूचीमा रहेका नागरिक सेवासँग सम्बन्धित विषयहरू स्थानीयस्तरमा सेवा प्रवाह हुने गरी कानुनी व्यवस्था र सहजीकरण गर्नका साथै यस्ता सेवा वितरणका आधार र मापदण्डहरू तयार गर्ने, मानक (Standard) विधि र प्रक्रिया स्थापित गर्ने काम गर्नु पर्दछ। हरेक सेवा प्रदायक निकायले कार्यसञ्चालन तथा सेवा प्रवाहसम्बन्धी दिग्दर्शन (Standard Operating Procedure-SOP) तयार गरी लागू गर्नु पर्दछ।
- (घ) **कर्मचारीलाई व्यावसायिक बनाउने:** व्यावसायिकता कर्मचारीको आधारभूत विशेषता हो। योग्यता प्रणालीमा आधारित कर्मचारीतन्त्रमा स्वाभाविक रूपमा उच्च व्यावसायिकताको अपेक्षा गरिएको हुन्छ। अझ नागरिकको नजिकमा रही सेवा प्रवाह गर्ने यस्ता कर्मचारीमा व्यावसायिकताको झनै महत्त्व रहन्छ, तर हाम्रो कर्मचारीतन्त्रले राजनीतिप्रति बढी लहसिने र व्यक्तिगत स्वार्थमा बढी रुमलिने गरेको आरोप खेपिरहेको छ। तसर्थ सार्वजनिक सेवामा सुधारका लागि कर्मचारीतन्त्रलाई व्यावसायिक बनाउन विशेष ध्यान दिनुपर्दछ।
- (ङ) **सार्वजनिक सेवामा प्रविधिको प्रयोग:** सार्वजनिक सेवा प्रवाहमा सूचना प्रविधिको प्रयोग अपेक्षित रूपमा हुन सकेको छैन। अभिलेख व्यवस्थापन, सेवाको प्रक्रिया र प्रवाहमा अधिकाधिक सूचना प्रविधिको प्रयोग गरी सार्वजनिक सेवा खासगरी वैदेशिक रोजगार, यातायात, मालपोत, नापी, जिल्ला प्रशासन जस्ता सेवाग्राहीको अत्यधिक भिडभाड हुने क्षेत्रमा प्रयोगमा ल्याउन आवश्यक छ। आम सेवाग्राही डिजिटल प्रणालीका बारेमा जानकारी र सहजीकरण बिना आम नागरिकको यसमा पहुँच सुनिश्चत गर्न सकिँदैन, यसले बरु नयाँ बिचौलियाहरूको सिर्जना हुन पुग्दछ। तसर्थ नागरिकलाई अभ्यस्त र प्रोत्साहन गर्ने सेवा प्रदायक निकायहरूले नै यसमा सहयोग र सहजीकरण गर्नुपर्ने हुन्छ।

