ডিপ্লোমা ইন ইসলামি ব্যাংকিং (DIB)

Part-I

Paper: 104- ব্যবস্থাপনার নীতি

First Edition: April 2025
Second Edition: October 2025
Third Edition: April 2026
Fourth Edition: July 2026

This book is the result of the author's hard work and is protected by copyright. Any copying or sharing without permission is strictly prohibited by copyright law.

Written by:

Mohammad Samir Uddin, CFA
Chief Executive Officer
A Leading Asset Management Company
Former Principal Officer of EXIM Bank Limited
CFA Chartered from CFA Institute, U.S.A.
BBA, MBA (Major in finance) From Dhaka University
Qualified in Banking Diploma and Islami Banking Diploma
Course instructor: 10 Minute School of 96th BPE
Founder: MetaMentor Center, Unlock Your Potential Here.

Price: 350Tk.

MetaMentor Center

For Order:
www.metamentorcenter.com
WhatsApp: 01310-474402

Metamentor Center
Unlock Your Potential Here.

Table of Content

SL	Details	Page No.
1	মডিউল-এ: ব্যবস্থাপনার মৌলিক ধারণা	4-22
2	মডিউল-বি: ব্যবস্থাপনার ইসলামী ধারণা	23-36
3	মডিউল-সি: পরিবেশ	37-42
4	মডিউল-ডি: পরিকল্পনা	43-55
5	মডিউল-ই: সংগঠন	56-70
6	মডিউল-এফ: জনবল নিয়োগ ও ব্যবস্থাপনা	71-80
7	মডিউল-জি: তত্ত্বাবধান ও নিয়ন্ত্রণ	81-91
8	মডিউল-এইচ: প্রেষণা	92-101
9	মডিউল-আই: নেতৃত্ব	102-109
10	মডিউল-জে: মানবসম্পদ ব্যবস্থাপনা	110-114
11	মডিউল-কে: ব্যবস্থাপনা তথ্য ব্যবস্থা (MIS)	115-118
12	পূর্ববর্তী বছরের প্রশ্নসমূহ	119-124

Suggestion

- *Read 4 star and 5 star marked chapter if you have time shortage to read all chapter.*
- *Must read short notes from all chapter.*
- *MetaMentor Center suggest to read whole note to find 100% common in exam. We cover everything in our note.*

Important	Details	Number of Question common in previous years
*****	মডিউল-এ: ব্যবস্থাপনার মৌলিক ধারণা	29
*****	মডিউল-বি: ব্যবস্থাপনার ইসলামী ধারণা	30
**	মডিউল-সি: পরিবেশ	11
*****	মডিউল-ডি: পরিকল্পনা	31
*****	মডিউল-ই: সংগঠন	32
*****	মডিউল-এফ: জনবল নিয়োগ ও ব্যবস্থাপনা	23
*****	মডিউল-জি: তত্ত্বাবধান ও নিয়ন্ত্রণ	24
***	মডিউল-এইচ: প্রেষণা	15
*****	মডিউল-আই: নেতৃত্ব	20
**	মডিউল-জে: মানবসম্পদ ব্যবস্থাপনা	09
**	মডিউল-কে: ব্যবস্থাপনা তথ্য ব্যবস্থা (MIS)	09
*****All short note from all chapter and end of note *****		

MetaMentor Center

Syllabus

মডিউল-এঃ ব্যবস্থাপনার মৌলিক ধারণা – ব্যবস্থাপনাঃ সংজ্ঞা, প্রকৃতি, ক্ষেত্র, গুরুত্ব, উদ্দেশ্য, কার্যাবলি, তত্ত্ব, ব্যবস্থাপনা বিজ্ঞান, ব্যবস্থাপনা চিন্তার বিকাশ, ব্যবস্থাপনা বিশ্লেষণের ধরণ, ব্যবস্থাপনায় সিস্টেম পদ্ধতির প্রয়োগ।

মডিউল-বিঃ ব্যবস্থাপনার ইসলামী ধারণা – ক্ষেত্র, গুরুত্ব, প্রকৃতি, উদ্দেশ্য, মদিনায় নবী (সা.)-এর ব্যবস্থাপনা, ইসলামী ব্যবস্থাপনার মূলনীতি ও প্রক্রিয়া।

মডিউল-সিঃ পরিবেশ – ইসলামী দৃষ্টিকোণ থেকে ব্যবস্থাপনার সামাজিক দায়িত্ব, অভ্যন্তরীণ পরিবেশ, বহিঃপরিবেশ।

মডিউল-ডিঃ পরিকল্পনা – ইসলামী ধারণা, প্রকৃতি ও উদ্দেশ্য, পরিকল্পনার প্রকৃতি ও উদ্দেশ্য, উদ্দেশ্য, কৌশল ও নীতি, সিদ্ধান্ত গ্রহণ, কেস বিশ্লেষণ।

মডিউল-ইঃ সংগঠন – ইসলামী দৃষ্টিকোণ, সংগঠনের প্রকৃতি ও উদ্দেশ্য, মৌলিক বিভাগকরণ, লাইন ও স্টাফ, কর্তৃত্ব ও বিকেন্দ্রীকরণ, কমিটি ও দলীয় সিদ্ধান্ত গ্রহণ, সাংগঠনিক আচরণের মডেল ও সীমাবদ্ধতা।

মডিউল-এফঃ জনবল নিয়োগ ও ব্যবস্থাপনা – জনবল নিয়োগের প্রকৃতি ও উদ্দেশ্য, নির্বাচন, কর্মদক্ষতা মূল্যায়ন, পরিবর্তন ও সাংগঠনিক উন্নয়ন।

মডিউল-জিঃ তত্ত্বাবধান ও নিয়ন্ত্রণ – প্রকৃতি, ক্ষেত্র, তত্ত্বাবধানের পরিসর, ইসলামী দৃষ্টিকোণ থেকে তত্ত্বাবধায়কের দায়িত্ব, নিয়ন্ত্রণের ইসলামী অর্থ, নিয়ন্ত্রণের পদ্ধতি ও প্রক্রিয়া, উৎপাদনশীলতা ও কার্যক্রম ব্যবস্থাপনা, সামগ্রিক ও প্রতিরোধমূলক নিয়ন্ত্রণ, কেস বিশ্লেষণ।

মডিউল-এইচঃ প্রেরণা – প্রেরণার মূল উৎস, কর্মীদের প্রেরণা প্রদান, চাকরির সন্তুষ্টি, সুদৃঢ় সাংগঠনিক পরিবেশ তৈরি।

মডিউল-আইঃ নেতৃত্ব – নেতৃত্বের ইসলামী ধারণা, দল গঠন ও এর প্রক্রিয়া, ইসলামে নেতৃত্ব বিকাশ, দিকনির্দেশনা, যোগাযোগ, কেস বিশ্লেষণ।

মডিউল-জেঃ মানবসম্পদ ব্যবস্থাপনা – কর্মী ব্যবস্থাপনার সংগঠন, মানবসম্পদ পরিকল্পনা, জনবল প্রয়োজনের হিসাব, জনবল নিয়োগ ও নির্বাচন, কর্মজীবন পরিকল্পনা, কর্মদক্ষতা মূল্যায়ন, মানবসম্পদ উন্নয়ন, চাপ ও দ্বন্দ্ব ব্যবস্থাপনা।

মডিউল-কেঃ ব্যবস্থাপনা তথ্য ব্যবস্থা (MIS) – শাখা পর্যায়ের উৎপাদনশীলতা, দক্ষতা ও লাভজনকতার ব্যবস্থাপনা, কর্মদক্ষতা মূল্যায়ন, নগর, আধা-নগর ও গ্রামীণ শাখার বিশেষ চাহিদা।

MetaMentor Center

মডিউল–এ:
মৌলিক ব্যবস্থাপনা ধারণা

প্রশ্ন–০১। ব্যবস্থাপনা সংজ্ঞায়িত কর। ব্যবস্থাপনা চক্র কীভাবে কাজ করে? (অক্টোবর–২০২৩, নভেম্বর–২০২৪)
অথবা, ব্যবস্থাপনা চক্র কী? (এপ্রিল–২০১৮, নভেম্বর–২০২২)

ব্যবস্থাপনার সংজ্ঞা: ব্যবস্থাপনা হলো মানব ও স্থাবর সম্পদকে একত্রিত করে কাঙ্ক্ষিত ফলাফলে রূপান্তরের প্রক্রিয়া। লক্ষ্য অর্জনের জন্য পরিকল্পনা, সংগঠন, সমন্বয় এবং নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে কার্যক্রম পরিচালনা করা। ব্যবস্থাপনা একটি গতিশীল ও সামাজিক প্রক্রিয়া যা প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অনুযায়ী কার্যক্রম নিশ্চিত করে। এটি ব্যবস্থাপনার সকল স্তরে প্রযোজ্য এবং বিপণন বা অর্থায়নের মতো কার্যকরী ক্ষেত্র থেকে পৃথক। **ব্যবস্থাপনা চক্র:** ব্যবস্থাপনা চক্র হলো এমন কিছু ধাপের সমষ্টি যা ব্যবস্থাপকরা কার্যক্রম পরিচালনা ও সাংগঠনিক লক্ষ্য অর্জনের জন্য অনুসরণ করেন। সাধারণত এটি চারটি প্রধান ধাপ নিয়ে গঠিত—

I. **পরিকল্পনা (Planning):** লক্ষ্য নির্ধারণ এবং তা অর্জনের সর্বোত্তম উপায় নির্বাচন।
II. **সংগঠন (Organizing):** সম্পদ ও কাজকে সুসংগঠিতভাবে সাজানো, যাতে কার্যক্রম দক্ষতার সঙ্গে সম্পন্ন হয়।
III. **নেতৃত্ব প্রদান (Leading):** কর্মীদের অনুপ্রাণিত করা ও দিকনির্দেশনা দেওয়া, যাতে তারা প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য পূরণে কার্যকরভাবে কাজ করে।
IV. **নিয়ন্ত্রণ (Controlling):** কার্যক্রমের অগ্রগতি ও ফলাফল পর্যবেক্ষণ ও মূল্যায়ন করা, যাতে লক্ষ্য অর্জিত হচ্ছে কিনা নিশ্চিত করা যায় এবং প্রয়োজনে সংশোধনী পদক্ষেপ নেওয়া যায়।

এই চক্রটি ধারাবাহিকভাবে চলতে থাকে। নিয়ন্ত্রণ পর্যায়ের ফলাফল আবার পরিকল্পনা পর্যায়ে প্রতিফলিত হয়, ফলে প্রতিষ্ঠানের কার্যক্রমে ক্রমাগত উন্নয়ন সম্ভব হয়।

প্রশ্ন–০২: "ব্যবস্থাপনা বলতে সমস্যা সমাধান ও সিদ্ধান্ত গ্রহণকেই বোঝায়" – উদাহরণসহ ব্যাখ্যা করো। (এপ্রিল-২০২৪)

ব্যবস্থাপনা (Management) মূলত এমন একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠান পরিচালনার পথে উদ্ভূত সমস্যাগুলো চিহ্নিত করে কার্যকর সমাধান বের করা এবং সঠিক সিদ্ধান্ত গ্রহণের মাধ্যমে লক্ষ্য অর্জনের পথ সুগম করা হয়।

- **সমস্যা সমাধান (Problem Solving):** ব্যবস্থাপকের প্রধান কাজ হলো প্রতিষ্ঠানের ভেতরে যেকোনো সমস্যা সনাক্ত করা এবং তার কার্যকর সমাধান খুঁজে বের করা।
- **সিদ্ধান্ত গ্রহণ (Decision Making):** ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার একটি গুরুত্বপূর্ণ ধাপ হলো লক্ষ্য অর্জনের জন্য বিকল্পগুলোর মধ্যে থেকে সর্বোত্তমটি নির্বাচন করা।

এই দুটি কার্যক্রম প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যকে সহজে ও দক্ষতার সাথে অর্জন করতে সাহায্য করে।

উদাহরণ: ধরা যাক, একটি ব্যাংক শাখায় দীর্ঘ লাইনের কারণে গ্রাহকরা ভোগান্তিতে পড়ছে। তখন ব্যবস্থাপকের করনীয় –

1. **সমস্যা শনাক্ত (Problem Solving):** যেমন – সেবাদান ধীরগতি, পর্যাপ্ত কর্মীর অভাব ইত্যাদি কারণ খুঁজে বের করতে হবে।
2. **সিদ্ধান্ত গ্রহণ (Decision Making):** এরপর সিদ্ধান্ত নিতে হবে – নতুন কাউন্টার চালু করা হবে কি না, নাকি কর্মীদের প্রশিক্ষণ উন্নত করা হবে।

এই উদাহরণ থেকে বোঝা যায়, একজন ব্যবস্থাপকের প্রধান দায়িত্ব হলো প্রতিদিনের সমস্যাগুলোর সমাধান করা এবং সঠিক সিদ্ধান্ত গ্রহণের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের কার্যক্রম সচল রাখা।
সঠিক সময়ে সমস্যা সমাধান ও সিদ্ধান্ত গ্রহণ না হলে কোনো প্রতিষ্ঠানই কার্যকরভাবে পরিচালিত হতে পারে না।

MetaMentor Center

প্রশ্ন–০৩: "ব্যবস্থাপনা বিভিন্ন মানুষের কাছে বিভিন্ন অর্থ বহন করে" – উদাহরণসহ ব্যাখ্যা করো। (মে-২০২২, May-2026)

ব্যবস্থাপনা (Management) একটি বিস্তৃত ধারণা, যা ভিন্ন ভিন্ন মানুষের কাছে ভিন্ন অর্থে ব্যবহৃত হয়। ব্যক্তি বা প্রতিষ্ঠানের অবস্থান, ভূমিকা এবং উদ্দেশ্যের ওপর ভিত্তি করে ব্যবস্থাপনার অর্থ ও গুরুত্ব পরিবর্তিত হয়। নিচে বিভিন্ন দৃষ্টিকোণ থেকে এর ব্যাখ্যা দেওয়া হলো —

1. **ব্যবসায়িক দৃষ্টিকোণ (Business Perspective):** একজন ব্যবসায়ীর কাছে ব্যবস্থাপনা মানে হলো মুনাফা অর্জন, ব্যবসার বৃদ্ধি এবং বাজারে সাফল্য অর্জন।
2. **কর্মচারীর দৃষ্টিকোণ (Employee View):** কর্মচারীরা ব্যবস্থাপনাকে দেখে দিকনির্দেশনা, সহায়তা এবং কর্মক্ষেত্রে ন্যায্য আচরণের উৎসাহী হয়।
3. **মানবসম্পদ দৃষ্টিকোণ (HR Focus):** মানবসম্পদ ব্যবস্থাপকের কাছে এটি কর্মী নিয়োগ, প্রশিক্ষণ এবং দক্ষতা নিশ্চিত করার প্রক্রিয়া।

4. **গ্রাহকের দৃষ্টিকোণ (Customer Outlook):** গ্রাহকদের কাছে ব্যবস্থাপনা মানে মানসম্মত সেবা প্রদান ও সময়মতো সহায়তা পাওয়া।
5. **সরকারি দৃষ্টিকোণ (Government Angle):** নিয়ন্ত্রক সংস্থার কাছে ব্যবস্থাপনা মানে আইন ও নিয়ম মেনে প্রতিষ্ঠান পরিচালনা করা।

উদাহরণ: বিদ্যালয়ের একজন শিক্ষক ব্যবস্থাপনাকে শ্রেণিকক্ষ সংগঠনের প্রক্রিয়া হিসেবে দেখেন, অন্যদিকে প্রধান শিক্ষক সেটিকে পুরো বিদ্যালয়ের পরিকল্পনা, নিয়ন্ত্রণ এবং শৃঙ্খলা রক্ষার প্রক্রিয়া হিসেবে দেখেন।

এটি প্রমাণ করে যে **ব্যবস্থাপনা একটি বিস্তৃত ধারণা**, যার অর্থ ও প্রয়োগ ভিন্ন ব্যক্তির ভূমিকা ও লক্ষ্যের ওপর নির্ভর করে পরিবর্তিত হয়।

