

सहभागितामूलक व्यवस्थापन अवधारणा र अभ्यास



श्यामकुमार भट्टराई*

सारांश

कुनै पनि सङ्गठनमा कार्यरत सम्पूर्ण जनशक्तिहरू व्यवस्थापकीय कार्यमा सहभागिता हुन सक्ने व्यवस्थापनको सिद्धान्तलाई सहभागितामूलक व्यवस्थापन भनिन्छ । व्यवस्थापनविद् Rensis Likert द्वारा विकसित यस अवधारणाले सङ्गठन सञ्चालनको सहभागितात्मक आधार प्रदान गरेको छ । धेरै समयदेखि सहभागितामूलक व्यवस्थापन एउटा प्रसिद्ध सिद्धान्तका रूपमा रहेको छ । व्यवस्थापनसम्बन्धी पुस्तक तथा लेखरचनाहरूमा यसले प्रशस्त स्थान पाएको छ । गोष्ठी सेमिनार तथा आदेश निर्देशनमा समेत यस शब्दको प्रयोग अब सामान्य भइसकेको छ तर व्यवहारमा सहभागितामूलक व्यवस्थापनको अवधारणा कार्यान्वयनमा आउन सकेको छैन । कसैले सहभागितालाई अधिकारउपरको नियन्त्रण ठानेका छन् भने कसैले यसलाई सरोकारवालासँगको साभेदारी मानेका छन् । समूहगत कार्यलाई नै सहभागितामूलक व्यवस्थापन हो भन्ने भन्ने धेरै छन् तर यसलाई वैयक्तिक स्वार्थका रूपमा नहेरी साङ्गठनिक स्वार्थका रूपमा हेरिनुपर्दछ, जहाँ कामदार कर्मचारीहरूको निर्णय तहसम्मको पहुँच होस् र उनीहरू त्यसको कार्यान्वयनप्रति गम्भीर ढङ्गले जिम्मेवार बनून् ।

Participatory Management, a new model must be founded on principles and values which, together with a statement of aims, can form the basis of a mission statement. An organization needs a broad, shared vision of the future, an identify, a destiny, a perspective with regard to its goals and how they can be achieved, a management that knows how to get everyone to pull in the same direction and leadership that is a driving force for change and which draws its strength from a culture of complete trust and commitment.

Jaime Herrera

प्रारम्भ

जेम हेरिराद्वारा लिखित उल्लिखित पङ्क्तिले सहभागितामूलक व्यवस्थापनको अवधारणाको सारलाई समेटेको छ । अबको सङ्गठन सञ्चालन गर्न व्यवस्थापक र कार्यकारी नेतृत्वलाई उक्त भनाइले मार्गनिर्देशन गरेको छ भन्न सकिन्छ । अब लागौं सहभागितामूलक व्यवस्थापनको अवधारणागत पक्षतर्फ । कुनै पनि सङ्गठनमा कार्यरत सम्पूर्ण जनशक्तिहरू व्यवस्थापकीय कार्यमा सहभागिता हुन सक्ने व्यवस्थापनको सिद्धान्तलाई सहभागितामूलक व्यवस्थापन भनिन्छ । व्यवस्थापनविद् Rensis Likert द्वारा विकसित यस अवधारणाले सङ्गठन सञ्चालनको सहभागितात्मक आधार प्रदान गरेको छ । कुनै पनि सङ्गठनको उद्देश्य

* उपसचिव, सर्वोच्च अदालत ।

निर्धारणदेखि कार्यान्वयन तथा अनुगमन मूल्याङ्कनसम्मका चरणमा सम्बद्ध सबै जनशक्तिको समुचित सहभागिता गराउनुपर्ने मान्यता नै यसको जड हो। स्टिफेन पी. रबिन्सले भने नेतृत्वदायी जनशक्तिसँगको निर्णय निर्माणको अवस्थामा अरू मातहतका जनशक्तिको आबद्धताको एउटा प्रक्रियाका रूपमा सहभागितामूलक व्यवस्थापनलाई परिभाषित गरेका छन्। उनी भन्छन्: 'Participative management is a process where subordinates have a significance degree of decision making power with their immediate superiors. मातहतका जनशक्तिहरू आफ्ना निकटवर्ती व्यवस्थापकहरूसँग उनीहरूले लिने निर्णय प्रक्रियामा अत्यन्त महत्त्वका साथ सहभागी हुन्छन्। त्यो प्रक्रिया नै सहभागितामूलक व्यवस्थापनको आधार हो।⁹ सहभागितामूलक व्यवस्थापनको अवधारणाले सङ्गठनका हरेक जनशक्तिको भूमिका खोज्छ। नेतृत्व र कर्मचारीको कार्यमूलक सम्बन्धको अपेक्षा राख्दछ।

म्याग ग्रेगरद्वारा प्रतिपादित कार्य उत्प्रेरणासम्बन्धी 'Y' सिद्धान्तले पनि सङ्गठन सञ्चालनमा सहभागिता आवश्यक ठानेको छ। भनिन्छ, जहाँ उच्च सहभागितामूलक व्यवस्थापन अवलम्बन गरिएको हुन्छ, त्यहाँ कामप्रतिको प्रतिबद्धता र समर्पण उच्च हुन्छ, कार्यसम्पादनस्तर राम्रो देखिन्छ, उत्पादनशीलता बढ्छ, सिर्जनशीलता बढ्छ र गुणात्मक सुधार हुन्छ। कर्मचारी/कामदारमा अपनत्वको भावना विकास भएको अवस्थामा सङ्गठन, मितव्ययी, अनुशासित र प्रभावकारी रूपमा सञ्चालन गर्न सकिन्छ। यसले सङ्गठनलाई गतिशील बनाउँछ। उत्तरदायित्वको भावना विकास गराउँछ।

Participatory management means employees have the authority to manage themselves and their work-places. It's clearly placing the role of decision making in the employee hands so they can participate in their own management.