- (च) **नागरिक बडापत्रको प्रयोग:** सार्वजनिक निकायले आफूले प्रवाह गर्ने सेवाका सम्बन्धमा नागरिक बडापत्र राख्नुपर्ने कानुनी व्यवस्था छ। प्राय सबै सरकारी निकायहरूले आआफ्नो बडापत्र जारी गरेका छन् तर यसको प्रयोग अत्यन्तै कमजोर छ। तसर्थ प्रत्येक सार्वजनिक निकायले नागरिक बडापत्रमा घोषित सेवा तोकिएको समयमा प्राप्त हुने सुनिश्चित गर्नु पर्ने र हुन नसकेमा क्षतिपूर्ति प्रदान गर्ने गरी क्षतिपूर्ति पाउने व्यवस्था सहितको नागरिक बडापत्र कार्यान्वयनमा ल्याउने र यसलाई सेवा प्रदायक र सेवाग्राहीबिचको सम्बन्ध सेतुका रूपमा स्थापित गर्नुपर्दछ। सेवाग्राही समेतको संलग्नतामा नागरिक बडापत्रको कार्यान्वयन अवस्थाको अनुगमन तालुक निकायबाट हुनुपर्दछ।
- (छ) **निजी क्षेत्रसँग सहकार्य र साझेदारी:** मुलुकले खुला अर्थतन्त्रमा आधारित अर्थव्यवस्थालाई अवलम्बन गरेको छ। नाफामूलक वा सामाजिक क्षेत्रबाट दक्षतापूर्वक र प्रभावकारी ढङ्गबाट उत्पादन र वितरण हुनसक्ने सेवामा सरकार अलझिरहनु हुँदैन। सरकारले तुलनात्मक दक्षताका क्षेत्रहरूमा निजी र सामाजिक (गैरनाफामूलक) क्षेत्रको भूमिकालाई प्रोत्साहित गरेको छ, कतिपय सार्वजनिक सेवाहरू निजी क्षेत्रले सञ्चालन गर्दै आएका छन् भने कतिपय क्षेत्रमा सार्वजनिक सेवा प्रदायक निकायहरूलाई उनीहरूको कार्यको केही हिस्सामा साझेदारी गर्ने गर्दछन्। उदाहरणका लागि सवारी चालक अनुमति पत्रको परीक्षा लिने कार्य सरकारी निकायले गर्दछ भने उक्त परीक्षाका लागि ट्रायल सेन्टरको निर्माण तथा व्यवस्थापन निजी क्षेत्रबाट हुने गर्दछ। यसैले सेवा प्रवाह गर्ने सार्वजनिक निकायहरू निजी क्षेत्रसँग अलग रहेर होइन एक अर्कासँग सहकार्य र साझेदारी गरी सेवालाई प्रभावकारी बनाउन आवश्यक छ। सार्वजनिक सेवामा निजी वा सामाजिक क्षेत्रलाई प्रोत्साहन र साझेदारी गरे पनि यस प्रकारको सेवा उपलब्ध गराउने उत्तरदायित्व भने सरकारमा नै रहनु पर्दछ।
- (ज) **वैकल्पिक उपायको अवलम्बन:** कतिपय सार्वजनिक सेवा जनताको घरदैलामा नै पुग्ने गरी वैकल्पिक उपायहरू अवलम्बन गर्न सकिन्छ। उदाहरणका लागि नागरिकता, स्वास्थ्य सेवा तथा मतदाता परिचयपत्र जस्ता कार्यहरू स्थानीय तहसँग साझेदारीमा घुम्ती सेवाको रूपमा लगन सकिन्छ। नागरिक तहमा हुने सेवा प्रवाहमा गैरसरकारी क्षेत्र र नागरिक समाजउन्मुख संस्थाहरूको सहभागिताले सेवाप्रतिको अपनत्व र प्रभावकारिता बढाउन सहयोग पुग्दछ।
- (झ) **उत्तरदायित्व र जवाफदेही:** उत्तरदायित्व भनेको जिम्मेवारीको परीक्षण हो। यसको लागि कार्यालय र कर्मचारीको जिम्मेवारी तोकी कार्यालय र कर्मचारीलाई जवाफदेही बनाउनु पर्दछ। कार्यालयले सम्पादन गर्नुपर्ने सेवालाई बढीभन्दा बढी वस्तुगत रूपमा मापन गरेर व्यक्तिगत र कार्यालयगत कार्यसम्पादनका लागि जवाफदेही बनाउन सकिन्छ। कर्मचारीले सम्पादन गर्नुपर्ने कार्य कार्यविवरणमा समावेश गरी सम्पादन गर्नुपर्ने कामको परिमाणको लक्ष्य दिएर अधिकार र कर्तव्यबिच तालमेल मिलाउन सकेमा कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनलाई वस्तुगत बनाउन र कामको जिम्मेवारीप्रति उत्तरदायी बनाउन सहज हुन्छ।