প্রশ্ন–০৪: "ব্যবস্থাপনা হলো এমন একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে একটি পরিবেশ নকশা ও রক্ষণাবেক্ষণ করা হয় যেখানে ব্যক্তি ও দল একসাথে কার্যকরভাবে এবং দক্ষতার সাথে নির্দিষ্ট লক্ষ্য অর্জন করে" – উক্তিটি ব্যাখ্যা করো। (মে-২০২২)

ব্যবস্থাপনা এমন একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে একটি উপযুক্ত কর্মপরিবেশ তৈরি ও বজায় রাখা হয়, যাতে মানুষ একত্রে থেকে সহজ ও সফলভাবে নির্দিষ্ট লক্ষ্য অর্জন করতে পারে। এর প্রধান দিকগুলো হলো —

1. **পরিবেশ তৈরি (Designing Environment):** ব্যবস্থাপনা এমন পরিকল্পনা, কাঠামো ও পদ্ধতি গঠন করে যাতে সবাই জানে কী করতে হবে এবং কীভাবে করতে হবে।
2. **শৃঙ্খলা বজায় রাখা (Maintaining Order):** এটি কাজের সুষ্ঠু প্রবাহ নিশ্চিত করে, নিয়মিত নির্দেশনা দেয় এবং সমস্যার সমাধান করে।
3. **একসাথে কাজ করা (Working Together):** ব্যবস্থাপনা ব্যক্তিদের দলগতভাবে কাজ করতে সহায়তা করে যাতে সবাই একই লক্ষ্য অর্জনের দিকে এগিয়ে যায়।
4. **লক্ষ্য অর্জন (Achieving Goals):** এটি নিশ্চিত করে যে কাজ সময়মতো শেষ হচ্ছে এবং কম সম্পদ ব্যবহার করেই বেশি ফল পাওয়া যাচ্ছে।

উদাহরণ: একটি ব্যাংকে ব্যবস্থাপক কর্মীদের কাজ ভাগ করে দেন, লক্ষ্য নির্ধারণ করেন এবং প্রতিদিনের কার্যক্রম তত্ত্বাবধান করেন যাতে শাখার কাজ সুষ্ঠুভাবে সম্পন্ন হয়।

প্রশ্ন–০৫: "একজন ব্যবস্থাপককে অবশ্যই কর্মীদের নেতা হতে হবে" – তুমি কি একমত? যুক্তি দাও। (মে-২০২২)
অথবা, "একজন সফল ব্যবস্থাপক একজন ভালো নেতা" – তুমি কি একমত? (এপ্রিল-২০২৪)

হ্যাঁ, আমি একমত। একজন সফল ব্যবস্থাপকের জন্য নেতৃত্বগুণ থাকা অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ। কারণ —

1. **প্রেষণা প্রদান (Motivation):** একজন নেতা কর্মীদের উৎসাহিত করে এবং তাদের সর্বোচ্চ প্রচেষ্টা দিতে সাহায্য করে।
2. **দিকনির্দেশনা (Guidance):** একজন নেতা কর্মীদের সঠিক দিকনির্দেশনা দেয় এবং পথ দেখায়।
3. **বিশ্বাস স্থাপন (Trust Building):** নেতৃত্ব ব্যবস্থাপক ও কর্মীদের মধ্যে পারস্পরিক বিশ্বাস গড়ে তোলে।
4. **দলগত কাজ (Teamwork):** একজন ভালো নেতা দলগত সহযোগিতা বৃদ্ধি করে এবং সংঘাত কমায়।
5. **লক্ষ্য অর্জন (Goal Achievement):** নেতৃত্ব নিশ্চিত করে যে সবাই একই লক্ষ্য অর্জনের জন্য একসাথে কাজ করছে।

উদাহরণ: একটি ব্যাংকে যদি ব্যবস্থাপক নেতৃত্বের ভূমিকা পালন করেন, তাহলে কর্মীরা আনন্দের সাথে ও দক্ষতার সাথে কাজ সম্পন্ন করে যা প্রতিষ্ঠানের সাফল্য নিশ্চিত করে।

MetaMentor Center

প্রশ্ন–০৬: "একজন শাখা ব্যবস্থাপক কার্যকর হতে পারেন কিন্তু দক্ষ নাও হতে পারেন" – পক্ষে বা বিপক্ষে যুক্তি দাও। (October-2019)

হ্যাঁ, এটি সম্ভব। একজন ব্যবস্থাপক লক্ষ্য অর্জন করতে পারেন কিন্তু বেশি সময়, শ্রম বা খরচ ব্যবহার করার কারণে তাকে দক্ষ বলা যায় না।

যুক্তিসমূহ:

1. **লক্ষ্য অর্জিত হলেও অপচয় করে (Goal Achieved but Wasteful):** লক্ষ্য পূরণ হয়েছে, কিন্তু অতিরিক্ত কর্মী বা খরচ ব্যবহার হয়েছে।
2. **সিদ্ধান্ত নিতে দেরি করে (Delayed Decisions):** কাজ সম্পন্ন হয়েছে, কিন্তু সময় বেশি লেগেছে।
3. **সম্পদের অপব্যবহার করে (Poor Resource Use):** অর্থ, সময় বা উপকরণ সঠিকভাবে ব্যবহার না করার ফলে খরচ বেড়েছে।

উদাহরণ: একজন ব্যবস্থাপক ১০০টি নতুন হিসাব খুলতে সক্ষম হয়েছেন, কিন্তু এর জন্য প্রয়োজনের তুলনায় বেশি কর্মী ব্যবহার করেছেন।

সংক্ষেপে: কার্যকারিতা (Effectiveness) মানে সঠিক কাজ করা এবং দক্ষতা (Efficiency) মানে কম সময় ও খরচে কাজ সম্পন্ন করা। একজন ভালো ব্যবস্থাপকের উচিত দুটোকেই গুরুত্ব দেওয়া।

প্রশ্ন–০৭: ব্যাংকের ম্যানেজার কাকে বলা হয়? তুমি কি মনে করো এমডি একজন ম্যানেজার? যুক্তিসহ ব্যাখ্যা কর। (অক্টোবর-২০১৯).

ব্যাংকের **ম্যানেজার (Manager)** বলতে এমন একজন ব্যক্তিকে বোঝায় যিনি প্রতিষ্ঠানের নীতি ও পরিকল্পনা অনুযায়ী কর্মীদের পরিচালনা করেন, সিদ্ধান্ত নেন, কার্যক্রম সমন্বয় করেন এবং নির্দিষ্ট লক্ষ্য অর্জনের জন্য সংগঠনের সম্পদ ব্যবহার করেন। তিনি কর্মীদের কাজের দিকনির্দেশনা দেন, কার্যক্রম তত্ত্বাবধান করেন এবং ব্যাংকের উদ্দেশ্য সফলভাবে বাস্তবায়নে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করেন। শাখা ব্যবস্থাপক থেকে শুরু করে বিভাগীয় প্রধান, এমনকি উর্ধ্বতন কর্মকর্তারাও বিভিন্ন স্তরে ব্যবস্থাপকের ভূমিকা পালন করেন।

এখন প্রশ্ন হলো, এমডি (Managing Director) কি একজন ম্যানেজার? এর উত্তরে বলা যায় —

পক্ষে যুক্তি (Arguments For):

1. **লক্ষ্য অর্জনের দায়িত্ব (Goal Achievement):** এমডি ব্যাংকের সর্বোচ্চ কর্মকর্তা হিসেবে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য পূরণের দায়িত্ব পালন করেন এবং এর জন্য সিদ্ধান্ত নেন।
2. **নীতি বাস্তবায়ন (Policy Implementation):** তিনি ব্যাংকের নীতি ও কৌশল বাস্তবায়ন করেন এবং এর অগ্রগতি তদারকি করেন।
3. **সম্পদ ব্যবস্থাপনা (Resource Management):** এমডি মানবসম্পদ, অর্থ এবং অন্যান্য সম্পদের সঠিক ব্যবহারের দায়িত্ব পালন করেন।
4. **দিকনির্দেশনা প্রদান (Guidance):** তিনি শাখা ব্যবস্থাপক ও অন্যান্য কর্মকর্তাদের নির্দেশনা দেন এবং তাদের কাজ তত্ত্বাবধান করেন।

বিপক্ষে যুক্তি (Arguments Against):

1. **শীর্ষ ব্যবস্থাপনা ভূমিকা (Top-Level Role):** এমডি সরাসরি দৈনন্দিন কাজ পরিচালনা না করে নীতি নির্ধারণ ও কৌশলগত সিদ্ধান্তে বেশি ভূমিকা রাখেন।
2. **ইসলামী ব্যবস্থাপনা দৃষ্টিকোণ (Islamic Perspective):** ইসলামী ব্যবস্থাপনা মতে, একজন প্রকৃত ব্যবস্থাপকের উচিত লক্ষ্য অর্জনের পাশাপাশি নৈতিক ও টেকসই পদ্ধতিতে সম্পদের ব্যবহার নিশ্চিত করা। অতিরিক্ত ব্যয় বা অপচয় ইসলামি ব্যবসায় নীতির সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ নয়।

সংক্ষেপে: এমডি ব্যাংকের সর্বোচ্চ পর্যায়ের ব্যবস্থাপক হিসেবে প্রতিষ্ঠান পরিচালনায় নেতৃত্ব দেন এবং ব্যবস্থাপকের মৌলিক ভূমিকা পালন করেন। তাই একজন ম্যানেজারকে শাখা বা বিভাগীয় ব্যবস্থাপকের তুলনায় অনেক বেশি কৌশলগত ও নীতি-নির্ধারণমূলক বলা যায়।

প্রশ্ন–০৮: ব্যবস্থাপনাকে দক্ষতা অর্জনের বিজ্ঞান বলা হয় কেন? (অক্টোবর-২০১৯).

ব্যবস্থাপনাকে দক্ষতা অর্জনের বিজ্ঞান বলা হয় কারণ এটি পরিকল্পিত ও সংগঠিত উপায়ে কাজ সম্পাদনের মাধ্যমে সর্বোচ্চ ফলাফল অর্জনের পথ দেখায়। ব্যবস্থাপনা শুধুমাত্র সিদ্ধান্ত গ্রহণ বা কাজ পরিচালনা নয়, এটি একটি বৈজ্ঞানিক পদ্ধতি যা কম সময়, কম খরচ ও কম শ্রমে সর্বাধিক ফলাফল অর্জনের দিকে মনোযোগ দেয়। এর কারণগুলো নিচে দেওয়া হলো —

1. **পদ্ধতিগত দৃষ্টিভঙ্গি (Systematic Approach):** ব্যবস্থাপনা পরীক্ষিত নীতি ও নিয়ম ব্যবহার করে কাজকে আরও কার্যকর ও সুসংগঠিত করে।
2. **সম্পদের সর্বোত্তম ব্যবহার (Resource Optimization):** এটি কম সময়, অর্থ ও শ্রম ব্যবহার করে সর্বাধিক ফলাফল অর্জনের দিকে মনোযোগ দেয়।
3. **অপচয় হ্রাস (Waste Reduction):** অপ্রয়োজনীয় খরচ ও অদক্ষতা দূর করতে কার্যকর কৌশল প্রয়োগ করে।
4. **উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি (Productivity Focus):** কাজের পদ্ধতি উন্নত করে সামগ্রিক কর্মদক্ষতা বাড়ায়।
5. **লক্ষ্যভিত্তিক কাজ (Goal-Oriented):** প্রতিটি কার্যক্রমকে এমনভাবে পরিচালনা করে যাতে তা প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ থাকে।
6. **সর্বজনীন প্রয়োগ (Universal Application):** ব্যবসা, সরকারী বা বেসরকারি—সব ধরনের প্রতিষ্ঠানে ব্যবস্থাপনা কার্যকরভাবে প্রয়োগ করা যায়।
7. **নিরবচ্ছিন্ন উন্নতি (Continuous Improvement):** এটি নিয়মিতভাবে প্রক্রিয়াগুলো মূল্যায়ন করে ও উন্নত করে আরও ভালো ফলাফল অর্জনের পথ তৈরি করে।
8. **পরিমাপযোগ্য ফলাফল (Measurable Outcomes):** কর্মদক্ষতা মাপার মাধ্যমে অগ্রগতি ও উন্নতি নির্ণয় করে।

পরিশেষে বলা যায়, ব্যবস্থাপনা একটি বৈজ্ঞানিক প্রক্রিয়া যা পদ্ধতিগতভাবে কাজ সম্পাদন, সম্পদের সর্বোত্তম ব্যবহার, অপচয় কমানো এবং উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি করার মাধ্যমে লক্ষ্য অর্জনের দক্ষতা নিশ্চিত করে। এ কারণেই একে দক্ষতা অর্জনের বিজ্ঞান বলা হয়।

MetaMentor Center

প্রশ্ন–০৯: Multiplicity of objectives বলতে কী বোঝায়? ইসলামী ব্যাংকের লক্ষ্যসমূহ কীভাবে নির্ধারণ করা যায়? লক্ষ্যক্রম ধারণা (Hierarchy of Objectives) অনুযায়ী ব্যাখ্যা করো। (অক্টোবর-২০১৯).

অথবা, একটি প্রতিষ্ঠানের বহুমুখী উদ্দেশ্য বলতে কী বোঝায়? একটি উদাহরণ দিন। ব্যাংকে কীভাবে প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য নির্ধারণ করা হয়? ব্যাখ্যা করুন। (নভেম্বর–২০২৫)

Multiplicity of objectives বলতে বোঝায় একটি প্রতিষ্ঠানের একাধিক লক্ষ্য থাকা যা কখনও কখনও একে অপরের সঙ্গে প্রতিযোগিতামূলক হতে পারে এবং যেগুলোকে সমন্বয় করে এগিয়ে নিতে হয়। প্রচলিত ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠানের প্রধান লক্ষ্য যেখানে শুধু লাভ সর্বাধিককরণ সেখানে ইসলামী ব্যাংক ধর্মীয়, নৈতিক, সামাজিক এবং অর্থনৈতিক লক্ষ্যগুলোকেও সমান গুরুত্ব দেয়।

ইসলামী ব্যাংকের বহুমাত্রিক লক্ষ্যসমূহ:

1. **ধর্মীয় লক্ষ্য (Religious Goals):** শরিয়াহ মেনে চলা, সুদ এড়ানো এবং নৈতিক বিনিয়োগ নিশ্চিত করা।
2. **আর্থিক লক্ষ্য (Money Goals):** হালাল উপায়ে মুনাফা অর্জন করা এবং ব্যাংকের কার্যক্রম অব্যাহত রাখা।
3. **সামাজিক লক্ষ্য (People Goals):** সমাজের উন্নয়নে অবদান রাখা এবং গ্রাহকদের প্রতি ন্যায্য আচরণ নিশ্চিত করা।
4. **বিকাশমূলক লক্ষ্য (Growth Goals):** অর্থনীতির অগ্রগতিতে সহায়তা করা এবং সৎ ব্যবসায়িক কার্যক্রমকে সমর্থন করা।

লক্ষ্যক্রম ধারণা (Hierarchy of Objectives) অনুযায়ী লক্ষ্য নির্ধারণ

১. সর্বোচ্চ স্তর – সর্বপ্রথম করণীয় (Top Level):

- সর্বক্ষেত্রে আল্লাহর বিধান মানা।
- ইসলামী নীতিমালা কখনো লঙ্ঘন না করা।

২. দ্বিতীয় স্তর – গুরুত্বপূর্ণ ব্যবসায়িক লক্ষ্য (Second Level):

- ব্যাংক পরিচালনার জন্য পর্যাপ্ত হালাল আয় নিশ্চিত করা।
- যাকাত ও অন্যান্য সামাজিক পদ্ধতির মাধ্যমে দরিদ্রদের সহায়তা করা।

৩. তৃতীয় স্তর – দৈনন্দিন কার্যক্রম সম্পর্কিত লক্ষ্য (Third Level):

- শরিয়াহ-সম্মত পণ্য তৈরি করা, যেমন মুনাফা ভাগাভাগি হিসাব।
- গ্রাহকদের সন্তুষ্টি ও নিরাপত্তা নিশ্চিত করা।

৪. চতুর্থ স্তর – কর্মীদের লক্ষ্য (Bottom Level):

- কর্মীদের ইসলামী অর্থব্যবস্থায় প্রশিক্ষণ দেওয়া।
- অর্থ ও সময়ের সর্বোত্তম ব্যবহার নিশ্চিত করা।