-T.J. Elliott

धेरै समयदेखि सहभागितामूलक व्यवस्थापन एउटा प्रसिद्ध सिद्धान्तका रूपमा रहेको छ। व्यवस्थापनसम्बन्धी पुस्तक तथा लेखरचनाहरूमा यसले प्रशस्त स्थान पाएको छ। गोष्ठी सेमिनार तथा आदेश निर्देशनमा समेत यस शब्दको प्रयोग अब सामान्य भइसकेको छ तर व्यवहारमा सहभागितामूलक व्यवस्थापनको अवधारणा कार्यान्वयनमा आउन सकेको छैन। एउटा राम्रो भनिएको सिद्धान्त अथवा विधिलाई प्रयोगमा नल्याउनुका केही कारण होलान्। यसका सम्बन्धमा तलका उपशीर्षकहरूमा चर्चा गरिनेछ। अहिले नै भनिहाल्नुपर्ने कुरा के हो भने अझै पनि सहभागितामूलक व्यवस्थापनको अवधारणामा नै अस्पष्टता छ। कसैले सहभागितालाई अधिकारउपरको नियन्त्रण ठानेका छन्। कसैले यसलाई सरोकारवालासँगको साभेदारी मानेका छन्। समूहगत कार्यलाई नै सहभागितामूलक व्यवस्थापन भन्ने भन् धेरै छन् तर यसलाई वैयक्तिक स्वार्थका रूपमा नहेरी साङ्गठनिक स्वार्थका रूपमा हेरिनुपर्दछ, जहाँ कामदार कर्मचारीहरूको निर्णय तहसम्मको पहुँच होस् र उनीहरू त्यसको कार्यान्वयनप्रति पनि गम्भीर ढङ्गले जिम्मेवार बनुन्।

सहभागितामूलक व्यवस्थापनको प्रयोगात्मक अभ्यास संयुक्त राज्य अमेरिकाबाट प्रारम्भ भएको हो। त्यहाँको प्रख्यात मोटर कम्पनी फोर्डमा सहभागितामूलक व्यवस्थापनको सफल प्रयोग गरिएको थियो। जापानी कम्पनीहरूले पनि सहभागितामूलक व्यवस्थापनका माध्यमबाट आफ्ना सङ्गठनलाई प्रभावकारी

9 *Participative Management is the process of involving subordinates in the decision-making process. It stresses active involvement of the people. It uses their expertise and creativity in solving important managerial problems. It rests on the concept of shared authority which holds that managers share their managerial authority with their subordinates. Finally, it attempts to actually involve subordinates in the important decision processes of the organization, not just in tangential problems or concerns... Participative Management does not mean that managers no longer make decisions. It does not mean that they postpone decisions hoping that the problem will go away. They still must exercise their authority and make the decision. Participative Management is not an excuse for inaction. William P. Anthony, Participative Management, Addison-Wesley Publishing Philippines, 1978, P.3/4/5*

बनाई उत्पादकत्वमा व्यापक वृद्धि गरे, जसले गर्दा अन्तर्राष्ट्रिय बजारमा जापानीहरूको पहुँच स्थापित भयो । सहभागितामूलक व्यवस्थापनले प्रजातान्त्रिक मूल्यमान्यताहरूलाई आत्मसात गरेको हुन्छ । नियन्त्रणले होइन, सकारात्मक उत्प्रेरणाले कार्य प्रगति हासिल हुन सक्छ भन्ने कुरा यस अवधारणाले प्रमाणित गरिसकेको छ ।

सहभागितामूलक व्यवस्थापनको विकास

सहभागितामूलक विकासको अवधारणा औद्योगिक क्रान्तिपछि व्यवस्थापनका क्षेत्रमा विकास भएको हो । औद्योगिक क्रान्तिपूर्व केन्द्रीकृत र हाकिममुखी प्रशासकीय दृष्टिकोणको दबदबा थियो । विशेष गरी धार्मिक नेतृत्व र उच्च सरकारी अधिकारीहरू निर्णयका अधिकारी थिए । अन्य जनशक्ति र सरोकारवालाको व्यवस्थापनमा कुनै स्थान थिएन । औद्योगिक क्रान्तिले सामाजिक संरचना र बनावटमा व्यापक फेरबदल ल्यायो । त्यस समयावधिमा एफ.डब्लु टेलर, गिलवर्थ जस्ता व्यवस्थापनविद्हरूले वैज्ञानिक व्यवस्थापनको सिद्धान्त प्रतिपादन गरे तर सो अवधारणाले सङ्गठनमा संलग्न जनशक्तिको वैज्ञानिक ढङ्गबाट परिचालन गरी उत्पादन वृद्धि गर्नेतर्फ आफ्नो ध्यान केन्द्रित गर्‍यो । कामदार कर्मचारीको व्यवस्थापनमा सहभागिता गराउने प्रयास गरेन । केवल मूल्य तिरेर ल्याएका कामदारको हैसियतमात्र प्रदान गर्‍यो । औद्योगिक क्रान्तिको उत्कर्षको समयमा गरिएको हथौंन अध्ययनले श्रमिकहरू नै कुनै पनि सङ्गठनका उत्पादनका आधारहरू हुन्, उनीहरूसँगको मानवीय सम्बन्धको विकास गरी उनीहरूलाई निर्णय प्रक्रियामा आबद्ध गर्ने हो भने सङ्गठन सञ्चालनमा सहजता ल्याउँछ र उसले उत्पादकत्वसमेत बढाउँछ तर औद्योगिक क्रान्तिपश्चात्को समयमा मानव स्रोतको विकासमा जोड दिन थालियो । मानव शक्ति नै कुनै पनि सङ्गठनका क्रियाशील हात हुन्, संवेदनशील मुटु हुन् र सिर्जनशील मस्तिष्क हुन् भन्ने मान्यताअनुरूप मानव स्रोत व्यवस्थापनको नयाँ पद्धति विकास भयो । यस कालखण्डलाई सहभागितामूलक व्यवस्थापनको महत्त्वपूर्ण आधारका रूपमा लिन सकिन्छ । व्यवस्थापकीय दृष्टिकोणको विकासलाई सूत्रबद्ध रूपमा यसरी उल्लेख गर्ने गरिन्छ :^२

PERIOD	SCHOOL OF THOUGHT WRITERS	MANAGEMENT EMPHASIS
Pre-industrial Revolution	Church and government leaders	Tradition
Industrial Revolution	Scientific Management School, Taylor and the Gilberths	Hired hands
Mature Industrial Revolution	Human relations school, Hawthorne studies	Hands and hearts
Postindustrial Revolution	Systems school human resource management	Hands, hearts and minds

सहभागितामूलक व्यवस्थापनका आधारहरू

सहभागितामूलक व्यवस्थापन मातहतका जनशक्तिलाई निर्णय निर्माण प्रक्रियामा सहभागी गराउने आधुनिक विधि हो । यो मानवस्रोतको समूचित व्यवस्थापनसम्बन्धी सिद्धान्त हो । यसले अन्य आर्थिक तथा भौतिक स्रोतसाधनको परिचालनको कुरा गर्दैन । यो सबैमा सकारात्मक सोचको अभिवृद्धि गराई परिणामप्रति जिम्मेवार बनाउने उपाय हो । सङ्गठनका सबै जनशक्तिलाई उत्प्रेरित गर्ने, साहश प्रदान गर्ने र हिम्मत दिने औजार हो, जसले आलोचनालाई मार्गदर्शनमा रूपान्तरण गर्दछ । सहभागितामूलक व्यवस्थापनमा अनावश्यक दबाव रहँदैन । नियन्त्रण र निर्देशनको पक्ष कमजोर रहन्छ । हामी भन्ने भावनाको विकास हुन्छ । अधीनस्थ सरोकारवालाहरूसँग परामर्श गरी निर्णय लिइन्छ । कर्मचारी/कामदारले आफूलाई स्वतन्त्र