- (ज) **अधिकार र जिम्मेवारी हस्तान्तरण:** संविधानमा तहगत सरकारका अधिकारको सूची र त्यसका आधारमा कार्यविस्तृतीकरण भएको भए पनि सङ्घ, प्रदेश र स्थानीय तहका कार्यमा प्रशस्त दोहोरोपना पाइन्छ। नीति, कानून र मापदण्ड बनाउँदा र त्यसको व्याख्याले झनै समस्या बढेको छ। खासगरी सार्वजनिक सेवाका क्षेत्रमा सङ्घ, प्रदेश र स्थानीय तहका अधिकारक्षेत्रको अस्पष्टताले सेवाग्राही मर्कामा पर्ने गरेका छन् भने एक आपसमा द्वन्द्व हुने, सेवाप्रतिको उत्तरदायित्व र जवाफदेहिता स्पष्ट नहुने, सार्वजनिक सेवा प्रवाहलाई प्रभावकारी बनाउन कुन सेवा कुन तहको सरकारको जिम्मेवारी हो यकिन गरी सम्बन्धित तहलाई त्यसप्रति उत्तरदायी बनाउन आवश्यक छ। संविधानले दिएको कार्यजिम्मेवारीप्रति उत्तरदायी बनाउने गरी संविधानबमोजिमका अधिकार र जिम्मेवारी तत्तत् तहका सरकारलाई हस्तान्तरण गरिनु जरूरी देखिन्छ ।
- (ट) **प्रक्रिया र नतिजाप्रति जिम्मेवार:** यसैगरी सार्वजनिक निकायद्वारा प्रवाह हुने सार्वजनिक सेवा र कार्यमा नागरिकलाई सुसूचित गराउने, नागरिकका पृष्ठपोषण, प्रतिक्रिया र सुझावहरू ग्रहण गरी निरन्तर सुधार गर्नुपर्ने हुन्छ। यसका निमित्त सामाजिक उत्तरदायित्व अभिवृद्धि गर्ने प्रकृतिका सार्वजनिक सुनुवाइ, सार्वजनिक परीक्षण, सामाजिक परीक्षण, गुनासो व्यवस्थापन जस्ता उपक्रमहरूलाई संस्थागत गर्ने र तोकिएको कामको लागि प्रक्रिया र नतिजा दुवैका निमित्त जिम्मेवार बनाइनुपर्दछ।
- (ठ) **सङ्गठनको लक्ष्य र कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनबिच आबद्धता:** सङ्गठनको लक्ष्य र उपलब्धिलाई कर्मचारीको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन सङ्गठनको कार्यप्रगति र प्रभावकारितासँग आबद्ध गर्नु आवश्यक छ। यस्ता सार्वजनिक सेवासँग सम्बन्धित निकायहरूको मापनयोग्य लक्ष्यहरूको निर्धारण गरी वार्षिक तथा आवधिक रूपमा त्यस्ता लक्ष्यहरूको मापन हुनुपर्दछ। कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनको निश्चित अङ्क र सङ्गठनको कार्यसम्पादनबाट प्राप्त हुने गरी व्यक्तिगत र सङ्गठनको कार्यसम्पादनबिच आबद्ध गरिनुपर्दछ।
- (ड) **पृष्ठपोषण प्रणाली:** हरेक सेवा प्रदायक कार्यालयहरूबाट भएका कामकारबाहीप्रति जनताको के कस्तो धारणा रहेको छ र त्यसमा के कस्तो कमी कमजोरी रहेको छ भन्ने विषयमा पृष्ठपोषण प्रणालीको विकास गर्न जरूरी छ। खासगरी सेवाग्राही सन्तुष्टि मापन र गुनासो व्यवस्थापनका साथै नागरिक उत्तरदायी प्रणालीलाई सबल बनाउन आवश्यक छ।
- (ढ) **सेवा तहमा स्रोत साधनका साथै कर्मचारीलाई प्रोत्साहन:** सेवा प्रवाहका लागि तल्लो तहमा रहेका निकायहरूमा आवश्यक स्रोत साधन तथा उपकरण आदिको जरूरत पर्दछ। उदाहरणका लागि अस्पताल स्थापनासँगै त्यसले प्रवाह गर्ने सेवाअनुसार स्रोत साधन, औजार उपकरण, आदि आवश्यक हुन्छ। त्यस्ता निकायको नागरिकसँग प्रत्यक्ष सम्बन्ध हुने र प्रत्यक्ष जवाफदेहिता निर्वाह गर्नुपर्ने हुन्छ। यसैले सेवा तह र दुर्गममा काम गर्ने कर्मचारीलाई मौद्रिक तथा गैरमौद्रिक सुविधाबाट प्रोत्साहन गर्न आवश्यक देखिन्छ। स्वास्थ्य सेवामा भइरहेको अभ्यासको सिकाइ पनि यस परिप्रेक्ष्यमा महत्त्वपूर्ण हुन सक्दछ।