প্রশ্ন–১০: "ব্যবস্থাপনার ধারণা, নীতি ও নীতিমালা আকার বা প্রকৃতি নির্বিশেষে সব প্রতিষ্ঠানে একইভাবে প্রয়োগ করা যায়" – উক্তিটি ব্যবস্থাপনার সার্বজনীনতা (Universalism of Management Concept) দ্বারা ব্যাখ্যা করো। (অক্টোবর-২০১৯)

ব্যবস্থাপনার সার্বজনীনতা বলতে বোঝায় যে যেকোনো প্রতিষ্ঠানের আকার, প্রকৃতি বা লক্ষ্য যাই হোক না কেন, ব্যবস্থাপনার মৌলিক ধারণা ও নীতিমালা সর্বত্র একইভাবে প্রযোজ্য তা নিশ্চিত করা। পরিকল্পনা, সংগঠন, নেতৃত্ব ও নিয়ন্ত্রণ – এই মৌলিক ধাপগুলো ছোট ব্যবসা থেকে শুরু করে বৃহৎ প্রতিষ্ঠান, লাভজনক থেকে অলাভজনক সব ধরনের প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রেই গুরুত্বপূর্ণ।

উদাহরণ:

- একটি ছোট দোকান এবং একটি বড় ব্যাংক উভয়কেই বাজেট পরিকল্পনা, কর্মী সংগঠন এবং কর্মক্ষমতা তত্ত্বাবধান করতে হয়।
- একটি বিদ্যালয় এবং একটি হাসপাতাল উভয়ের ক্ষেত্রে তাদের লক্ষ্য আলাদা হলেও উভয়ের জন্য নেতৃত্ব, নীতিমালা ও সঠিক ব্যবস্থাপনা প্রয়োজন।

MetaMentor Center

ব্যবস্থাপনার সার্বজনীনতার কারণ:

1. **একই মৌলিক কার্যাবলি (Same Core Functions):** সব প্রতিষ্ঠানকেই কার্যকারিতা ও লক্ষ্য অর্জনের জন্য পরিকল্পনা, সংগঠন, নেতৃত্ব ও নিয়ন্ত্রণ প্রয়োগ করতে হয়।
2. **সহজে প্রয়োগযোগ্য পদ্ধতি (Adaptable Tools):** দায়িত্ব অর্পণ, প্রেরণা বা তত্ত্বাবধানের মতো পদ্ধতি সবখানেই ব্যবহার করা যায়।
3. **সংগঠিত প্রক্রিয়া (Structured Processes):** ব্যবস্থাপনার নীতিমালা সব প্রতিষ্ঠানে কার্যক্রমকে সুসংগঠিত ও সুষ্ঠু করে তোলে।

পরিশেষে বলা যায়, প্রতিষ্ঠানের ধরন, আকার বা লক্ষ্য ভিন্ন হলেও ব্যবস্থাপনার মূল নীতিগুলো সবক্ষেত্রেই কার্যকর এবং অপরিহার্য।

প্রশ্ন–১১: ব্যবস্থাপনার মৌলিক কার্যাবলি আলোচনা করো। (অক্টোবর-২০২১)

ব্যবস্থাপনার মূল কাজগুলো হলো সংগঠনের লক্ষ্য অর্জনের জন্য প্রয়োজনীয় ধাপগুলো ধারাবাহিকভাবে সম্পাদন করা। প্রধান কার্যাবলি নিম্নরূপ

1. **পরিকল্পনা (Planning):** কী করা হবে এবং কীভাবে করা হবে তা নির্ধারণ করা।
2. **সংগঠন (Organizing):** কাজ, সম্পদ ও দায়িত্ব সঠিকভাবে ভাগ করে দেওয়া।
3. **জনবল নিয়োগ (Staffing):** উপযুক্ত কর্মী নিয়োগ, প্রশিক্ষণ এবং ধরে রাখা।
4. **নেতৃত্ব প্রদান (Leading):** কর্মীদের অনুপ্রাণিত করা, দিকনির্দেশনা দেওয়া এবং সংঘাত নিরসন করা।
5. **নিয়ন্ত্রণ (Controlling):** কার্যক্রমের অগ্রগতি পর্যবেক্ষণ এবং প্রয়োজনে সংশোধন করা।
6. **সমন্বয় (Coordinating):** সব বিভাগ ও কাজকে সমন্বিত করে একসাথে পরিচালিত করা।

উদাহরণ: একটি রেস্টুরেন্টে প্রথমে মেনু পরিকল্পনা করা হয়, তারপর রান্নাঘর সংগঠিত হয়, কর্মী নিয়োগ ও প্রশিক্ষণ দেওয়া হয়, নেতৃত্বের মাধ্যমে কাজ পরিচালিত হয়, খাদ্যের মান নিয়ন্ত্রণ করা হয় এবং রান্নাঘর ও সার্ভিস বিভাগের মধ্যে সমন্বয় রাখা হয়।

প্রশ্ন–১২: কোন পরিস্থিতিতে পরিকল্পনাকে যেকোনো প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনার মূল ফাংশন (Mother Function) হিসেবে গণ্য করা হয়? (অক্টোবর-২০১৯)

পরিকল্পনাকে ব্যবস্থাপনার মূল ফাংশন বলা হয় কারণ এটি সকল ব্যবস্থাপনাগত কার্যক্রমের ভিত্তি হিসেবে কাজ করে। পরিকল্পনা ছাড়া সংগঠন, নিয়োগ, নেতৃত্ব বা নিয়ন্ত্রণের মতো অন্যান্য কাজ কার্যকরভাবে সম্পাদন করা সম্ভব নয়।

পরিস্থিতিগুলো যেখানে পরিকল্পনা অপরিহার্য:

1. **নতুন প্রকল্প (Starting New Projects):** যেকোনো প্রতিষ্ঠানের কার্যক্রম শুরু হয় পরিকল্পনা দিয়ে। পরিকল্পনা ছাড়া কার্যক্রমের সঠিক দিক নির্ধারণ করা যায় না।
2. **সংকট বা পরিবর্তনের সময় (Crisis or Change):** বাজার পরিবর্তন বা সমস্যার সময় নতুন কৌশল নির্ধারণের জন্য পরিকল্পনা প্রয়োজন।
3. **লক্ষ্য নির্ধারণে (Goal Setting):** বিক্রয়, মুনাফা বা সম্প্রসারণের মতো লক্ষ্যগুলো প্রথমে পরিকল্পনার মাধ্যমে নির্ধারিত হয়।
4. **সম্পদ বণ্টনে (Resource Allocation):** অর্থ, সময় ও শ্রম কোথায় ব্যবহৃত হবে তা ঠিক করার জন্য পরিকল্পনা আগে করতে হয়।

উদাহরণ: একটি নতুন বিদ্যালয় চালু করার আগে পাঠ্যক্রম, বাজেট এবং কর্মী পরিকল্পনা করা হয়। আবার একটি কোম্পানি লোকসানে পড়লে নতুন কৌশল নির্ধারণের জন্য পরিকল্পনা তৈরি করে।

প্রশ্ন–১৩: কৌশলগত পরিকল্পনার (Strategic Plan) বৈশিষ্ট্যসমূহ আলোচনা করো। (এপ্রিল-২০১৮)

কৌশলগত পরিকল্পনা হলো একটি প্রতিষ্ঠানের দীর্ঘমেয়াদি পরিকল্পনা যা ভবিষ্যতের দিকনির্দেশনা নির্ধারণ করে এবং সংগঠনের প্রধান লক্ষ্য অর্জনের পথ তৈরি করে। এটি দৈনন্দিন কাজ নয় বরং দীর্ঘমেয়াদে প্রতিষ্ঠানের অবস্থান ও সাফল্য নির্ধারণের সাথে সম্পর্কিত। এর প্রধান বৈশিষ্ট্যগুলো হলো

1. **দীর্ঘমেয়াদি দৃষ্টিভঙ্গি (Long-Term Focus):** সাধারণত ৩ থেকে ৫ বছর বা তার বেশি সময়ের জন্য পরিকল্পনা তৈরি করা হয়।
2. **বৃহত্তর লক্ষ্য নির্ধারণ (Big-Picture Goals):** প্রতিষ্ঠানের বড় ধরনের প্রবৃদ্ধি, বাজার সম্প্রসারণ বা গুরুত্বপূর্ণ পরিবর্তনের লক্ষ্য স্থির করা হয়।
3. **সম্পদ ব্যবহারের পরিকল্পনা (Resource Allocation):** অর্থ, জনবল ও সময় কীভাবে ব্যবহার করা হবে তার পরিকল্পনা তৈরি করা হয়।
4. **নমনীয়তা (Flexible):** প্রতিযোগিতা বা বাজারের নতুন পরিস্থিতির সঙ্গে সামঞ্জস্য রেখে পরিকল্পনা পরিবর্তনের সুযোগ রাখা হয়।
5. **উচ্চপর্যায়ের অংশগ্রহণ (Top-Level Input):** প্রতিষ্ঠানের শীর্ষ পর্যায়ের কর্মকর্তারা, যেমন ব্যবস্থাপনা পরিচালক বা বোর্ড সদস্যরা, এই পরিকল্পনা তৈরি করেন।
6. **পরিমাপযোগ্য লক্ষ্য (Measurable):** নির্দিষ্ট ও পরিমাপযোগ্য সাফল্যের সূচক নির্ধারণ করা হয়, যেমন ২০২৭ সালের মধ্যে বাজারে ২০% শেয়ার অর্জন।

উদাহরণ: একটি প্রযুক্তি কোম্পানি কৌশলগত পরিকল্পনায় উল্লেখ করতে পারে –

- ২০৩০ সালের মধ্যে ৩টি নতুন দেশে ব্যবসা সম্প্রসারণ করা।
- বাজেটের ৩০% কৃত্রিম বুদ্ধিমত্তা গবেষণায় বিনিয়োগ করা।

MetaMentor Center

প্রশ্ন–১৪: এফ. ডব্লিউ. টেলরকে 'বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার জনক' বলা হয় – আলোচনা করো।

এফ. ডব্লিউ. টেলর (F.W. Taylor) ব্যবস্থাপনার ইতিহাসে গুরুত্বপূর্ণ স্থান অধিকার করেছেন কারণ তিনি ব্যবস্থাপনাকে বৈজ্ঞানিক পদ্ধতির উপর ভিত্তি করে গড়ে তুলেছিলেন। তিনি ব্যবস্থাপনার কাজকে পর্যবেক্ষণ, বিশ্লেষণ ও পরীক্ষার মাধ্যমে দক্ষতার সঙ্গে সম্পাদনের উপায় বের করেন।

1. **বৈজ্ঞানিক বিশ্লেষণ:** কাজকে ছোট ছোট অংশে ভাগ করে প্রতিটি ধাপকে বৈজ্ঞানিকভাবে বিশ্লেষণ করেন।
2. **সময় ও গতি অধ্যয়ন:** কাজ সম্পন্ন করতে কত সময় লাগে এবং কীভাবে দ্রুত করা যায় তা নির্ধারণ করেন।
3. **মান নির্ধারণ:** প্রতিটি কাজের জন্য মান ও পদ্ধতি নির্ধারণ করে দক্ষতা বাড়ানোর পথ তৈরি করেন।
4. **কর্মী নির্বাচন ও প্রশিক্ষণ:** দক্ষ কর্মী নির্বাচন ও সঠিক প্রশিক্ষণের মাধ্যমে উৎপাদনশীলতা বাড়ানোর পদ্ধতি দেন।

পরিশেষে বলা যায়, টেলরের গবেষণা ও তত্ত্ব ব্যবস্থাপনাকে একটি বিজ্ঞান হিসেবে প্রতিষ্ঠিত করেছে, এজন্যই তিনি 'বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার জনক' নামে পরিচিত।

প্রশ্ন–১৫: অঁরি ফেয়োল (Henri Fayol) কেন আধুনিক কার্যকর ব্যবস্থাপনার জনক নামে পরিচিত? (এপ্রিল-২০২০)

অঁরি ফেয়োলকে আধুনিক কার্যকর ব্যবস্থাপনার জনক বলা হয় কারণ তিনিই প্রথম প্রতিষ্ঠান পরিচালনার জন্য একটি পূর্ণাঙ্গ ও সংগঠিত পদ্ধতি উপস্থাপন করেন। তার ধারণাগুলো আজও ব্যবস্থাপনা বিজ্ঞানের মূল ভিত্তি হিসেবে ব্যবহৃত হচ্ছে। নিচে তার অবদানগুলো উল্লেখ করা হলো

১. ১৪টি ব্যবস্থাপনা নীতি (14 Management Principles): ফেয়োল "কাজের বিভাজন", "আদেশের ঐক্য" ইত্যাদির মতো স্পষ্ট নীতি প্রণয়ন করেন, যা আজও সব প্রতিষ্ঠানে ব্যবহৃত হয়।

২. ৫টি ব্যবস্থাপনা কার্যাবলি (5 Management Functions): তিনি ব্যবস্থাপনার মৌলিক পাঁচটি কাজ চিহ্নিত করেন –

- পরিকল্পনা (Planning)
- সংগঠন (Organizing)
- আদেশ প্রদান (Commanding)
- সমন্বয় (Coordinating)
- নিয়ন্ত্রণ (Controlling)

৩. পুরো প্রতিষ্ঠান পরিচালনার ক্ষেত্রে (Whole-Company Approach): যেখানে টেলর কেবল শ্রমিক ব্যবস্থাপনার দিকে মনোযোগ দেন, ফেয়োল পুরো প্রতিষ্ঠান কীভাবে পরিচালিত হবে তা ব্যাখ্যা করেন।

৪. সর্বজনীন প্রয়োগযোগ্যতা (Universal Application): তার নীতিগুলো কারখানা, বিদ্যালয়, হাসপাতালসহ সব ধরনের প্রতিষ্ঠানে কার্যকরভাবে প্রয়োগ করা যায়।

উদাহরণ: একটি রেস্টুরেন্টে ফেয়োলের ধারণা অনুযায়ী —

- কাজ ভাগ করে দেওয়া হয় (রান্নার কাজ, সার্ভিসের কাজ)।
- আগেভাগে মেনু পরিকল্পনা করা হয়।
- স্পষ্ট নেতৃত্ব নিশ্চিত করা হয় (একজন ব্যবস্থাপক)।
- খাদ্যের মান নিয়ন্ত্রণ করা হয়।

প্রশ্ন–১৬: বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার মূল নীতিগুলো উল্লেখ করো। "বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা একটি মানসিক বিপ্লব" – মন্তব্য করো। (অক্টোবর-২০১৮)

বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার নীতিমালা: এফ. ডব্লিউ. টেলর প্রদত্ত বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা এমন কিছু মূল নীতির ওপর ভিত্তি করে গঠিত যা উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি ও দক্ষতা অর্জনে সহায়তা করে। প্রধান নীতিগুলো হলো —

1. **বৈজ্ঞানিক পদ্ধতির ব্যবহার (Use of Science):** কাজ সম্পাদনের সর্বোত্তম পদ্ধতি খুঁজে বের করতে বৈজ্ঞানিক বিশ্লেষণ ব্যবহার করা।
2. **কর্মী নির্বাচন ও প্রশিক্ষণ (Selection and Training):** যোগ্য কর্মী নির্বাচন করা এবং তাদের যথাযথ প্রশিক্ষণ দেওয়া।
3. **সহযোগিতা ও দলগত মনোভাব (Cooperation):** ব্যবস্থাপক ও কর্মীদের মধ্যে পারস্পরিক সহযোগিতা ও বিশ্বাস স্থাপন করা।
4. **কাজের সুষম বণ্টন (Division of Work):** কাজ ব্যবস্থাপক ও কর্মীদের মধ্যে সঠিকভাবে ভাগ করে দেওয়া যাতে উভয় পক্ষ তাদের দক্ষতা অনুযায়ী কাজ করতে পারে।

"বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা একটি মানসিক বিপ্লব" – মন্তব্য: টেলর এটিকে "মানসিক বিপ্লব" বলেছেন কারণ এটি ব্যবস্থাপক ও কর্মী উভয়ের চিন্তাধারায় মৌলিক পরিবর্তন আনে।