२ Willam P. Anthony, Participative Management, P.9

भएको महसुस गर्छन् । कसैले आफूप्रति सुपरीवेक्षण गरिरहेको छ भन्ने भावना पैदा हुँदैन । स्वतन्त्रताको अर्थ स्वच्छन्द वा उन्मुक्त भने होइन । कर्मचारीहरूको कार्यसीमा निर्धारण गरिएको हुन्छ । सहभागितामूलक ढङ्गले लक्ष्य निर्धारण गरी सो लक्ष्य पूरा गर्न स्वतन्त्र रूपमा काम गर्ने वातावरण निर्माण गरिएको हुन्छ । विषयवस्तुको गहनता र गम्भीरताका कारण सबै तहको सहभागिता गराउन नसकिने अवस्था पनि आउँछ । यस्तो अवस्थामा सङ्गठनभित्रका छानिएका दक्ष, योग्य र कार्यकुशल र सक्षम जनशक्तिहरू छनोट गरी व्यवस्थापन गर्न सकिन्छ । यस्तो प्रक्रियालाई Quality Circle पनि भन्ने गरिन्छ । सन् १९८० को दशकपछि आएको अर्को अवधारणा हो- सङ्गठनबाहिरका व्यक्तिहरूको समेत सहभागिता । निर्णय प्रक्रियाबाट असर पर्ने सरोकारवालाहरूमध्येबाट वस्तुगत आधारमा छानिएका सङ्गठनबाहिरका व्यक्तिहरूसमेतलाई निर्णय प्रक्रियामा सहभागी गराउन सकिन्छ ।

An organization must be, then, a system of hearts and minds that function and are driver as one towards a common goal, a group of people who will work together and learn together and create synergy both inside and outside the organization.

उल्लेखित आधारहरूका अतिरिक्त Management by Objective (MBO) सहभागितामूलक व्यवस्थापनको अर्को महत्त्वपूर्ण आधार हो । सङ्गठनका हरेक तह र व्यवस्थापकीय क्रियाकलापहरूमा सम्बद्ध सरोकारवालाको सहभागिता गराउनुपर्दछ भन्ने दार्शनिक आधारमा यो सिद्धान्त (MBO) स्थापित रहेको छ । मातहतका कर्मचारीहरूको सङ्गठनात्मक सञ्चार, दक्षता, सीप, समस्या विश्लेषण गर्ने तरिका, विभिन्न वैकल्पिक रणनीतिहरूको जानकारी, प्रगति समीक्षा गर्ने विधि र उपयुक्त मापदण्डको विकास गर्ने क्षमता पनि विकसित गर्नुपर्दछ । त्यसैले Robertson Work भन्छन्- Participation is efficient when practiced through institutionalized channels or through clearly legitimate, through informal mechanisms such as neighborhood associations.^३

- Methods to encourage staff in decision
- Management of people more than economic resources
- To build positive attitude and commit that we all make mistakes.
- Techniques of encouragement and converting criticism to guidance.
- No coercion, no control, replace I into we.
- Quality Circle

सहभागितामूलक व्यवस्थापनको कार्यपद्धति

सहभागितामूलक व्यवस्थापनका प्रणेता रेनिस लिंकर्टले सङ्गठनमा मानवीय व्यवहारको दृष्टिकोणबाट व्यवस्थापकहरूको कार्यपद्धतिलाई Job Centered Manager र Employee Centered Manager गरी दुई प्रकारले विभाजित गरेका छन् । पहिलो प्रकृतिका व्यवस्थापकले कामलाई पहिलो प्राथमिकतामा राखी कामदारलाई औजार / माध्यमका रूपमा प्रयोग गर्नुपर्दछ भन्ने मान्यता राख्दछ भने दोस्रो प्रकृतिका व्यवस्थापकले कार्यसम्पादनमा कामदार कर्मचारीको सहभागितामूलक व्यवस्थापनको अवधारणालाई आत्मसात गर्ने उनको ठहर छ । उनले व्यवस्थापकहरूको सम्पादन गर्ने कार्यपद्धतिका आधारमा Exploitative Authority, Benovolent Authority, Consultative Authority र Participative Authority गरी चार प्रकारमा विभाजन गरेका छन् । तीमध्ये सबैभन्दा पछिल्लो Participative Authority ले सहभागितामूलक व्यवस्थापनमा जोड दिन्छ भन्ने उनको धारणा छ । उनले सहभागितामूलक व्यवस्थापनका लागि Linking Pins मोडलको अवधारणा

३ Robertson work, 'Decentralising Governance: Participation and partnership in service delivery to the poor' Reinventing Government for the Twenty first Century.

ल्याएका छन्, जसले सामूहिक रूपमा निर्णय गर्ने परिपाटीको विकास गर्दछ, सङ्गठनप्रति अपनत्वको भावना वृद्धि हुन्छ र समग्रमा सङ्गठनात्मक गतिशीलता र उत्पादनमा अभिवृद्धि गर्दछ ।

सहभागितामूलक व्यवस्थापन प्रजातान्त्रिक पद्धतिबाट सङ्गठन सञ्चालन गर्ने एउटा उत्तम विधि हो । सङ्गठनात्मक संस्कृतिको गुणस्तरीय विकास र कामदार कर्मचारीहरूको सामूहिक भावनाको विकासबाट मात्रै यसको व्यावहारिक प्रयोग सार्थक रूपमा सम्पन्न गर्न सकिन्छ । यसका लागि निरन्तर सुधार र चरणबद्ध कार्यक्रमको विकास गरिनु जति आवश्यक छ, त्यति नै कर्मचारीहरूको व्यक्तिगत आचरण र प्रवृत्तिमा सुधार हुनुपर्दछ र उनीहरूलाई क्रमशः सहभागितामूलक कार्यसंस्कृतिमा अभ्यस्त गराउँदै लैजानुपर्दछ । पछिल्लो समयमा आएर विकासका क्रियाकलापमा सहभागितामूलक व्यवस्थापनको प्रयोगले सफलता प्राप्त गरेको छ । स्थानीय एकाइहरूलाई अधिकार सम्पन्न बनाउने कार्यको आधार नै यही हो । त्यस्तै अधिकारको विकेन्द्रीकरण गर्ने परिपाटीले व्यापकता पाएको छ । सरकार तथा गैरसरकारी क्षेत्रको सहकार्य प्रारम्भ भएको छ । सार्वजनिक निजी साभेदारीको अवधारणा प्रयोगमा आउन थालेको छ । उपभोक्ता र सेवाग्राहीको आवश्यकता, रुचि, अपेक्षाअनुरूप उत्पादन गर्न थालिएको छ । उनीहरूका आवाजहरूको सुनुवाइ गर्न लागिएको छ । यी सबै प्रक्रियाहरू सहभागितामूलक व्यवस्थापनकै सिद्धान्तबाट निर्देशित छन् ।