- (ण) सेवाप्रवाहमा नागरिक संलग्नता र पहुँच: सेवाग्राहीलाई उपभोक्ताका दृष्टिले होइन सार्वभौम नागरिकका रूपमा लोकतन्त्रको मूल्य मान्यताअनुरूप व्यवहार र सेवाको अधिकार राख्दछ। यसका निमित्त सरकारलाई जनताको नजिक पुऱ्याई उनीहरूको सहभागिता, समन्वय र साझेदारीका आधारमा सार्वजनिक सेवा पद्धतिको विकास गरी सरकारप्रति जनताको अपनत्व सिर्जना गर्न आवश्यक छ। यस्तै सेवामा सबै नागरिकको समतामूलक पहुँचमा (पछाडि परेको वर्ग, लिङ्ग समुदाय र भूगोल) विद्यमान अवरोधहरू हटाउँदै सबै नागरिकलाई सँगै लैजानुपर्दछ।
- (त) सेवाग्राहीको सबलीकरण: सार्वजनिक सेवालाले सेवाग्राही सबल हुने गरी पुनर्व्यवस्थापन गर्नुपर्ने अवस्था छ। आफैले प्रदान गर्ने सेवाका बारेमा सामान्य नागरिकले बुझ्ने भाषामा जानकारी, स्वयं उपस्थित हुने बाहेकका सामान्य कार्यहरू प्रक्रिया विद्युतीय प्रणालीमा आबद्ध गर्ने, प्रक्रिया पुगे नपुगेको तत्काल जानकारी हुने, स्वयं उपस्थित हुनुपर्ने अवस्थामा विद्युतीय प्रणालीबाट नै समय निर्धारण हुने (Appointment System) क्षतिपूर्तिसहितको नागरिक बडापत्रको व्यवस्था, नागरिकको प्रत्यक्ष सरोकार राख्ने कार्यालयमा नागरिकलाई दिन तोक्री थाती कामको सुनुवाइको व्यवस्था जस्ता प्रक्रिया अवलम्बन गर्न सकिन्छ।

## १०. निष्कर्ष

सार्वजनिक सेवाको वितरण सरकारको प्रमुख काम हो। आजको समय सार्वजनिक सेवा कृपाको विषय नभई नागरिकको अधिकारको रूपमा हेर्ने गरिन्छ। यसैले सार्वजनिक सेवामा सेवाग्राही नागरिकको सम्प्रभुता स्थापित हुने गरी मुलुकका सबै क्षेत्रमा सार्वजनिक सेवाको प्रवाह प्रभावकारी बनाई नागरिकको पहुँच अभिवृद्धि गर्नुको साथसाथै गुणस्तरीय सेवा समान रूपमा वितरण गर्ने अवस्थाको सिर्जना गर्नु अपरिहार्य भएको छ।

सार्वजनिक सेवा प्रवाहमा सुधारका लागि लामो प्रयासहरू भएतापनि अपेक्षित प्रतिफल आउन सकेको छैन। विश्वव्यापीकरण, सूचना र सञ्चार प्रविधिको विस्तार र चेतना/जागरणस्तरले नागरिकको सेवा माग र प्रकृतिमा ठुलो परिवर्तन आएको छ र भूमण्डलीय सक्षमताको स्तर भएको सार्वजनिक सेवाको अपेक्षा बढ्दो छ।

सङ्घीय प्रणालीमा सेवा प्रवाह नागरिकको नजिक आउने, सेवामा नागरिक र उनका प्रतिनिधिहरूको संलग्नता बढ्ने भरोसा व्यवहारमा रूपान्तरण गर्न आवश्यक भएको छ। यसका निमित्त एकातर्फ राज्यबाट प्रवाह हुने कतिपय सार्वजनिक सेवामा परिमार्जन, परिवर्तन र वितरण प्रणालीको पुनःसंरचना (Reengineering) गर्नुपर्ने छ भने अर्कोतर्फ सेवामा सेवाग्राहीको लागत र समय घटाउँदै निकटतम विन्दुबाट गुणस्तरीय र सहज रूपमा सेवा उपलब्ध गराउन आवश्यक छ। राज्यका तर्फबाट नागरिकलाई प्रदान