MetaMentor Center

1. **কর্মীদের মানসিকতা পরিবর্তন:** কর্মীদের উচিত কাজ ধীরগতিতে না করে সর্বোচ্চ দক্ষতার সঙ্গে সম্পাদন করা এবং বুঝতে হবে যে উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি তাদের আয়ও বাড়াবে।
2. **ব্যবস্থাপকদের মানসিকতা পরিবর্তন:** ব্যবস্থাপকদের উচিত কর্মীদের শুধু যন্ত্র হিসেবে না দেখে তাদের দক্ষতা বৃদ্ধিতে বিনিয়োগ করা এবং ন্যায্য মজুরি প্রদান করা।

উদাহরণ: আগে শ্রমিকরা নিজেদের চাকরি বাঁচানোর জন্য ভালো পদ্ধতি গোপন রাখত এবং ব্যবস্থাপকরা সমান মজুরি দিতেন। কিন্তু বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা প্রয়োগের পর পদ্ধতি ভাগাভাগি করে দক্ষতা বৃদ্ধি পায় এবং উভয় পক্ষের লাভ নিশ্চিত হয়।

প্রশ্ন–১৭: বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার নীতিমালা কীভাবে সফল ব্যবস্থাপনা অর্জনে সহায়তা করে তা ব্যাখ্যা করো। (অক্টোবর-২০২১, May-2026)

অথবা, বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা কীভাবে প্রতিষ্ঠানের সাফল্য বৃদ্ধিতে অবদান রাখতে পারে? (নভেম্বর–২০২৫)

এফ. ডব্লিউ. টেলরের বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার নীতিমালা প্রতিষ্ঠানের দক্ষতা, ন্যায্যতা এবং প্রবৃদ্ধি অর্জনে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা রাখে। এটি নিম্নলিখিত উপায়ে সফল ব্যবস্থাপনা নিশ্চিত করে —

1. **সর্বোত্তম পদ্ধতির মাধ্যমে উৎপাদন বৃদ্ধি (Best Methods = Higher Productivity):** অনুমানের পরিবর্তে পরীক্ষিত পদ্ধতি ব্যবহারের ফলে উৎপাদন বাড়ে। **উদাহরণ:** একটি কারখানা সময় ও গতি বিশ্লেষণ ব্যবহার করলে একই সময়ে বেশি পণ্য উৎপাদন করা যায়।
2. **সহযোগিতা ও সংঘাত হ্রাস (Teamwork Over Conflict):** ব্যবস্থাপক ও কর্মীদের মধ্যে সহযোগিতার পরিবেশ গড়ে ওঠে, সংঘাত কমে যায়। **উদাহরণ:** বেশি পরিশ্রমের জন্য ন্যায্য মজুরি দিলে শ্রমিক অসন্তোষ কমে যায়।
3. **দক্ষ কর্মী দ্বারা উন্নত ফলাফল (Skilled Workers = Better Results):** প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মীরা দক্ষতার সঙ্গে কাজ করে এবং ভুল কমায়। **উদাহরণ:** প্রশিক্ষিত কর্মী কাজের সঠিক পদ্ধতি জানে বলে অপচয় কম হয়।
4. **ন্যায্য পুরস্কার প্রদান (Fair Rewards Motivate Everyone):** কাজের ফলাফলের সাথে মজুরি যুক্ত থাকলে কর্মীরা বেশি পরিশ্রম করে। **উদাহরণ:** বোনাস ব্যবস্থা কর্মীদের উৎসাহ বাড়ায় ও কাজের মান উন্নত করে।

কেন এটি কার্যকর:

- খরচ কমিয়ে গুণগত মান বাড়ায়।
- কর্মী ও ব্যবস্থাপকের মধ্যে বিশ্বাস তৈরি করে।
- সাফল্যকে পরিমাপযোগ্য ও পুনরাবৃত্তিযোগ্য করে তোলে।

প্রশ্ন–১৮: হেনরি ফেয়োল প্রস্তাবিত ব্যবস্থাপনার নীতিগুলো কী কী? (অক্টোবর-২০১৮)

হেনরি ফেয়োল আধুনিক ব্যবস্থাপনা তত্ত্বের ভিত্তি স্থাপন করেন এবং তিনি ১৪টি মৌলিক নীতি প্রস্তাব করেন যা আজও প্রতিটি প্রতিষ্ঠানে ব্যবস্থাপনার দিকনির্দেশনা হিসেবে ব্যবহৃত হয়। এগুলো হলো —

1. **কাজের বিভাজন (Division of Work):** কাজকে ছোট ছোট ভাগে ভাগ করে বিশেষায়িতভাবে সম্পাদন করলে দক্ষতা বাড়ে।
2. **কর্তৃত্ব ও দায়িত্ব (Authority and Responsibility):** ব্যবস্থাপকের সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষমতা থাকতে হবে এবং সেইসাথে তার জন্য জবাবদিহিতাও থাকতে হবে।
3. **শৃঙ্খলা (Discipline):** সুস্পষ্ট নিয়ম, বিধি এবং তা মেনে চলা প্রতিষ্ঠান পরিচালনার জন্য অপরিহার্য।
4. **আদেশের ঐক্য (Unity of Command):** প্রত্যেক কর্মী কেবল একজন কর্মকর্তার অধীন থেকে নির্দেশ গ্রহণ করবে।
5. **দিকনির্দেশনার ঐক্য (Unity of Direction):** একই লক্ষ্য অর্জনের জন্য একই পরিকল্পনার অধীনে সবাইকে কাজ করতে হবে।
6. **ব্যক্তিগত স্বার্থের অধীনস্থতা (Subordination of Individual Interest):** ব্যক্তিগত স্বার্থের চেয়ে দলের বা প্রতিষ্ঠানের স্বার্থকে অগ্রাধিকার দিতে হবে।
7. **ন্যায্য পারিশ্রমিক (Remuneration):** ন্যায্য বেতন ও পুরস্কার কর্মীদের অনুপ্রাণিত করে।
8. **কেন্দ্রীকরণ (Centralization):** সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা ব্যবস্থাপকের হাতে কেন্দ্রীভূত থাকবে, তবে প্রয়োজনে তা অধীনস্তদের মধ্যেও ভাগ করে দেওয়া যেতে পারে।
9. **ক্রমশৃঙ্খল (Scalar Chain):** উপরের স্তর থেকে নিচের স্তর পর্যন্ত স্পষ্ট কমান্ড চেইন থাকতে হবে।
10. **শৃঙ্খলাবদ্ধতা (Order):** সঠিক মানুষ ও উপকরণকে সঠিক স্থানে রাখা উচিত।
11. **ন্যায়বিচার (Equity):** কর্মীদের প্রতি সদয় ও ন্যায্য আচরণ করতে হবে।

MetaMentor Center

12. **কর্মস্থায়িত্বের স্থিতিশীলতা (Stability of Tenure):** অপ্রয়োজনীয় কর্মী পরিবর্তন এড়িয়ে স্থিতিশীলতা বজায় রাখতে হবে।
13. **উদ্যোগ গ্রহণে উৎসাহ (Initiative):** কর্মীদের নতুন ধারণা ও প্রস্তাব দেওয়ার সুযোগ দিতে হবে।
14. **দলীয় চেতনা (Esprit de Corps):** দলীয় চেতনা ও একাত্মতা কর্মদক্ষতা বাড়ায়।

পরিশেষে বলা যায়, হেনরি ফেয়োলের এই ১৪টি নীতি যেকোনো প্রতিষ্ঠানের কার্যকর ব্যবস্থাপনা ও দীর্ঘমেয়াদি সাফল্যের জন্য মৌলিক দিকনির্দেশনা হিসেবে বিবেচিত।

প্রশ্ন–১৯: "ব্যাংকের কর্পোরেট নেতা জন্মগত নয়, বরং তৈরি হয়" – তুমি কি একমত? (এপ্রিল-২০২০)

অথবা,রাজনৈতিক নেতা জন্মগত, কিন্তু কর্পোরেট নেতা গড়ে ওঠে"—বাংলাদেশের ব্যাংকের প্রেক্ষাপটে আপনার মতামত প্রদান করুন। (নভেম্বর–২০২৫)

হ্যাঁ, আমি একমত। একজন দক্ষ কর্পোরেট নেতা জন্মগতভাবে তৈরি হন না, বরং শিক্ষা, অভিজ্ঞতা, প্রশিক্ষণ ও ধারাবাহিক প্রচেষ্টার মাধ্যমে গড়ে ওঠেন। ব্যাংকিং খাতে নেতৃত্ব দেওয়ার জন্য যে গুণাবলির প্রয়োজন, তা অর্জনযোগ্য এবং সময়ের সাথে সাথে বিকশিত হয়। এর কারণগুলো হলো

1. **দক্ষতা অর্জনযোগ্য (Skills Can Be Learned):** নেতৃত্বের জন্য অর্থনীতি, ঝুঁকি ব্যবস্থাপনা ও দল পরিচালনার মতো বিষয়গুলো শেখা যায়। একজন নেতা অভিজ্ঞতার মাধ্যমে ধীরে ধীরে এই দক্ষতাগুলো আয়ত্ত করেন।
2. **শিক্ষার গুরুত্ব (Education Matters):** অধিকাংশ ব্যাংক নেতা উচ্চতর শিক্ষা যেমন এমবিএ, ফাইন্যান্স ডিগ্রি বা পেশাগত সনদ অর্জন করে থাকেন। শিক্ষা তাদের নেতৃত্বের জ্ঞান ও দৃষ্টিভঙ্গি সমৃদ্ধ করে।
3. **অভিজ্ঞতা নেতৃত্ব গড়ে তোলে (Experience Shapes Leaders):** বাস্তব অভিজ্ঞতা যেমন আর্থিক সংকট মোকাবিলা, সিদ্ধান্ত গ্রহণ ও জটিল পরিস্থিতি সামলানোর মাধ্যমে একজন ব্যক্তি পরিণত নেতা হয়ে ওঠেন।
4. **নরম দক্ষতা বিকশিত হয় (Soft Skills Are Developed):** যোগাযোগ দক্ষতা, নৈতিক আচরণ, অভিযোজন ক্ষমতা ও নেতৃত্বের অন্যান্য গুণাবলি প্রশিক্ষণ ও পরামর্শের মাধ্যমে বিকশিত হয়।

প্রশ্ন–২০: ব্যবস্থাপনা চিন্তার বিকাশ সম্পর্কে বর্ণনা করো। (অক্টোবর-২০২৩)

ব্যবস্থাপনা চিন্তার বিকাশ (Evolution of Management Thought) বলতে বোঝায় সময়ের সঙ্গে সঙ্গে ব্যবস্থাপনা সম্পর্কিত ধারণা, নীতি ও পদ্ধতির পরিবর্তন ও উন্নয়নের ধারা। এটি বিভিন্ন যুগে ভিন্ন ভিন্ন তত্ত্ব ও পদ্ধতির মাধ্যমে আজকের আধুনিক ব্যবস্থাপনা রূপ নিয়েছে। এর প্রধান ধাপগুলো নিচে তুলে ধরা হলো —

১. প্রাথমিক যুগ (Early – Pre-1900s):

- ব্যবস্থাপনা তখন কোনো নির্দিষ্ট নীতি বা তত্ত্বের ওপর ভিত্তি করে গঠিত ছিল না।
- কাজ সাধারণত অভিজ্ঞতা, পারিবারিক ঐতিহ্য বা প্রথাগত পদ্ধতির মাধ্যমে পরিচালিত হতো।
- উদাহরণস্বরূপ, পেশাগত সংঘ (craft guilds) সদস্যরা অভিজ্ঞতার ভিত্তিতে উৎপাদন পরিচালনা করত।

২. শাস্ত্রীয় যুগ (Classical Era – 1900s–1920s):

- **বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা (Scientific Management – Taylor):** দক্ষতা ও উৎপাদনশীলতার ওপর জোর দিয়ে "একটি সর্বোত্তম পদ্ধতি" নির্ধারণের তত্ত্ব উপস্থাপন করা হয়।
- **প্রশাসনিক তত্ত্ব (Administrative Theory – Fayol):** সংগঠন পরিচালনার জন্য ১৪টি মৌলিক নীতি প্রণয়ন করা হয়, যেমন "আদেশের ঐক্য" ও "কাজের বিভাজন"।

৩. মানব সম্পর্ক যুগ (Human Relations – 1930s–1950s):

- **হথর্ন গবেষণা (Hawthorne Studies):** কর্মীদের মনোবল, সামাজিক চাহিদা ও দলগত সম্পর্ক উৎপাদনশীলতার ওপর গুরুত্বপূর্ণ প্রভাব ফেলে তা প্রমাণ করে।
- **মাসলো'র চাহিদার স্তরবিন্যাস (Maslow's Hierarchy):** প্রেরণার গুরুত্ব তুলে ধরে, যেমন বেতন, সম্মান, ব্যক্তিগত উন্নয়ন ইত্যাদি।

৪. আধুনিক যুগ (Modern Approaches – 1960s–বর্তমান):

- **সিস্টেম তত্ত্ব (Systems Theory):** প্রতিষ্ঠানকে একটি পারস্পরিক নির্ভরশীল অংশের সমন্বিত ব্যবস্থা হিসেবে বিবেচনা করে। যেমন: বিভিন্ন বিভাগ একসাথে কাজ করে লক্ষ্য অর্জন করে।
- **পরিস্থিতিগত তত্ত্ব (Contingency Theory):** একক কোনো "সর্বোত্তম পদ্ধতি" নেই; পরিস্থিতি অনুযায়ী ব্যবস্থাপনা কৌশল পরিবর্তন করতে হয়।

MetaMentor Center

- **ডিজিটাল যুগ (Digital Age):** প্রযুক্তিনির্ভর ব্যবস্থাপনা যেমন কৃত্রিম বুদ্ধিমত্তা (AI), দূরবর্তী কাজ ও ডেটা বিশ্লেষণ ব্যবস্থাপনাকে নতুন রূপ দিয়েছে।

প্রশ্ন–২১: ব্যবস্থাপনা বিশ্লেষণের ধারা (Pattern of Management Analysis) আলোচনা করো। (মে-২০২২)

ব্যবস্থাপনা বিশ্লেষণ হলো একটি কাঠামোবদ্ধ প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠান সমস্যাগুলো শনাক্ত করে, কারণ বিশ্লেষণ করে, সমাধান তৈরি করে এবং দক্ষতা বৃদ্ধি করে। এটি ধাপে ধাপে সম্পন্ন হয় এবং প্রতিটি ধাপ একে অপরের সঙ্গে সম্পর্কিত। এর মূল ধাপগুলো নিচে উল্লেখ করা হলো —

1. **সমস্যা শনাক্তকরণ (Identify the Problem):** প্রথম ধাপে প্রতিষ্ঠানের বর্তমান সমস্যা বা চ্যালেঞ্জ সনাক্ত করা হয়। **উদাহরণ:** একটি ব্যাংকে গ্রাহকের অভিযোগ হঠাৎ বেড়ে গেলে সেটি সমস্যার ইঙ্গিত দেয়।
2. **তথ্য সংগ্রহ (Gather Data):** সমস্যার প্রকৃতি ও পরিসর বোঝার জন্য প্রয়োজনীয় তথ্য প্রতিবেদন, জরিপ বা পর্যবেক্ষণের মাধ্যমে সংগ্রহ করা হয়। **উদাহরণ:** অভিযোগের রেকর্ড ও কর্মীদের মতামত বিশ্লেষণ করা।
3. **কারণ বিশ্লেষণ (Analyze Causes):** সমস্যার মূল কারণ খুঁজে বের করার জন্য SWOT বিশ্লেষণ বা root-cause analysis এর মতো পদ্ধতি ব্যবহার করা হয়। **উদাহরণ:** অভিযোগের কারণ কর্মীদের প্রশিক্ষণের অভাব নাকি সিস্টেম ত্রুটি তা নির্ধারণ করা।
4. **সমাধান তৈরি (Develop Solutions):** সমস্যার সমাধানের জন্য বিভিন্ন বিকল্প পদ্ধতি চিন্তা করা ও পরিকল্পনা করা হয়। **উদাহরণ:** কর্মীদের জন্য নতুন গ্রাহকসেবা প্রশিক্ষণ কর্মসূচি চালু করা।
5. **বাস্তবায়ন ও পর্যবেক্ষণ (Implement and Monitor):** নির্বাচিত সমাধান বাস্তবায়ন করা হয় এবং এর প্রভাব পর্যবেক্ষণ করা হয়। **উদাহরণ:** প্রশিক্ষণ শেষে অভিযোগ কমেছে কিনা তা পরীক্ষা করা।
6. **মূল্যায়ন ও উন্নয়ন (Review and Improve):** ফলাফলের ভিত্তিতে কৌশল মূল্যায়ন করা হয় এবং প্রয়োজনে আরও উন্নয়ন করা হয়। **উদাহরণ:** সমস্যা পুরোপুরি সমাধান না হলে প্রশিক্ষণ পদ্ধতি আরও উন্নত করা।