सहभागितामूलक व्यवस्थापनका फाइदाहरू

- सङ्गठनात्मक उत्पादकत्वमा वृद्धि गराउन सक्छ ।
- कामदार कर्मचारीहरूको मनोबल बढाउँछ ।
- सङ्गठनप्रति अपनत्व भाव बढाउँछ । गैरहाजिर हुने प्रवृत्ति घटाउँछ ।
- परिवर्तनलाई सहज रूपमा आत्मसात गर्न सकिन्छ ।
- व्यवस्थापक-कामदार कर्मचारीहरू बीचको सुमधुर सम्बन्ध कायम हुन्छ ।
- व्यवस्थापनप्रति सम्मानभाव पैदा गराउँछ ।
- सङ्गठनलाई सुचारु रूपमा सञ्चालन गर्न सहज हुन्छ ।
- व्यवस्थापकीय निर्णयहरूको गुणस्तरमा सुधार हुन्छ ।
- सङ्गठनभित्रको सञ्चार सम्बन्ध सुदृढ हुन्छ ।
- समूहगत रूपमा काम गर्ने संस्कृतिको विकास हुन्छ ।

सहभागितामूलक व्यवस्थापनका विभिन्न उपायहरू

व्यवस्थापनमा सहभागिता भनेको औपचारिक निर्णयमा सबैको सहभागिता होइन । सङ्गठन सञ्चालनमा सबै जनशक्तिको सक्रियता र सम्बद्धतामात्र हो । वार्षिक समिक्षा, नियमित कर्मचारी बैठक, गोष्ठी, सेमिनार अन्तर्क्रिया, कार्यविवरण तर्जुमामा सहभागिता, कार्ययोजना निर्माणमा सहभागिता, सुरक्षित कार्यवातावरण, उत्साह, कदर, सम्मान, सकारात्मक सोच, अनुसन्धान, शोध, अध्ययन, आन्तरिक छलफल/प्रस्तावित नीति कार्यक्रमहरूउपर छलफल, राय, सुझाव, प्रतिक्रिया जस्ता उपायका माध्यमबाट व्यवस्थापनलाई सहभागितामूलक बनाउन सकिन्छ ।

सिनर्जी : सहभागितामूलक व्यवस्थापनको सार

सामूहिक प्रयास एकल प्रयासभन्दा प्रभावकारी हुन्छ । सामूहिक शक्ति एकल शक्तिभन्दा बलियो हुन्छ । सामूहिक जिम्मेवारी एकल जिम्मेवारीभन्दा सबल हुन्छ, भन्ने मान्यता नै सिनर्जी हो । The Whole

is greater than the sum of its parts नै सिनर्जीको आधार हो । कुनै पनि सङ्गठनलाई नेतृत्वको एकल प्रयासबाट मात्रै पनि उद्देश्यमुखी ढङ्गले सञ्चालन गर्न सकिँदैन । सङ्गठनको हरेक तहका जनशक्तिको निर्णयमा सहभागिताले सङ्गठनप्रति समर्पणभाव (Sense of Accomplishment) पैदा गर्दछ । समर्पणभावले व्यक्तिगत स्वार्थलाई पराजित गर्दछ र सामूहिकतातर्फ अभिप्रेरित गर्दछ । सामूहिकताले सङ्गठित कार्यसंस्कृति अवलम्बन गर्दछ । सङ्गठनात्मक कार्यसंस्कृतिले उद्देश्यमुखी तवरले सङ्गठन परिचालन हुन्छ । उद्देश्यमुखी तवरले परिचालन गरेको सङ्गठनले निश्चित रूपमा आफ्नो उद्देश्य र लक्ष्य प्राप्त गर्न सक्छ । त्यसैले सिनर्जी सहभागितामूलक व्यवस्थापनको सार र आधार हो ।

सहभागितामूलक व्यवस्थापनका तत्त्वहरू

सहभागितामूलक व्यवस्थापनका लागि सङ्गठनको संयन्त्र, स्वरूप, सङ्गठनले अवलम्बन गरेको नीति योजना, कार्यक्रम र रणनीतिको महत्त्वपूर्ण भूमिका रहन्छ । त्यसै गरी सङ्गठन सञ्चालनको कार्यविधि, कार्यप्रक्रिया र मापदण्डले पनि सहभागितामूलक व्यवस्थापनको प्रयोगलाई प्रभावित पार्दछ । सङ्गठनका जनशक्तिको सक्षमता र जनशक्ति विकासको आधार पनि यसका लागि जिम्मेवार तत्त्वका रूपमा रहेको छ । सङ्गठनको आन्तरिक कार्यवातावरण र नेतृत्व तथा जनशक्तिको अन्तरसम्बन्ध यसको मूल विषयवस्तुका रूपमा रहेको हुन्छ । उल्लिखित आधारमा सूचीकृत गर्दा सहभागितामूलक व्यवस्थापनका लागि देहायका चार तत्त्वहरू प्रमुख रूपमा जिम्मेवार रहेको भन्न सकिन्छ :

- Institutional Factors
- Operational and Technical Factors
- Behavioural Factors
- Environmental Factors