पूर्णचन्द्र भट्टराई, २०७९

गरिने सेवाको प्रभावकारिताले नै सरकारप्रति नागरिकको विश्वास बढाउने र सकारात्मक धारणा निर्माण गर्दछ।

## सन्दर्भ सामग्री

अख्तियार दुरूपयोग अनुसन्धान आयोग (२०७५), नेपालमा भ्रष्टाचार र सुशासनको अवस्थासम्बन्धी अध्ययन, पृ. २६-२७, अख्तियार दुरूपयोग अनुसन्धान आयोग ।

अर्थ मन्त्रालय (२०७७), आर्थिक सर्वेक्षण, पृ. १७३, नेपाल सरकार ।

उच्चस्तरीय प्रशासन सुधार कार्यान्वयन तथा अनुगमन समिति (२०७६), उच्चस्तरीय प्रशासन सुधार कार्यान्वयन तथा अनुगमन समितिको प्रतिवेदन, पृ. २२१, <https://mofaga.gov.np/news-notice/1979>, नेपाल सरकार ।

देवकोटा, खिमलाल (२०७८ पुस ८), योजना कार्यान्वयनमा लक्ष्मण रेखा, कान्तिपुर दैनिक, <https://ekantipur.com/opinion/2021/12/23/164026298349947133.html?author=1>

नेपाल कानून आयोग वेबसाइट (२०७८), <https://www.lawcommission.gov.np> ।

नेपाल प्रशासनिक प्रशिक्षण प्रतिष्ठान (२०७४), नेपाल राष्ट्रिय शासकीय सर्वेक्षण, (सारसंक्षेप), नेपाल प्रशासनिक प्रशिक्षण प्रतिष्ठान ।

नेपालको संविधान, २०७२, कानून किताब व्यवस्थापन समिति (२०७२) ।

प्रधानमन्त्री तथा मन्त्रिपरिषद्को कार्यालय (२०७३), नेपालको संविधानको अनुसूची ५, ६, ७, ८ र ९ मा उल्लेखित सङ्घ, प्रदेश र स्थानीय तहको अधिकारहरूको कार्यविस्तृतीकरणसम्बन्धी नेपाल सरकार मं.प. बाट स्वीकृत प्रतिवेदन, नेपाल सरकार, <https://www.opmcm.gov.np/userfiles/documents/const/Cabinet%20unbundling.docx>.

प्रधानमन्त्री तथा मन्त्रिपरिषद्को कार्यालय (२०७३ फागुन ८), प्रेस विज्ञप्ति, [https://www.opmcm.gov.np/wp-content/uploads/2017/02/press\\_release\\_today.pdf](https://www.opmcm.gov.np/wp-content/uploads/2017/02/press_release_today.pdf)

प्रशासन सुधार सुझाव समिति (२०७०), प्रशासन सुधार सुझाव समितिको प्रतिवेदन, २०७०, पृ. ६९, २२३, २३६, नेपाल सरकार ।

महालेखापरीक्षकको कार्यालय (२०७७), सन्ताउनाँ बाषिर्क प्रतिवेदन, महालेखा परीक्षकको कार्यालय ।

महालेखापरीक्षकको कार्यालय (२०७८), अन्ठाउत्रौँ वार्षिक प्रतिवेदन, पृ. ४९९, महालेखा परीक्षकको कार्यालय ।

मैनाली, उमेश प्र. (२०६२), सरकारी सेवा प्रभावकारी बनाउने उपायहरू, प्रशासन विकास र व्यवस्थापन (चुनौती, रणनीति र समाधान), उत्सव बुक्स एण्ड स्टेशनर्स ।

राष्ट्रिय किताबखाना (निजामती) वेबसाइट (२०७८), <https://nijamati.pis.gov.np> ।

सङ्घीय मामिला तथा सामान्य प्रशासन मन्त्रालय (२०७७), स्थानीय तहबाट जारी भएका कानूनबारे तुलनात्मक अध्ययन प्रतिवेदन, नेपाल सरकार ।

सामान्य प्रशासन मन्त्रालय (२०५५), सार्वजनिक प्रशासनको पच्चीस वर्षे गुरुयोजना, नेपाल सरकार ।

Paudyal, Leela M. (2021). *Policy Making on Governance and Service Delivery in Nepal*. Policy Research Institute.