প্রশ্ন–২২: একটি প্রতিষ্ঠানে প্রশাসক (Administrator) ও ব্যবস্থাপক (Manager)-এর মধ্যে পার্থক্য নিরূপণ করো। (অক্টোবর-২০২৩)

একটি প্রতিষ্ঠানে প্রশাসক এবং ব্যবস্থাপক উভয়েই গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করেন, তবে তাদের কাজের ধরণ, দায়িত্ব, লক্ষ্য এবং সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্র একে অপরের থেকে আলাদা। নিচে পূর্ণ বাক্যে তাদের পার্থক্য তুলে ধরা হলো -

বিষয়	প্রশাসক (Administrator)	ব্যবস্থাপক (Manager)
১. সংজ্ঞা (Definition)	প্রশাসক হলেন সেই ব্যক্তি যিনি প্রতিষ্ঠানের নীতি নির্ধারণ করেন এবং দীর্ঘমেয়াদি লক্ষ্য স্থির করেন।	ব্যবস্থাপক হলেন সেই ব্যক্তি যিনি প্রশাসকের নির্ধারিত নীতি বাস্তবায়ন করেন এবং দৈনন্দিন কার্যক্রম পরিচালনা করেন।
২. সিদ্ধান্তের স্তর (Decision Level)	প্রশাসক কৌশলগত পর্যায়ের সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন, যেমন প্রতিষ্ঠানের বাজার সম্প্রসারণ বা নতুন প্রকল্প শুরু করা।	ব্যবস্থাপক কার্যকরী পর্যায়ের সিদ্ধান্ত নেন, যেমন দলের কাজের প্রবাহ নিয়ন্ত্রণ ও পরিকল্পনা বাস্তবায়ন।
৩. সময়কেন্দ্রিকতা (Time Focus)	প্রশাসক দীর্ঘমেয়াদি লক্ষ্য ও পরিকল্পনা (৩–৫ বছর বা তার বেশি সময়ের জন্য) নিয়ে কাজ করেন।	ব্যবস্থাপক স্বল্পমেয়াদি লক্ষ্য (সপ্তাহ বা মাস ভিত্তিক) অর্জনের জন্য কাজ করেন।
৪. জবাবদিহিতা (Accountability)	প্রশাসক শেয়ারহোল্ডার, বোর্ড বা প্রতিষ্ঠানের মালিকদের কাছে জবাবদিহি করেন।	ব্যবস্থাপক প্রশাসকদের বা উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষের কাছে জবাবদিহি করেন।

প্রশ্ন–২৩: একটি প্রতিষ্ঠানের কার্যকর ব্যবস্থাপনা গঠনে 'Management Role Theory' ব্যাখ্যা করো। (এপ্রিল-২০১৯)

Management Role Theory হেনরি মিন্টজবার্গ (Henry Mintzberg) প্রস্তাব করেন এবং পরবর্তীতে কুন্টজ ও ওয়েহরিচ (Koontz & Weihrich) তা সমর্থন করেন। এই তত্ত্ব অনুযায়ী, একজন ব্যবস্থাপক কার্যকর ব্যবস্থাপনা নিশ্চিত করতে ১০টি গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করেন। এই ভূমিকা তিনটি প্রধান শ্রেণিতে ভাগ করা যায় —

১. আন্তঃব্যক্তিক ভূমিকা (Interpersonal Roles – People-Focused): এই ভূমিকার মাধ্যমে ব্যবস্থাপক মানুষের সাথে সম্পর্ক তৈরি ও বজায় রাখেন, যা দলকে একত্রিত করে এবং প্রতিষ্ঠানের কার্যক্রম সহজ করে।

- **প্রতীকী প্রতিনিধি (Figurehead):** প্রতিষ্ঠানের আনুষ্ঠানিক প্রতিনিধি হিসেবে কাজ করেন, যেমন – চুক্তিপত্রে স্বাক্ষর করা বা অনুষ্ঠানে অংশ নেওয়া।
- **নেতা (Leader):** কর্মীদের অনুপ্রাণিত করা, সংঘাত নিরসন করা এবং দলকে লক্ষ্য অর্জনের দিকে পরিচালিত করা।
- **যোগাযোগকারী (Liaison):** প্রতিষ্ঠানের বাইরের অংশীদার, ক্লায়েন্ট বা অন্যান্য প্রতিষ্ঠানের সঙ্গে সম্পর্ক গড়ে তোলা।

২. তথ্যভিত্তিক ভূমিকা (Informational Roles – Knowledge-Based): এই ভূমিকার মাধ্যমে ব্যবস্থাপক তথ্য সংগ্রহ, বিশ্লেষণ ও বিতরণ করেন, যা সঠিক সিদ্ধান্ত গ্রহণে সহায়তা করে।

- **পর্যবেক্ষক (Monitor):** প্রতিষ্ঠানের কার্যক্রম ও পারফরম্যান্স সম্পর্কে তথ্য সংগ্রহ করা।
- **তথ্য পরিবেশক (Disseminator):** সংগৃহীত তথ্য কর্মীদের মধ্যে ভাগ করে দেওয়া।
- **প্রবক্তা (Spokesperson):** প্রতিষ্ঠানের তথ্য ও বার্তা বহির্বিশ্বের কাছে উপস্থাপন করা, যেমন – মিডিয়া বা বিনিয়োগকারীদের কাছে বক্তব্য রাখা।

৩. সিদ্ধান্তমূলক ভূমিকা (Decisional Roles – Action-Oriented): এই ভূমিকার মাধ্যমে ব্যবস্থাপক সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন এবং প্রতিষ্ঠানকে অগ্রসর করার জন্য পদক্ষেপ নেন।

- **উদ্ভাবক (Entrepreneur):** নতুন ধারণা ও কৌশল বাস্তবায়নের মাধ্যমে উদ্ভাবন চালানো।
- **সংকট সমাধানকারী (Disturbance Handler):** অপ্রত্যাশিত সমস্যা বা সংকট মোকাবিলা করা।
- **সম্পদ বণ্টনকারী (Resource Allocator):** বাজেট, জনবল ও সরঞ্জাম সঠিকভাবে বণ্টন করা।
- **আলোচক (Negotiator):** চুক্তি, লেনদেন বা বিরোধ নিষ্পত্তির জন্য আলোচনা পরিচালনা করা।

প্রশ্ন–২৪: হেনরি মিন্টজবার্গের ব্যবস্থাপনার ভূমিকা পদ্ধতি (Managerial Role Approach) আলোচনা করো এবং বাংলাদেশের ইসলামী ব্যাংকে এর প্রয়োগ ব্যাখ্যা করো। (অক্টোবর-২০২৩)

হেনরি মিন্টজবার্গের "Managerial Role Approach" অনুযায়ী, একজন ব্যবস্থাপক সংগঠনকে দক্ষভাবে পরিচালনা করার জন্য ১০টি গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করেন, যা তিনটি প্রধান শ্রেণিতে বিভক্ত। এই ভূমিকা ইসলামী ব্যাংকগুলোর ক্ষেত্রেও সমানভাবে প্রযোজ্য, কারণ এগুলো ব্যবস্থাপকদেরকে শরিয়াহ-সম্মত, নৈতিক ও কার্যকরভাবে প্রতিষ্ঠান পরিচালনায় সহায়তা করে।

১. আন্তঃব্যক্তিক ভূমিকা (Interpersonal Roles): এই ভূমিকার মাধ্যমে ব্যবস্থাপক সম্পর্ক গঠন ও নেতৃত্বের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের কার্যক্রম এগিয়ে নিয়ে যান।

- **প্রতীকী প্রতিনিধি (Figurehead):** শরিয়াহ বোর্ডের চেয়ারম্যান নৈতিক নেতৃত্বের প্রতীক হিসেবে কাজ করেন এবং ব্যাংকের শরিয়াহ-ভিত্তিক ভাবমূর্তি তুলে ধরেন।
- **নেতা (Leader):** শাখা ব্যবস্থাপক কর্মীদের ইসলামী নীতিমালা (যেমন লাভ ভাগাভাগি মডেল) মেনে চলতে অনুপ্রাণিত করেন।
- **যোগাযোগকারী (Liaison):** বাংলাদেশ ব্যাংক ও অন্যান্য ইসলামী আর্থিক প্রতিষ্ঠানগুলোর সঙ্গে সম্পর্ক তৈরি ও রক্ষণাবেক্ষণ করেন।

২. তথ্যভিত্তিক ভূমিকা (Informational Roles): এই ভূমিকার মাধ্যমে ব্যবস্থাপক তথ্য সংগ্রহ, বিতরণ ও উপস্থাপনের মাধ্যমে সঠিক সিদ্ধান্ত নিতে সহায়তা করেন।

- **পর্যবেক্ষক (Monitor):** শরিয়াহ আইন অনুযায়ী লেনদেন হচ্ছে কিনা তা নিরীক্ষণ করেন এবং হালাল লেনদেন নিশ্চিত করেন।
- **তথ্য পরিবেশক (Disseminator):** কর্মীদেরকে ইসলামী আর্থিক পণ্য যেমন মুদারাবা ও মুরাবাহা সম্পর্কে প্রশিক্ষণ দেন।
- **প্রবক্তা (Spokesperson):** ব্যাংকের নৈতিক কার্যক্রম ও আর্থিক অবস্থার তথ্য শেয়ারহোল্ডার ও অন্যান্য অংশীদারদের কাছে উপস্থাপন করেন।

MetaMentor Center

৩. সিদ্ধান্তমূলক ভূমিকা (Decisional Roles): এই ভূমিকার মাধ্যমে ব্যবস্থাপক সিদ্ধান্ত গ্রহণ, উদ্ভাবন এবং সম্পদের সঠিক ব্যবহার নিশ্চিত করেন।

- **উদ্ভাবক (Entrepreneur):** নতুন শরিয়াহ-সম্মত সেবা যেমন সবুজ ইসলামী বন্ড চালু করেন।
- **সংকট সমাধানকারী (Disturbance Handler):** লাভ বণ্টন নিয়ে উদ্ভূত বিরোধ সমাধান করেন।
- **সম্পদ বণ্টনকারী (Resource Allocator):** ব্যাংকের তহবিল যেন হারাম বিনিয়োগে ব্যবহৃত না হয় তা নিশ্চিত করেন।
- **আলোচক (Negotiator):** এনজিও বা অন্যান্য প্রতিষ্ঠানের সঙ্গে অংশীদারিত্বে ইসলামী মাইক্রোফাইন্যান্স উদ্যোগ পরিচালনা করেন।

প্রশ্ন–২৫: ব্যবস্থাপনা বিশ্লেষণ ও অনুশীলনে কেন সিস্টেম পদ্ধতির (Systems Approach) প্রয়োজন? ব্যবস্থাপকরা কি ওপেন সিস্টেমে কাজ করেন নাকি ক্লোজড সিস্টেমে? সংক্ষেপে ব্যাখ্যা করো। (অক্টোবর-২০২৩)

প্রতিষ্ঠানগুলো বহু উপাদানের সমন্বয়ে গঠিত জটিল কাঠামো – যেমন বিভাগ, কর্মী, প্রযুক্তি ও নীতিমালা। এই উপাদানগুলো পরস্পর নির্ভরশীল এবং একটির পরিবর্তন অন্যগুলোকেও প্রভাবিত করে। এই কারণেই ব্যবস্থাপনা বিশ্লেষণ ও বাস্তব প্রয়োগে **সিস্টেম পদ্ধতির** প্রয়োজন। এর প্রধান কারণগুলো হলো —

1. **বৃহত্তর চিত্র বোঝা (See the Big Picture):** সিস্টেম পদ্ধতি ব্যবস্থাপককে দেখায় যে একটি পরিবর্তন (যেমন নতুন প্রযুক্তি প্রবর্তন) কিভাবে কর্মী, খরচ এবং উৎপাদনে প্রভাব ফেলে।
2. **সমস্যার মূল সমাধান (Solve Problems Better):** এটি শুধুমাত্র সমস্যার লক্ষ্য ণ নয়, বরং মূল কারণ শনাক্ত করে সমাধানের সুযোগ দেয়।
   উদাহরণ: বিক্রি কমে যাওয়া শুধুমাত্র পণ্যের সমস্যা নয়, বরং প্রশিক্ষণের অভাব ও দুর্বল বিপণনের ফল হতে পারে।
3. **পরিবর্তনের সাথে খাপ খাওয়ানো (Adapt to Changes):** বাজার প্রবণতা, আইন বা অর্থনৈতিক পরিবর্তনের সাথে প্রতিষ্ঠানকে মানিয়ে নিতে সাহায্য করে।

ওপেন ও ক্লোজড সিস্টেম

- **ওপেন সিস্টেম (Open System):** অধিকাংশ প্রতিষ্ঠান যেমন ব্যাংক বহির্বিশ্বের সঙ্গে ক্রমাগত যোগাযোগ রাখে। তারা গ্রাহক, প্রতিযোগী, সরকারি নীতি ও অর্থনৈতিক পরিবর্তনের সঙ্গে খাপ খায়।
  উদাহরণ: একটি ইসলামী ব্যাংক বাংলাদেশ ব্যাংকের নীতি অনুযায়ী তার কার্যক্রম সামঞ্জস্য করে।
- **ক্লোজড সিস্টেম (Closed System):** খুব কম প্রতিষ্ঠানই বাইরের পরিবেশ থেকে বিচ্ছিন্ন থাকে এবং বাহ্যিক উপাদানকে উপেক্ষা করে।
  উদাহরণ: একটি গবেষণাগার যেখানে বাইরের ইনপুটের প্রয়োজন নেই।

কেন ব্যবস্থাপকরা ওপেন সিস্টেমে কাজ করেন:

ব্যবস্থাপকদের গ্রাহকের চাহিদা, প্রতিযোগিতা, সরকারি নিয়মকানুন এবং অর্থনৈতিক পরিবর্তনের মতো বহিরাগত উপাদানের সাথে সবসময় মানিয়ে চলতে হয়। তাই তারা সাধারণত ওপেন সিস্টেমে কাজ করেন।

প্রশ্ন–২৬: সিস্টেম পদ্ধতি কীভাবে লক্ষ্য অর্জনের পথে সামঞ্জস্য (Harmony) সৃষ্টি করে তা আলোচনা করো। (এপ্রিল-২০১৮)

সিস্টেম পদ্ধতি প্রতিষ্ঠানের সব অংশকে একটি ঐক্যবদ্ধ কাঠামো হিসেবে দেখে যেখানে প্রতিটি বিভাগ সমন্বিতভাবে কাজ করে। এই দৃষ্টিভঙ্গি প্রতিষ্ঠানকে লক্ষ্য অর্জনের পথে একত্রে এগিয়ে যেতে সাহায্য করে। প্রধান দিকগুলো হলো —

1. **বিভাগগুলোর সমন্বয় (Integration of Departments):** বিপণন, উৎপাদন ও অর্থ বিভাগ একত্রে কাজ করলে অভ্যন্তরীণ সংঘাত কমে যায় এবং লক্ষ্য পূরণ সহজ হয়। **উদাহরণ:** বিক্রয় লক্ষ্য যেন উৎপাদন সক্ষমতার সাথে মিলিয়ে নির্ধারণ করা হয়।
2. **অভ্যন্তরীণ ও বাহ্যিক চাহিদার ভারসাম্য (Balances Internal & External Needs):** গ্রাহকের চাহিদা ও কর্মীদের দক্ষতার মধ্যে সামঞ্জস্য রেখে কাজ পরিচালনা করা যায়।
3. **ফিডব্যাক ব্যবস্থা (Feedback Loops):** ফলাফল যেমন বিক্রয় তথ্য বিশ্লেষণ করে সমস্যা দ্রুত সমাধান করা যায় এবং লক্ষ্য অর্জনে বিঘ্ন এড়ানো যায়।
4. **সম্পদের সর্বোত্তম ব্যবহার (Resource Optimization):** অর্থ, মানবসম্পদ ও প্রযুক্তি প্রয়োজনীয় স্থানে ব্যবহার করে অপচয় রোধ করা যায়।