सहभागितामूलक व्यवस्थापनका विशेषताहरू

सहभागितामूलक व्यवस्थापनमा नेतृत्व र अधीनस्थबीच कार्यमूलक सम्बन्ध स्थापना हुन्छ । नेतृत्वप्रतिको आस्था र अधीनस्थप्रतिको विश्वास कायम रहन्छ । नयाँ अवधारणाको प्रयोगमा नेतृत्व जिम्मेवार हुन्छ, विचार तथा अभिव्यक्तिमा अधीनस्थहरू स्वतन्त्र हुन्छन् । सङ्गठनात्मक सञ्चारको दोहोरो स्वरूप कायम रहन्छ । कर्मचारी/कामदारहरूले सङ्गठनप्रति अपनत्वको भाव प्रकट गर्छन् र कामप्रति उत्प्रेरित रहन्छन् । सामूहिक रूपमा लक्ष्य, उद्देश्य र कार्यक्रमहरू निर्धारण/निर्माण गरिन्छ । निर्णयमा अधीनस्थको सहभागिता रहन्छ, र सबै उत्तरदायी रहन्छन् । ज्ञान र सीपको आदानप्रदानले उत्पादनशीलता बढाउँछ । कामप्रतिको समर्पणभाव पैदा हुन्छ । आपसी समन्वय कायम रहन्छ । कार्यसन्तुष्टिले सकारात्मक भाव पैदा गराउँछ । सबै सदस्यले अस्तित्वबोध गर्दछन् र सम्मान प्राप्त गरेको महसुस गर्दछन् । सबै तहका समस्या र गुनासाहरू नेतृत्वसम्म पुग्न सक्छ । वस्तुगत रूपमा कामको मूल्याङ्कन गर्न सकिन्छ । अधिकारको विकेन्द्रीकरण भएको ठानिन्छ ।

<ul style="list-style-type: none"> • कार्यमूलक सम्बन्धको स्थापना • अधीनस्थप्रतिको विश्वास • विचार तथा अभिव्यक्तिमा स्वतन्त्रता • सञ्चारको दोहोरो स्वरूप • अपनत्वको भाव • सामूहिक लक्ष्य, उद्देश्य र कार्यक्रमहरू • उत्तरदायी 	<ul style="list-style-type: none"> • उत्पादनशीलता • कामप्रतिको समर्पण भाव • कार्यसन्तुष्टि • अस्तित्वबोध • वस्तुगत रूपमा कामको मूल्याङ्कन गर्न सकिन्छ । • अधिकारको विकेन्द्रीकरण
---	--

सहभागितामूलक व्यवस्थापनका सकारात्मक र नकारात्मक पक्षहरू

सकारात्मक पक्ष	नकारात्मक पक्ष
<ul style="list-style-type: none"> ● व्यापक रूपमा सहभागिता/जिम्मेवारीबोध ● सङ्गठनात्मक लक्ष्य उद्देश्य पूरा गर्न सहज ● कामप्रतिको समर्पण/अपनत्वको भावनाको विकास ● समूहगत भावना र सकारात्मक सञ्चार ● परिवर्तन व्यवस्थापन गर्न सहज हुने ● सिर्जनशीलता र उत्पादनशीलतामा वृद्धि ● उत्प्रेरित कर्मचारी र कार्यसन्तुष्टि हुने 	<ul style="list-style-type: none"> ● निर्णयमा पुग्न कठिनाइ सबै तहको सहभागिता असम्भव ● व्यक्तिगत स्वार्थहरू अगाडि आउने सम्भावना ● अनुशासनहीनताको सम्भावना ● अनौपचारिक समूह खडा हुने र राजनीतिक दृष्टिकोण हावी हुने ● राम्रो परिवर्तनको पनि प्रतिरोध हुन सक्ने ● नेतृत्वको होडबाजी र आन्तरिक द्वन्द्व हुन सक्ने ● खर्चिलो, गोप्यता नरहने, सङ्कट र द्वन्द्वको समयमा अनुपयोगी

The most Important characteristics of participative management is the admonition to "Pay attention" to staff, and thus to ensure a two way flow of communications.

सहभागितामूलक व्यवस्थापनको आवश्यकता

परम्परागत नियन्त्रित निर्देशित प्रशासनिक पद्धतिले मात्र सङ्गठन सञ्चालन गर्न नसकिने भएपछि पछिल्लो विकासक्रमको उपलब्धिका रूपमा सहभागितामूलक व्यवस्थापनको अवधारणा आएको हो । सङ्गठनलाई गतिशील बनाउन, उपभोक्ता/सेवाग्राहीमैत्री बनाउन सामूहिकता आवश्यक ठानियो । उत्पादनशीलता बढाउन कार्यरत जनशक्तिलाई अधिकार सम्पन्न बनाउनुपर्ने मान्यता विकास भयो । नेतृत्वलाई मात्रै होइन, साङ्गठनिक लक्ष्य, उद्देश्य र सङ्गठन सञ्चालनका आधारभूत मूल्यमान्यताको जगेर्ना र समूचित विकास गर्न नेतृत्व विकास गर्नुपर्ने आवश्यकता देखियो । प्रजातान्त्रिक वातावरणको निर्माण नगरी जिम्मेवारी र उत्तरदायित्वको भावना विकास हुन नसक्ने निष्कर्ष निकालियो । समकालीन सामाजिक परिवेश र व्यवस्थापनका क्षेत्रमा देखिएका परिवर्तनहरूलाई आत्मसात गर्न धेरै मगजहरू एकै ठाउँ राखी मन्थन गर्नुपर्ने ठहराइयो । फलतः अब परम्परागत कठोर शैलीले सङ्गठन सञ्चालन गर्न नसकिने अवस्था आइसकेको छ । यिनै पृष्ठभूमिमा व्यवस्थापनको दार्शनिक पक्षमा नौलो आयामका रूपमा सहभागितामूलक व्यवस्थापन अपरिहार्य भएको छ । यो पद्धति सङ्गठन सञ्चालनमा समग्र सहभागिता हो । अधिकारको विखण्डन र नेतृत्वको साभेदारी होइन । सङ्गठनभित्र र बाहिरका सरोकारवालाहरूको अन्तर्सम्बन्धको आधार हो । समावेशीकरणसम्बन्धी राजनीतिक मान्यताको प्रयोग होइन । सक्षमहरूसम्म अवसरको वितरण हो । पैत्रिक सम्पत्तिको अंशवण्डा होइन । अनुशासित सहमति र समन्वय हो । यो सौदाबाजीको विषय होइन ।^४ सङ्गठनको हित प्रवर्द्धनका लागि गरिने सामूहिक प्रयत्न हो । वैयक्तिक वा वर्गीय स्वार्थ सिद्ध गर्ने माध्यम होइन । कसैको अधिकार कटौती होइन, सङ्गठन सुधारको आधार हो । कामप्रतिको उच्च प्रतिबद्धता निर्माण गर्ने आधार हो । आफ्नो बाटो आफैँ खन्ने पद्धति हो । आत्मनिर्देशनको अनुभूतिद्वारा साङ्गठनिक हितमा समर्पित हुने माध्यम हो । सीप, स्रोत र साधनको उच्चतम परिचालन गरी उत्पादनशीलता अभिवृद्धि गर्ने ध्येयले यो सिद्धान्त आएको हो । नयाँनयाँ आविष्कार र