উদাহরণ: একটি ইসলামী ব্যাংক শরিয়াহ সম্মতি (আইনি ও নৈতিক দিক) এবং ব্যবসায়িক লক্ষ্য (লাভ) – উভয়কে সংযুক্ত করে পরিচালনা করে এবং কর্মীদের প্রশিক্ষণের মাধ্যমে গ্রাহকদের আরও ভালো সেবা প্রদান করে।

MetaMentor Center

প্রশ্ন–২৭: ব্যবস্থাপনার দায়িত্ব পর্যবেক্ষণকারী বিভিন্ন স্বার্থসংশ্লিষ্ট পক্ষগুলো সম্পর্কে বর্ণনা করো। (এপ্রিল-২০১৮)

একটি প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনার কার্যক্রম ও দায়িত্ব শুধুমাত্র প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরেই সীমাবদ্ধ নয়, বরং বহিরাগত বিভিন্ন পক্ষও তা ঘনিষ্ঠভাবে পর্যবেক্ষণ করে। এসব স্বার্থসংশ্লিষ্ট পক্ষের প্রত্যাশা ভিন্ন ভিন্ন হলেও তারা সবাই প্রতিষ্ঠানের দক্ষতা, নৈতিকতা ও সাফল্যের সাথে সরাসরি সম্পর্কিত। প্রধান পক্ষগুলো নিচে তুলে ধরা হলো —

1. **শেয়ারহোল্ডার (Shareholders):** তারা ব্যবস্থাপনার কাছ থেকে লাভজনক কার্যক্রম, ব্যবসার প্রবৃদ্ধি এবং নিয়মিত লভ্যাংশ প্রদানের প্রত্যাশা করে।
2. **কর্মচারী (Employees):** তারা ন্যায্য আচরণ, নিরাপদ কর্মপরিবেশ, সময়মতো বেতন প্রদান এবং কর্মজীবনে উন্নয়নের সুযোগ আশা করে।
3. **গ্রাহক (Customers):** তারা ন্যায্য মূল্যে উচ্চমানের পণ্য ও সেবা প্রত্যাশা করে এবং ব্যবস্থাপনা সেই প্রত্যাশা পূরণের দায়িত্বে থাকে।

4. **নিয়ন্ত্রক সংস্থা (Regulators):** তারা আইন, করনীতি, শ্রম আইন এবং ব্যাংকিং বিধিনিষেধ মেনে চলার বিষয়টি পর্যবেক্ষণ করে।
5. **সম্প্রদায় (Community):** তারা প্রতিষ্ঠানের নৈতিক আচরণ, পরিবেশ সংরক্ষণ এবং সামাজিক দায়বদ্ধতার প্রতি মনোযোগ দেয়।
6. **সরবরাহকারী ও অংশীদার (Suppliers & Partners):** তারা সময়মতো পেমেন্ট, ন্যায্য চুক্তি এবং দীর্ঘমেয়াদি ব্যবসায়িক সম্পর্ক প্রত্যাশা করে।

প্রশ্ন–২৮: ব্যবস্থাপনা কীভাবে সমস্যা সমাধান ও সিদ্ধান্ত গ্রহণে কাজ করে তা ব্যাখ্যা করো। (মে-২০২৫)

ব্যবস্থাপনা সমস্যা সমাধান ও সিদ্ধান্ত গ্রহণে একটি কাঠামোবদ্ধ পদ্ধতি অনুসরণ করে, যা প্রতিষ্ঠানকে কার্যকরভাবে পরিচালিত হতে এবং লক্ষ্য অর্জনে সহায়তা করে। সাধারণত এই প্রক্রিয়াটি কয়েকটি ধাপে সম্পন্ন হয় —

1. **সমস্যা শনাক্তকরণ (Identify the Problem):** ব্যবস্থাপক প্রথমে সমস্যাটি কী এবং কোথায় ঘটছে তা সঠিকভাবে চিহ্নিত করেন।
2. **তথ্য সংগ্রহ (Gather Information):** সমস্যাটি সম্পূর্ণভাবে বোঝার জন্য প্রয়োজনীয় তথ্য, পরিসংখ্যান ও বাস্তব তথ্য সংগ্রহ করা হয়।
3. **সমস্যা বিশ্লেষণ (Analyze the Problem):** সমস্যার মূল কারণ (root cause) বিশ্লেষণ করা হয় যাতে একই ভুল পুনরায় না ঘটে।
4. **বিকল্প সমাধান তৈরি (Develop Alternatives):** সমস্যার সমাধানের জন্য একাধিক বিকল্প পথ তৈরি করা হয়।
5. **বিকল্প মূল্যায়ন (Evaluate Alternatives):** প্রতিটি বিকল্পের সুবিধা, খরচ এবং ঝুঁকি পর্যালোচনা করে তুলনা করা হয়।
6. **সেরা সমাধান নির্বাচন (Select the Best Solution):** সবচেয়ে কার্যকর ও বাস্তবসম্মত বিকল্পটি চূড়ান্তভাবে বেছে নেওয়া হয়।
7. **বাস্তবায়ন ও পর্যবেক্ষণ (Implement and Monitor):** নির্বাচিত সমাধান বাস্তবায়ন করা হয় এবং এর অগ্রগতি পর্যবেক্ষণ করে প্রয়োজনে সমন্বয় আনা হয়।

প্রশ্ন–২৯: ব্যবস্থাপনার সার্বজনীনতার ধারণাগত কাঠামো (Conceptual Framework of Universality of Management) বর্ণনা করো। (মে-২০২৫)

ব্যবস্থাপনার সার্বজনীনতার ধারণাগত কাঠামো বলতে বোঝায় যে ব্যবস্থাপনার নীতি, ধারণা ও প্রয়োগ পদ্ধতি সব ধরনের প্রতিষ্ঠানেই প্রযোজ্য — তা ব্যবসায়িক, সরকারি, শিক্ষা বা অলাভজনক প্রতিষ্ঠান যাই হোক না কেন। প্রতিষ্ঠানের আকার, প্রকৃতি বা উদ্দেশ্য ভিন্ন হলেও ব্যবস্থাপনার মূল কার্যাবলি সর্বত্র একই রকম থাকে।

- **একই মৌলিক কার্যাবলি:** পরিকল্পনা (Planning), সংগঠন (Organizing), জনবল নিয়োগ (Staffing), নেতৃত্ব প্রদান (Directing) এবং নিয়ন্ত্রণ (Controlling) — এই কার্যাবলি প্রত্যেক প্রতিষ্ঠানেই ব্যবহৃত হয়।
- **প্রয়োগের ক্ষেত্র:** ব্যাংকের ব্যবস্থাপক, হাসপাতালের প্রশাসক বা বিদ্যালয়ের প্রধান শিক্ষক — সবাই একই ব্যবস্থাপনা নীতি ব্যবহার করে নিজ নিজ লক্ষ্য অর্জন করেন।
- **লক্ষ্যের পার্থক্য কিন্তু পদ্ধতি একই:** লক্ষ্য ভিন্ন হতে পারে, কিন্তু মানুষ, সম্পদ ও কার্যক্রম পরিচালনার কৌশল প্রায় একই থাকে।
- **দক্ষতা স্থানান্তরযোগ্য:** ব্যবস্থাপনার দক্ষতা এক প্রতিষ্ঠান থেকে অন্য প্রতিষ্ঠানে সহজেই স্থানান্তরযোগ্য এবং যেকোনো প্রতিষ্ঠানে একইভাবে কার্যকর।

MetaMentor Center

প্রশ্ন–৩০: "ব্যবস্থাপনা কোনো শুরু ও শেষ নয়, বরং এটি একটি চক্রাকার প্রক্রিয়া" — উক্তিটি নির্দিষ্ট উদাহরণসহ ব্যাখ্যা করো। (মে-২০২৫)

"ব্যবস্থাপনা কোনো শুরু ও শেষ নয়, বরং এটি একটি চক্রাকার প্রক্রিয়া" — উক্তিটির অর্থ হলো, ব্যবস্থাপনা একটি ধারাবাহিক প্রক্রিয়া যা নির্দিষ্ট ধাপ পেরিয়ে বারবার পুনরাবৃত্তি হয়। এটি একবার শুরু হলে শেষ হয়ে যায় না, বরং ক্রমাগত উন্নতির মাধ্যমে নতুন করে শুরু হয়।

ব্যবস্থাপনার চক্রাকার প্রক্রিয়ার ধাপগুলো হলো:

1. **পরিকল্পনা (Planning):** লক্ষ্য নির্ধারণ করা এবং তা অর্জনের জন্য প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ ঠিক করা।
2. **সংগঠন (Organizing):** সম্পদ ও জনবল সঠিকভাবে সাজানো এবং দায়িত্ব বণ্টন করা।
3. **নেতৃত্ব প্রদান (Leading):** কর্মীদের পরিচালনা, অনুপ্রাণিত ও তত্ত্বাবধান করা যাতে পরিকল্পনা সফলভাবে বাস্তবায়িত হয়।
4. **নিয়ন্ত্রণ (Controlling):** কর্মসম্পাদনের অগ্রগতি পর্যবেক্ষণ করা এবং তা পরিকল্পনার সাথে তুলনা করা।

5. **প্রতিক্রিয়া (Feedback):** ফলাফলের ভিত্তিতে ঘাটতি চিহ্নিত করে নতুন পরিকল্পনা তৈরি করা।

উদাহরণ: একটি ব্যাংক গ্রাহকসেবা উন্নত করার জন্য পরিকল্পনা করে, কর্মীদের প্রশিক্ষণ দেয়, নেতৃত্ব দিয়ে নতুন পদ্ধতি বাস্তবায়ন করে, তারপর গ্রাহকের প্রতিক্রিয়া বিশ্লেষণ করে। যদি সেবা প্রত্যাশিত না হয়, তাহলে আবার নতুন পরিকল্পনা তৈরি করে এবং প্রক্রিয়াটি পুনরায় শুরু হয়।

প্রশ্ন–৩১: ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন পদ্ধতি (Approaches to Management) আলোচনা করো এবং প্রতিটি পদ্ধতির ব্যাংকিং খাতের উদাহরণ দাও। (মে-২০২৫)

ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন পদ্ধতি প্রতিষ্ঠান পরিচালনার জন্য ভিন্ন ভিন্ন দৃষ্টিভঙ্গি ও কৌশল প্রদান করে। প্রতিটি পদ্ধতি সংগঠনের কার্যকারিতা, দক্ষতা ও অভিযোজন ক্ষমতা বৃদ্ধিতে সহায়তা করে। প্রধান পদ্ধতিগুলো নিম্নরূপ —

1. **ক্লাসিক্যাল পদ্ধতি (Classical Approach):** এই পদ্ধতিতে কাঠামো, দক্ষতা এবং স্পষ্ট নিয়ম-কানুনের ওপর গুরুত্ব দেওয়া হয়। এটি কাজকে সুসংগঠিত ও নিয়ন্ত্রিত করার ওপর জোর দেয়। **ব্যাংকিং উদাহরণ:** ঋণ প্রক্রিয়াকরণের জন্য মানসম্মত নীতিমালা ও ধাপ নির্ধারণ করা, যাতে ভুলের সম্ভাবনা কমে যায়।
2. **আচরণমূলক পদ্ধতি (Behavioral Approach):** এই পদ্ধতি কর্মীদের অনুপ্রেরণা, নেতৃত্ব এবং পারস্পরিক সম্পর্কের ওপর গুরুত্ব দেয়। এটি মানুষের আচরণ বোঝার মাধ্যমে উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি করে। **ব্যাংকিং উদাহরণ:** কর্মীদের জন্য পুরস্কার ও প্রশিক্ষণ প্রদান করে তাদের উৎসাহ বাড়ানো এবং গ্রাহকসেবা উন্নত করা।
3. **পরিমাণগত পদ্ধতি (Quantitative Approach):** এই পদ্ধতিতে তথ্য, পরিসংখ্যান ও গাণিতিক মডেল ব্যবহার করে সঠিক সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা হয়। এটি পরিকল্পনা ও নিয়ন্ত্রণকে আরও বৈজ্ঞানিক করে তোলে। **ব্যাংকিং উদাহরণ:** ঋণ অনুমোদনের সময় ডেটা অ্যানালিটিক্স ব্যবহার করে গ্রাহকের ঋণ ঝুঁকি মূল্যায়ন করা।
4. **সিস্টেম পদ্ধতি (Systems Approach):** এই পদ্ধতিতে প্রতিষ্ঠানকে একটি পূর্ণাঙ্গ ব্যবস্থা হিসেবে দেখা হয়, যেখানে প্রতিটি বিভাগ একে অপরের সাথে সংযুক্ত এবং সমন্বিতভাবে কাজ করে। **ব্যাংকিং উদাহরণ:** ডিজিটাল ব্যাংকিং সেবা উন্নত করতে আইটি, মানবসম্পদ এবং গ্রাহকসেবা বিভাগকে একত্রে কাজ করানো।
5. **পরিস্থিতিগত পদ্ধতি (Contingency Approach):** এই পদ্ধতিতে বলা হয় যে একক কোনো ব্যবস্থাপনা কৌশল সব পরিস্থিতিতে প্রযোজ্য নয়; বরং পরিস্থিতি অনুযায়ী ব্যবস্থাপনার কৌশল পরিবর্তন করতে হয়। **ব্যাংকিং উদাহরণ:** শহরাঞ্চল ও গ্রামীণ শাখার জন্য আলাদা গ্রাহকসেবা কৌশল গ্রহণ করা।

প্রশ্ন–৩২: "কিছু ব্যবস্থাপক দক্ষ (Efficient) হলেও কার্যকর (Effective) নন" — উক্তিটি বাংলাদেশ প্রেক্ষাপটে মন্তব্যসহ ব্যাখ্যা করো। (May-2025)

"**কিছু ব্যবস্থাপক দক্ষ হলেও কার্যকর নন**" — এই উক্তির অর্থ হলো, একজন ব্যবস্থাপক অল্প সময় ও কম সম্পদ ব্যবহার করে কাজ সম্পন্ন করতে পারেন (Efficient), কিন্তু প্রতিষ্ঠানটির মূল লক্ষ্য অর্জনে ব্যর্থ হতে পারেন (Ineffective)।

বাংলাদেশের অনেক সরকারি ও বেসরকারি প্রতিষ্ঠানে এই পরিস্থিতি দেখা যায়। উদাহরণস্বরূপ:

- একটি ব্যাংকের ব্যবস্থাপক খুব দ্রুত অনেক ঋণ আবেদন প্রক্রিয়া করতে পারেন (Efficient), কিন্তু যদি সেই ঋণগুলো ঝুঁকিপূর্ণ গ্রাহকের কাছে যায় এবং খেলাপি ঋণের পরিমাণ বাড়িয়ে দেয়, তাহলে লাভজনকতা অর্জনের লক্ষ্য পূরণ হয় না (Ineffective)।
- অনেক সরকারি অফিসে ফাইল প্রসেসিং খুব দ্রুত হয়, কিন্তু জনগণের সেবার মান নিম্নমানের থেকে যায় — এটিও দক্ষতা থাকলেও কার্যকারিতা না থাকার উদাহরণ।

MetaMentor Center

দক্ষতা (Efficiency) মানে হলো কাজটি সঠিকভাবে করা, আর **কার্যকারিতা** (Effectiveness) মানে হলো সঠিক কাজটি করা। বাংলাদেশের প্রতিযোগিতামূলক ব্যাংকিং ও ব্যবসায়িক পরিবেশে সফল হতে হলে একজন ব্যবস্থাপককে অবশ্যই এই দুইটি বিষয়ের মধ্যে ভারসাম্য রক্ষা করতে হবে। শুধুমাত্র দক্ষ হওয়া যথেষ্ট নয়, বরং লক্ষ্য অর্জনের মাধ্যমে কার্যকর হওয়াটাই ব্যবস্থাপনার প্রকৃত সাফল্য।