४ कसैकसैले सामूहिक सौदाबाजीलाई पनि सहभागितामूलक व्यवस्थापनको माध्यम मानेका छन् । वर्गीय स्वार्थभन्दा माथि उठेर संगठनात्मक हित प्रवर्धनका लागि गरिने सौदाबाजीलाई मात्र सहभागितामूलक व्यवस्थापनको अंग मान्न सकिनेछ ।

सिर्जनाको स्रोत हो । गुणात्मक विकास गर्ने प्रयास हो । यसले सङ्गठनलाई प्रतिस्पर्धी र जिम्मेवार बनाउँछ । सङ्गठनभित्रको आन्तरिक सञ्चार प्रभावकारी हुन्छ । यो सामूहिकताको बलियो आधार हो ।

सहभागितामूलक व्यवस्थापनका अवरोधहरू

नेतृत्वको अहंकारपूर्ण भावनाले सहभागितामूलक निर्णय प्रक्रिया अवलम्बन गर्न अवरोध पुऱ्याउँछ । प्रशासन सञ्चालनको परम्परागत मान्यता पनि एउटा प्रमुख अवरोध हो । सहायक र सहयोगीहरूले दिएका सुझावहरू ग्रहण गर्न मन नपराउने व्यवस्थापकीय प्रवृत्ति सहभागितामूलक व्यवस्थापनको अवरोध हो । उच्च व्यवस्थापकहरूको दर्शन र मान्यताले पनि सहभागितामूलक व्यवस्थापनप्रति नकारात्मक दृष्टिकोण राख्दछ । सङ्गठनले स्वीकार गरेको नीतिगत प्रावधानलाई देखाएर सहभागिता अस्वीकार गर्ने प्रवृत्ति रहन्छ । जनशक्तिको ज्ञान, सक्षमता, सीप, विशेषज्ञता, तालिम, अनुभव र चाहनाको अभावका कारण पनि निर्णय निर्माणमा सहभागिता सम्भव हुँदैन । सङ्गठनात्मक संरचनाकै कारण पनि सहभागिता सम्भव हुँदैन । सङ्गठनभित्रको कार्यवातावरण पनि सहभागिताका लागि बाधक हुन सक्छ । सहभागितामूलक कार्यपद्धति अस्वीकार गर्ने कार्यसंस्कृति पनि अवरोधको अर्को कारण हो । व्यवस्थापकहरूमा असुरक्षाको भावनाले गर्दा उनीहरू निर्णय निर्माणमा सहभागिता रुचाउँदैनन् । शक्तिहीन होइन्छ भन्ने व्यवस्थापकीय त्रासले पनि उनीहरू सहभागितालाई अस्वीकार गर्छन् । सहभागितामूलक व्यवस्थापन अवलम्बन गर्ने सक्षमताको अभाव रहन सक्छ । कामको प्रकृति र समयको उपलब्धतासमेतका विभिन्न पक्षहरू पनि सहभागिताका अवरोधका रूपमा रहन सक्छन् ।

- Autocratic Fashion
- Traditional Values
- Common rebuff made by managers
- Philosophy values of top management group
- Quating policy as a reason to reject participation
- Lack of knowledge, efficiency, skill, expertise, training, experience and desire of personnel
- Authority structure of organization
- Lack of supportive climate
- Lack of participative culture
- Lack of security
- Afraid to loosing their power
- Lack of competency of practice

त्यस्ता अवरोध हटाउनका लागि देहायबमोजिमका उपायहरू अवलम्बन गर्न सकिन्छ :

- सहभागितामूलक कार्यशैलीको विकास गर्ने ।
- सङ्गठनको संरचना र नीतिहरू परिवर्तन गर्ने ।
- जनशक्तिलाई शिक्षा र तालिम उपलब्ध गराउने ।
- सङ्गठनको कार्यवातावरणमा सुधार गर्ने ।
- समयको समुचित व्यवस्थापन र प्रयोग गर्ने ।

व्यवस्थापनमा सहभागिता बढाउने उपायहरू

व्यवस्थापनमा सहभागिता बढाउनका लागि विभिन्न उपायहरू उपनाउन सकिन्छ । त्यस्ता केही उपायहरू यसप्रकार छन् :

- सङ्गठनको वार्षिक कार्यक्रमहरू तर्जुमा गर्दा सबै तहबाट पृष्ठपोषण लिई सोहीअनुरूप तर्जुमा गर्नुपर्दछ ।
- कर्मचारीको रुचि, योग्यता, क्षमता र अनुभवका आधारमा जिम्मेवारी विभाजन गरी सङ्गठनका नीति तथा कार्यक्रम र उद्देश्य हासिल गर्ने दिशामा क्रियाशील गराइनुपर्दछ ।
- सङ्गठनले अवलम्बन गर्नुपर्ने नयाँनयाँ नीतिगत व्यवस्था तथा अन्य संस्थागत सुधारका लागि सबै तहका कर्मचारीहरूको समेत प्रतिनिधित्व हुने गरी कार्यदल, अध्ययन समूह, अनुसन्धान समिति गठन गरी परामर्श सुझाव सङ्कलन गर्न सकिन्छ ।
- नियमित रूपमा कर्मचारी बैठक आयोजना गरी कामकारवाही र उपलब्धिहरूको समीक्षा, मूल्याङ्कन गर्न सकिन्छ ।
- सङ्गठन सञ्चालनका लागि विभिन्न क्षेत्रमा आवश्यकताअनुसार एउटै वा अलग गरी स्थायी प्रकृतिका समितिहरू गठन गरी जिम्मेवारी दिन सकिन्छ ।
- सङ्गठनका विभिन्न एकाइलाई अधिकार प्रत्यायोजन गर्न सकिन्छ ।
- विशेषज्ञता र व्यावसायिकता आवश्यक पर्ने विषयमा परामर्श सेवा लिन सकिन्छ ।
- आवश्यकताअनुसार सङ्गठनभित्रकै वा सङ्गठनबाहिरका सरोकारवालाहरूसँग छलफल, अन्तर्क्रिया गरी रायसुझाव लिन सकिन्छ ।
- सङ्गठनमा कार्यरत कर्मचारी तथा सेवाग्राही/उपभोक्ताको गुनासो सुनुवाइ गर्ने एकाइ बनाई साङ्गठनिक जिम्मेवारी प्रदान गर्न सकिन्छ ।
- सङ्गठनको वस्तु तथा सेवाको गुणात्मक सुधारका लागि सार्वजनिक रूपमा सरोकारवाला/उपभोक्ताहरूसँग सुझाव आह्वान गरी प्राप्त भएका सुझावका आधारमा नीतिगत व्यवस्थाको मूल्याङ्कन गर्न सकिन्छ ।
- व्यापारिक/व्यावसायिक स्वभावका सङ्गठनहरूमा कामदार कर्मचारीहरूलाई सेयर प्रदान गरी अपनत्वको भावना विकास गर्न सकिन्छ ।
- सञ्चालक समिति, व्यवस्थापन समिति जस्ता विभिन्न समितिहरूमा कर्मचारीहरूको प्रतिनिधित्व गराई सङ्गठनप्रति जिम्मेवार बनाउन सकिन्छ ।
- वार्षिक साधारण सभा र सम्मेलनका माध्यमबाट सहभागिता विकास गराउन सकिन्छ ।

नेपालमा सहभागितामूलक व्यवस्थापनको अवधारणा

A pervasive feature of public administration on the Third World is its emphasis on management of the public. The public have little influence over that management. Bureaucratic cultures and structures emphasize centralized top-down decision making, a relative autonomy in determining who gets what services and an assumption of technological superiority. Individuals, groups and organizations in society have often had little influence over their quality. Paralling this long diagnosed problem have been continuous calls for participation by the public in shaping the activities of public bureaucracies so that they provide services that both required and desired.^५

५ Mark Turner and David Hulme, Governance, Administration and Development, Making the state work, Kumarian press USA, 1997 p.113

मार्क टर्नर र डेभिड ह्युमद्वारा लिखित उल्लिखित अनुच्छेदले तेस्रो विश्वको सार्वजनिक व्यवस्थापनका विशेषता र चरित्रलाई उजागर गरेको छ। नेपाल त्यसको अपवाद हुन सकेन। हुनत नेपालको प्रशासनयन्त्र योग्यता प्रणालीमा आधारित भई सञ्चालन भएको पचास वर्ष पुग्न लागिसकेको छ तर पनि यहाँ परम्परागत प्रशासनको अवशेष अझै प्रशस्त बाँकी छ। यहाँ नयाँनयाँ सिद्धान्त अवलम्बनको कुरा गरिन्छ तर व्यवहारमा सो अनुरूपको संस्कार प्रदर्शन गर्न सकेको अवस्था छैन। निर्णय निर्माणमा सहभागितामूलक पद्धति अङ्गीकार गर्न सकिएको छैन। तहगत संरचना र पदसोपानको डरलाग्दो सीमारेखा अद्यापि कायमै छ। सङ्गठनको नीतिगत व्यवस्थाप्रति सङ्गठनभित्रैका जनशक्ति अनभिज्ञ रहेको अवस्था छ। पद्धतिसङ्गत कार्यसंस्कृतिप्रति कसैको पनि विश्वास नभए जस्तो देखिन्छ। नेतृत्व तहका व्यवस्थापक/प्रशासकहरू अधिकार केन्द्रीकरणको डरलाग्दो रोगबाट ग्रसित छन्। माथिबाटै नियन्त्रित र निर्देशित गरिने परिपाटी यथावत् छ। नियन्त्रणमुखी कार्यशैलीमा रमाउने गरेको देखिन्छ। त्यसैले साङ्गठनिक जिम्मेवारी हाकिम वा शीर्षस्थ व्यक्तिको मात्र हो भन्ने धारणाले घर गरेको छ। अझै पनि साङ्गठनिक उत्पादनशीलता, सिर्जनशीलता, गतिशीलता र प्रभावकारिताका लागि ठोस प्रयास भएको पाइँदैन। कर्मचारीहरूलाई नकारात्मक उत्प्रेरणाबाट परिचालित गरिन्छ। अन्तर जनशक्ति सञ्चार सम्बन्ध प्रभावकारी छैन। तल्लो तहमा बसेर काम गर्ने कर्मचारीहरू सङ्गठनको लक्ष्य, उद्देश्य र रणनीति तथा हासिल गर्नुपर्ने उपलब्धिप्रति सचेत र जानकार छैनन्। जागिरलाई वृत्ति अझ भनी जीवन निर्वाहका आधारका रूपमा मात्र धेरैले लिएका छन्। समूहगत रूपमा काम गर्ने संस्कृति नै विकास भएको छैन। सङ्गठनप्रति अपनत्व छैन। केवल खेताला प्रवृत्ति छ। नेतृत्वलगायतका पदाधिकारी आफ्नो हित र स्वार्थभन्दा माथि उठ्न सकेका छैनन्। अन्तरसङ्गठन समन्वयको अवस्था कमजोर छ। सेवाग्राही उपभोक्ता सन्तुष्टिको कसैले पनि वास्ता गरेको पाइँदैन। उद्देश्यमूलक व्यवस्थापन होइन तदर्थ व्यवस्थापनमा चलेको छ। यी त भए प्रशासनयन्त्रका नकारात्मक पक्षहरू।

सहभागितामूलक व्यवस्थापनको अवधारणा अवलम्बन गर्ने केही प्रयत्नहरू प्रारम्भ भएका छन्। विशेष गरी विकास निर्माणमा सरोकारवालाको सहभागिताको प्रयास भइरहेको छ। स्थानीय निकायलाई विकास निर्माणका काममा धेरै हदसम्म स्वायत्तता प्रदान गरिएको छ। उपभोक्तामार्फत काम गर्न प्रारम्भ भएको छ। ट्रेड युनियनको अवधारणाले प्रशासनयन्त्रलाई केही सहभागितामूलक बनाउने प्रयास गरेको जस्तो देखिन्छ तर राजनीति निर्देशित अवधारणा स्वच्छ, निष्पक्ष र सङ्गठनको उद्देश्यप्रति समर्पित नभई वैयक्तिक वा वर्गीय स्वार्थले ग्रस्त छ तर पनि आयोग, समिति, कार्यदल बनाइने, सार्वजनिक रूपमा सुझाव आह्वान गरी मत सङ्कलन गर्ने जस्ता सहभागिता जनिने खालका कामहरू प्रारम्भ भएका छन्। विभिन्न निकायले समिति गठन गरी सङ्गठन सञ्चालनलाई सहभागितामूलक बनाउने अभ्यास प्रारम्भ भएको छ। व्यवस्थापन समिति, सञ्चालक समितिमा विभिन्न तहको प्रतिनिधित्व गराउन थालिएको छ। व्यवहारमा ल्याउन नसकेको भए पनि दण्ड र पुरस्कारका लागि सहभागितामूलक मापदण्ड बनाइएको छ। परम्पराको अवशेष भए पनि टिप्पणी प्रथाले सीमित सहभागिता जनाएको छ तर यी प्रयासहरू संस्थागत हुन सकिरहेका छैनन्। सबैभन्दा ठूलो कुरा नेतृत्व तहमा इच्छाशक्तिको अभाव छ। म्याक्स वेबरको कर्मचारीतन्त्रका सबै अवगुण हाम्रो प्रशासनमा देखिन्छ तर निजी क्षेत्र र सार्वजनिक सङ्गठनहरू (सरकारी संस्थानहरूबाहेक) ले व्यवस्थापनका नयाँ विधिहरू अवलम्बन गर्दै आएका छन्। कम से कम अब प्रशासनलाई पनि व्यवस्थापनका सिद्धान्तले निर्देशित गर्नुपर्दछ। प्रशासन प्रतिस्पर्धात्मक हुनु आवश्यक छ। प्रभावकारी हुनु आवश्यक छ। प्रशासकहरू अब सेवाग्राही र उपभोक्ताप्रति जिम्मेवार र उत्तरदायी हुनुपर्दछ भन्ने आवाज त उठेको छ। समय फेरिएर अब तलका आवाजतर्फ माथिका कान फर्किनुपर्ने अवस्था छ।