সংক্ষিপ্ত নোট

প্রশ্ন–০১: স্কুল অব ম্যানেজমেন্ট (School of Management) – (নভেম্বর-২০২৪)

ব্যবস্থাপনা তত্ত্বের বিকাশ বিভিন্ন সময়ে বিভিন্ন চিন্তাধারার মাধ্যমে গঠিত হয়েছে, যেগুলোকে সম্মিলিতভাবে **School of Management** বলা হয়।

1. **ক্লাসিক্যাল স্কুল (Classical School):** টেলর (Taylor) ও ফেয়োল (Fayol) বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা ও প্রশাসনিক তত্ত্বের ভিত্তি স্থাপন করেন, যেখানে কাঠামো, নিয়ম ও দক্ষতার ওপর জোর দেওয়া হয়।
2. **আচরণমূলক স্কুল (Behavioral School):** হথর্ন স্টাডি ও মাসলো'র চাহিদার স্তরভিত্তিক তত্ত্ব মানুষের প্রেরণা, আচরণ ও দলগত সম্পর্কের গুরুত্ব তুলে ধরে।
3. **সিস্টেম তত্ত্ব (Systems Theory):** প্রতিষ্ঠানকে একটি সমন্বিত কাঠামো হিসেবে দেখে, যেখানে সব বিভাগ পরস্পর নির্ভরশীল।
4. **পরিস্থিতিগত তত্ত্ব (Contingency Theory):** কোনো একক পদ্ধতি সব পরিস্থিতিতে কার্যকর নয়, বরং পরিস্থিতি অনুযায়ী ব্যবস্থাপনার কৌশল পরিবর্তন করতে হয়।
5. **মিন্টজবার্গের ভূমিকা তত্ত্ব (Mintzberg's Role Theory):** বাস্তব ব্যবস্থাপক কার্যক্রম পর্যবেক্ষণ করে প্রচলিত তত্ত্বকে চ্যালেঞ্জ করে।

বর্তমানে এই সব স্কুলকে একত্র করে ব্যবস্থাপনা শিক্ষা একটি **সমন্বিত পদ্ধতি** হিসেবে শেখানো হয় যা প্রযুক্তিগত দক্ষতা ও মানবিক দিক — উভয়কে গুরুত্ব দেয়। বাংলাদেশের মতো উন্নয়নশীল দেশে প্রতিষ্ঠান রূপান্তর ও মানবসম্পদ উন্নয়নের চ্যালেঞ্জ মোকাবিলায় এই তত্ত্বসমূহের সম্মিলিত প্রয়োগ বিশেষভাবে কার্যকর।

প্রশ্ন–০২: ডাইভার্সিটি অব ম্যানেজমেন্ট (Diversity of Management) – (নভেম্বর-২০২৪)

আধুনিক ব্যবস্থাপনা একটি বহু-মাত্রিক বৈচিত্র্যের (diversity) মধ্যে পরিচালিত হয়, যেখানে সাংস্কৃতিক, প্রাতিষ্ঠানিক ও কার্যক্রমভিত্তিক পার্থক্য গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে।

1. **সাংস্কৃতিক বৈচিত্র্য (Cultural Diversity):** হফস্টেডের (Hofstede) সাংস্কৃতিক মাত্রার তত্ত্ব দেখায় কীভাবে জাতীয় মূল্যবোধ নেতৃত্বের ধরন ও কর্মীদের প্রত্যাশাকে প্রভাবিত করে।
2. **প্রাতিষ্ঠানিক বৈচিত্র্য (Institutional Diversity):** প্রতিষ্ঠান তত্ত্ব (Institutional Theory) ব্যাখ্যা করে কীভাবে নিয়ন্ত্রক পরিবেশ কৌশলগত সিদ্ধান্তকে সীমাবদ্ধ করে, বিশেষত ইসলামী অর্থায়নের মতো নিয়ন্ত্রিত খাতে।
3. **সম্পদভিত্তিক দৃষ্টিভঙ্গি (Resource-Based View):** অনন্য সাংগঠনিক দক্ষতা উন্নয়নের মাধ্যমে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জনের ওপর গুরুত্ব দেয়।
4. বাংলাদেশের প্রেক্ষাপটে সফল ব্যবস্থাপককে বৈশ্বিক ব্যবসায়িক পদ্ধতির সঙ্গে স্থানীয় সংস্কৃতি ও ধর্মীয় মূল্যবোধের ভারসাম্য বজায় রাখতে হয়। গবেষণা অনুযায়ী, ভৌগোলিক ও কার্যক্ষেত্রের সীমা অতিক্রম করে। বৈচিত্র্যময় দল পরিচালনায় **সাংস্কৃতিক বুদ্ধিমত্তা (Cultural Intelligence)** একটি গুরুত্বপূর্ণ দক্ষতা।

কার্যকর বৈচিত্র্য ব্যবস্থাপনা কেবল নিয়ম মেনে চলার মধ্যেই সীমাবদ্ধ নয়; বরং এটি উদ্ভাবনের জন্য পার্থক্যগুলোকে কাজে লাগায়। এর জন্য প্রয়োজন অভিযোজনযোগ্য নেতৃত্ব ও অন্তর্ভুক্তিমূলক সাংগঠনিক সংস্কৃতি। তাই, মূল ব্যবস্থাপনা নীতিগুলো বজায় রেখেও প্রেক্ষাপটগত বোঝাপড়া অপরিহার্য হয়ে ওঠে।

MetaMentor Center

প্রশ্ন–০৩: গ্লোবালাইজেশন (Globalization) – (এপ্রিল-২০২৪)

গ্লোবালাইজেশন বা বিশ্বায়ন আধুনিক ব্যবস্থাপনার কাঠামোকে সম্পূর্ণভাবে বদলে দিয়েছে। এটি প্রতিষ্ঠানগুলোর মধ্যে পারস্পরিক নির্ভরশীলতা বাড়িয়েছে এবং প্রতিযোগিতা তীব্র করেছে।

1. **CAGE ফ্রেমওয়ার্ক (Cultural, Administrative, Geographic, Economic):** আন্তর্জাতিক বাজার মূল্যায়নের জন্য একটি গুরুত্বপূর্ণ বিশ্লেষণ পদ্ধতি।
2. **গ্লোকালাইজেশন কৌশল (Glocalization Strategy):** বহুজাতিক প্রতিষ্ঠানগুলো বৈশ্বিক কৌশলের সঙ্গে স্থানীয় চাহিদার ভারসাম্য রক্ষা করে পরিচালনা করে।
3. **সাম্প্রতিক চ্যালেঞ্জ:** কোভিড-১৯ মহামারি ও বাণিজ্য যুদ্ধ বিশ্ব সরবরাহ ব্যবস্থায় দুর্বলতা প্রকাশ করেছে, যা লিন প্রোডাকশন (Lean Production) পুনর্মূল্যায়নের প্রয়োজনীয়তা তৈরি করেছে।

বাংলাদেশের মতো উন্নয়নশীল দেশের জন্য গ্লোবালাইজেশন যেমন আন্তর্জাতিক মান পূরণের চ্যালেঞ্জ তৈরি করেছে, তেমনি প্রযুক্তিগত অগ্রগতির সুযোগও এনে দিয়েছে। আধুনিক ব্যবস্থাপনা শিক্ষায় এখন **গ্লোবাল মাইন্ডসেট, ক্রস-কালচারাল আলোচনার দক্ষতা, নৈতিক সংবেদনশীলতা** এবং **ভূরাজনৈতিক সচেতনতা**-এর ওপর গুরুত্ব দেওয়া হচ্ছে।

সফল বৈশ্বিক ব্যবস্থাপকরা মানক প্রক্রিয়া বজায় রেখে স্থানীয় প্রেক্ষাপটে অভিযোজন করেন যা কৌশলগত দৃষ্টি ও কার্যকর কর্মপদ্ধতির সমন্বয় দাবি করে।

প্রশ্ন–০৪: কৌশলগত পরিকল্পনা (Strategic Planning) – (অক্টোবর-২০২৩)

কৌশলগত পরিকল্পনা সময়ের সঙ্গে সঙ্গে ঐতিহ্যবাহী উপর-নির্দেশিত পদ্ধতি থেকে গতিশীল ও অংশগ্রহণমূলক পদ্ধতিতে রূপান্তরিত হয়েছে।

1. **PESTEL বিশ্লেষণ:** রাজনৈতিক, অর্থনৈতিক, সামাজিক, প্রযুক্তিগত, পরিবেশগত ও আইনি উপাদান বিবেচনা করে বহিরাগত পরিবেশ মূল্যায়ন করা।
2. **Porter's Five Forces:** শিল্প প্রতিযোগিতা ও বাজার কাঠামো বিশ্লেষণ।
3. **VRIO ফ্রেমওয়ার্ক:** সম্পদের মূল্য, বিরলতা, অনুকরণযোগ্যতা ও সংগঠনক্ষমতা মূল্যায়ন করে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা নির্ধারণ।
4. **Balanced Scorecard:** আর্থিক, গ্রাহক, অভ্যন্তরীণ প্রক্রিয়া এবং শিক্ষণ/উন্নয়নের দিক থেকে কার্যকারিতা পরিমাপ।
5. **Scenario Planning:** পরিবর্তনশীল বাজার পরিস্থিতিতে প্রতিষ্ঠানের স্থিতিশীলতা বজায় রাখা।

আধুনিক কৌশলগত ব্যবস্থাপনা কঠোর বিশ্লেষণ, সৃজনশীল চিন্তাভাবনা, তথ্যনির্ভর সিদ্ধান্ত ও অন্তর্দৃষ্টিনির্ভর মূল্যায়নের সমন্বয় দাবি করে। বিশেষ করে ডিজিটাল রূপান্তর ও উদ্ভাবনী পরিবর্তনের যুগে এই ভারসাম্য অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ।

প্রশ্ন–০৫: ব্যবস্থাপনার সার্বজনীনতা (Universality of Management) – (মে-২০২৩) নভেম্বর ২০২৫

ব্যবস্থাপনার সার্বজনীনতা একটি মৌলিক ধারণা যা সব প্রতিষ্ঠান ও প্রেক্ষাপটে প্রযোজ্য।

1. **Fayol-এর ক্লাসিক্যাল ফাংশন:** পরিকল্পনা (Planning), সংগঠন (Organizing), নেতৃত্ব প্রদান (Commanding), সমন্বয় (Coordinating), ও নিয়ন্ত্রণ (Controlling) — আজও সব ক্ষেত্রে প্রযোজ্য।
2. **GLOBE নেতৃত্ব গবেষণা:** কিছু নীতি সর্বজনীন হলেও কিছু নেতৃত্বের ধরণ সংস্কৃতিভেদে ভিন্ন হতে পারে।
3. **Institutional Theory:** জাতীয় ব্যবসা কাঠামো ব্যবস্থাপনার পদ্ধতি প্রভাবিত করে।
4. **উন্নয়নশীল দেশের বাস্তবতা:** সফল ব্যবস্থাপকরা স্থানীয় সংস্কৃতি ও প্রাতিষ্ঠানিক বাস্তবতার সঙ্গে বৈশ্বিক সেরা অনুশীলনগুলো মানিয়ে নেন।

ডিজিটাল রূপান্তরের যুগে প্রযুক্তি একদিকে প্রক্রিয়া মানক করছে, অন্যদিকে কাস্টমাইজেশনের সুযোগও তৈরি করছে। ফলে ব্যবস্থাপনার সার্বজনীনতা এখন সর্বজনীন নীতির সঙ্গে প্রেক্ষাপটভিত্তিক অভিযোজনের সমন্বয়কে বোঝায়।

প্রশ্ন–০৬: স্ট্র্যাটেজিক বিজনেস ইউনিট (Strategic Business Unit - SBU) – (নভেম্বর-২০২২)

স্ট্র্যাটেজিক বিজনেস ইউনিট (SBU) হলো একটি বৃহৎ প্রতিষ্ঠানের আধা-স্বায়ত্তশাসিত (semi-autonomous) বিভাগ, যা নিজস্ব লক্ষ্য, প্রতিযোগী ও কৌশলগত পরিকল্পনা নিয়ে একটি স্বাধীন ব্যবসায়িক ইউনিটের মতো পরিচালিত হয়।

1. প্রতিটি SBU নির্দিষ্ট পণ্য লাইন বা বাজারের ওপর ফোকাস করে এবং নিজস্ব কৌশল তৈরি করে।
2. এটি কর্পোরেট লক্ষ্যগুলোর সাথে সামঞ্জস্য রেখে কাজ করে যা প্রতিষ্ঠানের প্রতিক্রিয়াশীলতা ও জবাবদিহিতা বৃদ্ধি করে।
3. **উদাহরণ:** একটি কনগ্লোমারেট কোম্পানির ইলেকট্রনিকস, গৃহস্থালী যন্ত্রপাতি ও আর্থিক সেবার জন্য আলাদা SBU থাকতে পারে।

একাডেমিক গবেষণা অনুযায়ী, SBU পোর্টফোলিও ব্যবস্থাপনা এবং সম্পদ বণ্টন সিদ্ধান্তে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে।

MetaMentor Center

প্রশ্ন–০৭: ম্যানেজমেন্ট বাই অবজেকটিভস (Management by Objectives - MBO) – (অক্টোবর-২০২১)

ম্যানেজমেন্ট বাই অবজেকটিভস (MBO) হলো একটি পদ্ধতিগত ব্যবস্থাপনা কৌশল যেখানে ব্যবস্থাপক ও কর্মীরা যৌথভাবে পরিমাপযোগ্য লক্ষ্য নির্ধারণ করে এবং সেই লক্ষ্য অর্জনের অগ্রগতি মূল্যায়ন করে।

- পিটার ড্রাকার (Peter Drucker) এই অংশগ্রহণমূলক লক্ষ্য নির্ধারণ পদ্ধতিকে জনপ্রিয় করেন।
- প্রধান ধাপগুলো হলো: লক্ষ্য নির্ধারণ, কর্মপরিকল্পনা, সময়মতো অগ্রগতি পর্যালোচনা এবং কর্মদক্ষতার মূল্যায়ন করা।
- এটি কর্মীদের অনুপ্রেরণা ও স্পষ্টতা বাড়ায়, তবে সমালোচকরা বলেন এটি কখনও কখনও পরিমাপযোগ্য লক্ষ্যেই অতিরিক্ত গুরুত্ব দেয়।

আধুনিক ব্যবস্থাপনায় MBO নিয়মিত প্রতিক্রিয়ার (feedback) সাথে মিলিয়ে ব্যবহার করলে এর কার্যকারিতা আরও বৃদ্ধি পায়।

প্রশ্ন–০৮: সময় ব্যবস্থাপনা (Time Management) – (অক্টোবর-২০২১) May-2026

সময় ব্যবস্থাপনা হলো কাজের অগ্রাধিকার নির্ধারণ, অপ্রয়োজনীয় বাধা কমানো এবং উৎপাদনশীলতা বাড়ানোর একটি কৌশল।

- প্রধান পদ্ধতিগুলোর মধ্যে রয়েছে **আইজেনহাওয়ার ম্যাট্রিক্স** (Eisenhower Matrix) এবং **প্যারেটো নীতি** (80/20 Rule)।
- কার্যকর সময় ব্যবস্থাপনা চাপ কমায়, কাজের মান বাড়ায় এবং কাজ-জীবনের ভারসাম্য নিশ্চিত করে।
- ডিজিটাল টুলগুলো এই প্রক্রিয়াকে আরও সহজ করেছে, যদিও অতিরিক্ত সময়সূচি তৈরি কখনও কখনও বিপরীত প্রভাব ফেলতে পারে।

গবেষণায় দেখা গেছে, সময় ব্যবস্থাপনার প্রশিক্ষণ বিশেষ করে মধ্যম স্তরের ব্যবস্থাপকদের জন্য বহুমুখী দায়িত্ব সামলাতে অত্যন্ত কার্যকর।

প্রশ্ন–০৯: অমনিপোটেন্ট ভিউ অব ম্যানেজমেন্ট (Omnipotent View of Management) – (এপ্রিল-২০২০)