समस्याहरू

- अधिकारको केन्द्रीकरण।
- नकारात्मक उत्प्रेरणा।

- प्रक्रियामा जोड ।
- एकल उत्तरदायित्व ।
- सञ्चार समन्वयको अभाव ।
- समूहगत संस्कृतिको अभाव ।
- परम्परा निर्देशित ।
- तहगत सचेतता ।
- नयाँ मूल्यमान्यता अवलम्बन गर्न नसक्नु ।
- अधीनस्थलाई बेवास्ता गर्ने परिपाटी ।
- सरोकारवालाको उपेक्षा ।

समाधानका उपायहरू

- नीति तर्जुमा, कार्यान्वयन अनुगमन र मूल्याङ्कनमा सहभागिता ।
- अधिकारको विकेन्द्रीकरण र प्रत्यायोजन ।
- समूहगत संस्कृतिको अवलम्बन ।
- परिणाम/नतिजामुखी कार्यसंस्कृति ।
- सामूहिक उत्तरदायित्व ।
- कार्यसम्पादनमा लचकता ।
- व्यवस्थापकीय मूल्यमान्यताको अवलम्बन ।
- आन्तरिक र अन्तरसङ्गठन सञ्चारमा जोड ।
- अपनत्वको भावना विकास ।
- सकारात्मक उत्प्रेरणा ।

निष्कर्ष

सहभागितामूलक व्यवस्थापन सार्वजनिक व्यवस्थापनको क्षेत्रमा देखिएको पछिल्लो मान्यता हो । यसले सामूहिकतामा जोड दिन्छ, र समूहगत कार्यसंस्कृतिको पक्षपोषण गर्दछ । केन्द्रीकरणको विरुद्धमा विकेन्द्रीकरणको वकालत गर्छ । सबै सरोकारवालाको भावनाको कदर गर्नुपर्दछ भन्ने विषयमा जोड दिन्छ । सङ्गठनका सबै सदस्यहरू आफ्नो सङ्गठनप्रति समर्पित हुन्छन् र यो समर्पणले सङ्गठनको उत्पादनशीलता बढाउँछ । उद्देश्यमूलक व्यवस्थापनको प्रशंसा गर्दछ । प्रभावकारी सञ्चारले साङ्गठनिक गतिशीलता ल्याउँछ भन्ने कुरामा विश्वास राख्दछ । उपभोक्ता/सेवाग्राहीको सन्तुष्टिका आधारमा आफूलाई मूल्याङ्कन गर्दछ । समग्रमा प्रक्रियाभन्दा माथि उठेर परिणाममा जोड दिन्छ ।

नेपालको सार्वजनिक प्रशासनमा सहभागितामूलक व्यवस्थापनको न्यून प्रयोग भएको छ । अबैत प्रशासनयन्त्रमा त यसको प्रयोग भएकै छैन भने पनि हुने अवस्था छ । समस्या पन्छाउन वा तदर्थ व्यवस्थापन गर्नमात्र सहभागिताको कुरा गरिन्छ । अबैत पनि प्रशासन परम्परागत ढाँचामै चलिरहेको छ । पदसोपानको दरिलो आवरणभित्र अधिकारको केन्द्रीकरण छ । सङ्गठनात्मक हितप्रति बेवास्ता गर्दै व्यक्तिगत स्वार्थ र लाभहानीका आधारमा मापदण्डहरू बन्ने क्रम अबैतै छ । त्यसैले प्रशासनयन्त्रले असक्षमताको आरोप खेपिरहेको छ । सक्षम प्रशासकद्वारा सञ्चालित असक्षम प्रशासनको उपाधि पाइरहेको छ । यस्तो अवस्थाबाट मुक्त भई नवीन मूल्यमान्यता समर्पित हुने बेला हो यो । सहभागितामूलक व्यवस्थापनको अवलम्बन त्यसैको एउटा माध्यम हुन सक्छ । उत्तरदायित्वको त्रिशुलमा अब दुवैतर्फ धार हुनु आवश्यक छ ।

सन्दर्भ सामग्री

- Acharya, Madhu Raman (2002), **Business of Bureaucracy**, Kathmandu, Fulchoki Prakashn.
- Anthony, Willam P. (1978), **Participative Management**, Phillipines, Addison-Wesley Publishing Company.
- Herrera Jaime, **Participatory Management, Teamwork and Leadership**, <http://www.int/itudoc/itu-d/hrdqpub/hrdq/hrdq86/part ww>.doc> visited on 066.5.10
- Rondinelli, Dennis A. et al.(ed.) (2003), **Reinventing Government for the Twenty-First Century**, USA, Kumarian Press inc.
- Smith Carol, Participatory Management does the practice work? <http://findarticles.com/p/articles/mign4182>, Visited on 066.5.10.
- Turner, Mark and David Hulme (1997), **Governance, Administration and Development, Making the state work**, USA, Kumarian press.
- के.सी., फत्तवहादुर (डा.), सहभागितामूलक व्यवस्थापन, प्रशासन, विकास, व्यवस्थापन (चुनौती, रणनीति र समाधान), काठमाडौं, उत्सव बुक्स ।
- भट्ट, भीमदेव (प्रा. डा.), 'सार्वजनिक प्रशासनको आधारभूत सिद्धान्त', काठमाडौं, इन्दिरा भट्ट ।
- भट्टराई, श्यामकुमार, सहभागितामूलक व्यवस्थापन, सोपान, पूर्णाङ्क २४, काठमाडौं, सोपान मासिक ।
- भट्टराई, श्यामकुमार, सहभागितामूलक व्यवस्थापन, कामाद, २०६६, काठमाडौं ।
- मैनाली, गोपिनाथ, राज्य सञ्चालनका आधारहरू, सोपान, काठमाडौं, सोपान मासिक (२०६६) ।