অমনিপোটেন্ট ভিউ অব ম্যানেজমেন্ট ধারণা অনুসারে প্রতিষ্ঠানের সাফল্য বা ব্যর্থতা প্রধানত ব্যবস্থাপকদের সিদ্ধান্তের ওপর নির্ভর করে।

- এই দৃষ্টিভঙ্গি মনে করে ব্যবস্থাপকরা কৌশলগত সিদ্ধান্ত ও বাস্তবায়নের মাধ্যমে ফলাফলের ওপর প্রায় সম্পূর্ণ নিয়ন্ত্রণ রাখেন।
- যদিও এটি দায়বদ্ধতা বাড়ায়, তবে এটি বাজার পরিস্থিতি, প্রাতিষ্ঠানিক সীমাবদ্ধতা এবং ভাগ্যের মতো বাহ্যিক উপাদানগুলোকে অবমূল্যায়ন করে।
- **সিম্বলিক ভিউ (Symbolic View):** বিপরীতে এই ধারণা বলে যে পরিবর্তনশীল পরিবেশে ব্যবস্থাপকের নিয়ন্ত্রণ সীমিত।

একাডেমিক আলোচনায় এখনো ব্যবস্থাপনার প্রভাব ও পরিবেশগত উপাদানের প্রভাবের মধ্যে সঠিক ভারসাম্য নিয়ে বিতর্ক চলছে।

প্রশ্ন–১০: ট্রিপল বটম লাইন (Triple Bottom Line - TBL) – (এপ্রিল-২০২০)

ট্রিপল বটম লাইন (TBL) হলো জন এলকিংটন (John Elkington) প্রবর্তিত একটি ধারণা যা প্রতিষ্ঠানের সাফল্যকে তিনটি দিক থেকে মূল্যায়ন করে — **লাভ (Profit)**, **মানুষ (People)** এবং **পৃথিবী (Planet)**।

1. **লাভ (Profit):** এটি প্রতিষ্ঠানের আর্থিক ফলাফল এবং মুনাফা অর্জনের সক্ষমতাকে বোঝায়। একটি সফল প্রতিষ্ঠান বিনিয়োগকারীদের জন্য আয় সৃষ্টি করে এবং আর্থিক স্থিতিশীলতা বজায় রাখে।
2. **মানুষ (People):** এটি প্রতিষ্ঠানের সামাজিক দায়িত্ব ও মানুষের কল্যাণে অবদানকে নির্দেশ করে। কর্মীদের ন্যায্য মজুরি, নিরাপদ কর্মপরিবেশ এবং সমাজ উন্নয়নে সহায়তা করা এর অন্তর্ভুক্ত।
3. **পৃথিবী (Planet):** এটি পরিবেশ রক্ষা ও টেকসই উন্নয়নের প্রতি প্রতিষ্ঠানের দায়িত্ব বোঝায়। দূষণ কমানো, নবায়নযোগ্য শক্তি ব্যবহার এবং পরিবেশবান্ধব কার্যক্রম গ্রহণ এর মূল লক্ষ্য।

এই ধারণাটি কেবলমাত্র আর্থিক লাভের ওপর জোর না দিয়ে টেকসইতা ও কর্পোরেট দায়বদ্ধতার গুরুত্ব তুলে ধরে। আধুনিক সময়ে TBL ধারণা আরও বিস্তৃত **ESG (Environmental, Social, Governance)** কাঠামোতে রূপ নিয়েছে, যা প্রতিষ্ঠানের দীর্ঘমেয়াদি প্রতিযোগিতামূলক সক্ষমতা বাড়াতে সহায়তা করে।

প্রশ্ন–১১: কনসালটেটিভ ম্যানেজমেন্ট (Consultative Management) – (এপ্রিল-২০২০)

কনসালটেটিভ ম্যানেজমেন্ট হলো এমন একটি ব্যবস্থাপনা পদ্ধতি যেখানে ব্যবস্থাপক বা নেতৃত্ব সিদ্ধান্ত গ্রহণের পূর্বে অধীনস্থ কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের মতামত ও পরামর্শ গ্রহণ করেন, তবে চূড়ান্ত সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা ব্যবস্থাপকের কাছেই থাকে। এটি একটি অংশগ্রহণমূলক (Participative) পদ্ধতি, যা কর্মীদের মধ্যে আত্মবিশ্বাস, দায়িত্ববোধ এবং প্রতিষ্ঠানের প্রতি আনুগত্য বৃদ্ধি করে। কনসালটেটিভ ব্যবস্থাপনার প্রধান সুবিধা হলো, এটি কর্মীদের বাস্তব অভিজ্ঞতা সিদ্ধান্ত গ্রহণে অন্তর্ভুক্ত করে এবং দলগত কাজকে উৎসাহিত করে। তবে কখনও কখনও সিদ্ধান্ত গ্রহণে সময় বেশি লাগে।

MetaMentor Center

উপরিউক্ত আলোচনা থেকে কনসালটেটিভ ম্যানেজমেন্টের সংজ্ঞাগত বৈশিষ্ট্য:

1. সিদ্ধান্তের আগে কর্মীদের মতামত গ্রহণ করা হয়।
2. শুরা নীতির ভিত্তিতে পরামর্শের মাধ্যমে সিদ্ধান্ত নেওয়া হয়।
3. কর্মীদের মধ্যে সম্মিলিত দায়িত্ববোধ সৃষ্টি হয়।
4. বাস্তব অভিজ্ঞতা সিদ্ধান্তে অন্তর্ভুক্ত হয়।
5. সিদ্ধান্ত গ্রহণে সময় বেশি লাগতে পারে।
6. আধুনিক ব্যবস্থাপনায় নির্দেশনামূলক পদ্ধতির সাথে মিলিয়ে ব্যবহৃত হয়।

প্রশ্ন–১২: সায়েন্টিফিক ম্যানেজমেন্ট (Scientific Management) – (অক্টোবর-২০১৯)

সায়েন্টিফিক ম্যানেজমেন্ট বা বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা হলো ব্যবস্থাপনার একটি প্রাচীন ও গুরুত্বপূর্ণ তত্ত্ব যা ফ্রেডেরিক উইন্সলো টেলর (F.W. Taylor) প্রবর্তন করেন। এই তত্ত্ব অনুযায়ী, কাজের প্রতিটি ধাপকে বৈজ্ঞানিকভাবে বিশ্লেষণ ও পরিকল্পনা করে উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি ও

অপচয় হ্রাস করা যায়। এর মূল লক্ষ্য হলো কাজ সম্পাদনের জন্য "একটি সর্বোত্তম পদ্ধতি (One Best Way)" নির্ধারণ করা এবং বিজ্ঞানসম্মত পদ্ধতির মাধ্যমে দক্ষতা অর্জন করা।

উপরিউক্ত আলোচনা থেকে সায়েন্টিফিক ম্যানেজমেন্টের সংজ্ঞাগত বৈশিষ্ট্য:

1. কাজকে বৈজ্ঞানিকভাবে বিশ্লেষণ ও পরিকল্পনা করে উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি করা হয়।
2. "একটি সর্বোত্তম পদ্ধতি (One Best Way)" নির্ধারণের মাধ্যমে কাজ সম্পাদন করা হয়।
3. সময় ও পদ্ধতির বিশ্লেষণ (Time and Motion Study) করে অপ্রয়োজনীয় কাজ বাদ দেওয়া হয়।
4. মানক পদ্ধতি (Standardized Procedure) অনুসরণ করে দক্ষতা ও ফলাফল উন্নত করা হয়।
5. উপযুক্ত কর্মী নির্বাচন ও প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কাজের মান ও গতি বৃদ্ধি করা হয়।
6. আধুনিক ব্যবস্থাপনায় নৈতিকতা ও মানবিক দৃষ্টিভঙ্গির সাথে এই পদ্ধতির সমন্বয় করা হয়।

প্রশ্ন–১৩: সামাজিক ব্যবস্থা তত্ত্ব (Social System Theory) – (অক্টোবর-২০১৯)

সংজ্ঞা: সামাজিক ব্যবস্থা তত্ত্ব হলো এমন একটি ব্যবস্থাপনা তত্ত্ব যেখানে প্রতিষ্ঠানকে একটি সামাজিক সম্প্রদায় (Community) হিসেবে দেখা হয় এবং যেখানে পারস্পরিক সম্পর্ক ও সামাজিক বন্ধন কর্মদক্ষতা ও উৎপাদনশীলতার ওপর সরাসরি প্রভাব ফেলে। এই তত্ত্ব অনুযায়ী, কর্মীদের সামাজিক চাহিদা, অনানুষ্ঠানিক দল এবং সম্পর্ক ব্যবস্থাপনাকে গুরুত্ব দিয়ে সংগঠনকে কার্যকরভাবে পরিচালনা করা যায়।

উপরিউক্ত আলোচনা থেকে সামাজিক ব্যবস্থা তত্ত্বের সংজ্ঞাগত বৈশিষ্ট্য:

1. প্রতিষ্ঠানকে একটি সামাজিক সম্প্রদায় হিসেবে বিবেচনা করা হয়।
2. পারস্পরিক সম্পর্ক ও সামাজিক বন্ধন কর্মদক্ষতাকে প্রভাবিত করে।
3. অনানুষ্ঠানিক দল ও সামাজিক চাহিদা ব্যবস্থাপনার গুরুত্বপূর্ণ অংশ হিসেবে ধরা হয়।
4. ইসলামী ব্যবস্থাপনায় ভ্রাতৃত্ব ও ন্যায়পরায়ণতার মাধ্যমে এই তত্ত্বের প্রতিফলন ঘটে।
5. দলগঠন (Team Building) ও সামাজিক প্রভাব বিবেচনা করে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা হয়।
6. সংগঠনের সামঞ্জস্য ও উৎপাদন লক্ষ্যের ভারসাম্য রক্ষার প্রয়োজনীয়তা দেখা দেয়।

প্রশ্ন–১৪: সীমাবদ্ধ যুক্তিবোধ (Bounded Rationality) – (অক্টোবর-২০১৮, অক্টোবর-২০১৯)

সংজ্ঞা: সীমাবদ্ধ যুক্তিবোধ (Bounded Rationality) হলো হারবার্ট সাইমন (Herbert Simon) প্রবর্তিত একটি ব্যবস্থাপনা তত্ত্ব, যেখানে বলা হয় যে ব্যবস্থাপকরা সব সময় **সর্বোত্তম (Optimal)** সিদ্ধান্ত নেন না বরং **পর্যাপ্ত বা গ্রহণযোগ্য (Satisfactory)** সিদ্ধান্ত নেন। এর প্রধান কারণ হলো তথ্যের সীমাবদ্ধতা, সময়ের অভাব এবং মানব মস্তিষ্কের চিন্তাশক্তির সীমা। ফলে বাস্তব জীবনের সিদ্ধান্তগুলো সম্পূর্ণ যুক্তিনির্ভর না হয়ে অনেক সময় সরলীকৃত পদ্ধতি বা অভিজ্ঞতার ওপর নির্ভর করে নেওয়া হয়।

উপরিউক্ত আলোচনা থেকে সীমাবদ্ধ যুক্তিবোধ তত্ত্বের সংজ্ঞাগত বৈশিষ্ট্য:

1. ব্যবস্থাপকরা সব সময় সর্বোত্তম নয়, বরং গ্রহণযোগ্য সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন।
2. তথ্যের সীমাবদ্ধতা ও জ্ঞানীয় সীমা (Cognitive Constraints) সিদ্ধান্ত গ্রহণকে প্রভাবিত করে।
3. বাস্তব পরিস্থিতিতে সিদ্ধান্ত গ্রহণে প্রায়ই সরলীকৃত পদ্ধতি (Heuristics) ব্যবহার করা হয়।
4. ইসলামী ব্যাংকিংয়ে শরিয়াহ বোর্ড বিশেষজ্ঞ পরামর্শ দিয়ে এই সীমাবদ্ধতা মোকাবিলা করে।
5. বাংলাদেশের ব্যবস্থাপকরা পরিবর্তনশীল বাজার পরিস্থিতিতে প্রায়ই এই সীমাবদ্ধ যুক্তিবোধের সম্মুখীন হন।
6. আধুনিক সিদ্ধান্ত সহায়ক ব্যবস্থা (Decision-Support Systems) এই সীমাবদ্ধতা কমাতে সাহায্য করে, যদিও পূর্ণাঙ্গ যুক্তিবোধ অর্জন অসম্ভব।

MetaMentor Center

প্রশ্ন–১৫: অপারেশনাল পরিকল্পনা (Operational Planning) – (অক্টোবর-২০১৯)

সংজ্ঞা: অপারেশনাল পরিকল্পনা হলো স্বল্পমেয়াদি পরিকল্পনা যা প্রতিষ্ঠানের কৌশলগত লক্ষ্যকে **কার্যকর কর্মপরিকল্পনায় (Actionable Steps)** রূপান্তর করে। সাধারণত এটি এক বছরের সময়সীমার মধ্যে সম্পাদিত হয় এবং নির্দিষ্ট লক্ষ্য, বাজেট ও সময়সূচির ওপর ভিত্তি করে তৈরি হয়। ইসলামী ব্যাংকগুলো শরিয়াহ-সম্মত বার্ষিক লক্ষ্যমাত্রা বাস্তবায়নের জন্য এই পরিকল্পনা ব্যবহার করে। বাংলাদেশের অনেক প্রতিষ্ঠান উৎপাদন, কর্মী নিয়োগ ও শরিয়াহ অডিট কার্যক্রমের জন্য অপারেশনাল পরিকল্পনা গ্রহণ করে থাকে।

উপরিউক্ত আলোচনা থেকে অপারেশনাল পরিকল্পনার সংজ্ঞাগত বৈশিষ্ট্য:

1. এটি স্বল্পমেয়াদি পরিকল্পনা, সাধারণত এক বছরের জন্য প্রণয়ন করা হয়।
2. কৌশলগত লক্ষ্যকে কার্যকর কর্মপরিকল্পনায় রূপান্তর করে।
3. নির্দিষ্ট লক্ষ্য, বাজেট ও সময়সূচির ভিত্তিতে পরিচালিত হয়।

4. শরিয়াহ-সম্মত লক্ষ্য বাস্তবায়নে ইসলামী ব্যাংকগুলো এটি ব্যবহার করে।
5. বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলো উৎপাদন, জনবল ব্যবস্থাপনা ও অডিটের জন্য এটি প্রয়োগ করে।
6. ডিজিটাল টুল ব্যবহারের মাধ্যমে বাজার পরিবর্তনের সাথে দ্রুত মানিয়ে নেওয়া যায়।

প্রশ্ন–১৬: ম্যাককিনসি'র ৭-এস পদ্ধতি (McKinsey's 7S Approach) – (এপ্রিল-২০১৯)

সংজ্ঞা:ম্যাককিনসি'র ৭-এস পদ্ধতি হলো একটি ব্যবস্থাপনা কাঠামো, যা প্রতিষ্ঠানের কার্যকারিতা বিশ্লেষণ ও উন্নয়নের জন্য সাতটি পারস্পরিক সম্পর্কিত উপাদানের ওপর ভিত্তি করে গঠিত। এই সাতটি উপাদান হলো – Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Skills, Style এবং Staff। এই পদ্ধতির মাধ্যমে প্রতিষ্ঠান তাদের অভ্যন্তরীণ কাঠামো ও কার্যক্রমকে সঠিকভাবে সমন্বয় করতে পারে। ইসলামী প্রতিষ্ঠানে Shared Values (যেমন শরিয়াহ মেনে চলা) অন্যান্য উপাদানের ওপর প্রভাব ফেলে। এই পদ্ধতি একীভূতকরণ, পুনর্গঠন, কৌশলগত পরিবর্তন, প্রযুক্তি প্রবর্তন ইত্যাদি ক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠানের জন্য দিকনির্দেশক হিসেবে কাজ করে।

উপরিউক্ত আলোচনা থেকে ম্যাককিনসি'র ৭-এস পদ্ধতির সংজ্ঞাগত বৈশিষ্ট্য:

1. এটি প্রতিষ্ঠানের কার্যকারিতা বিশ্লেষণের জন্য সাতটি উপাদানের সমন্বিত কাঠামো।
2. সাতটি উপাদান হলো – Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Skills, Style এবং Staff।
3. প্রতিটি উপাদান পরস্পরের সাথে সম্পর্কিত এবং একটির পরিবর্তন অন্যটিকে প্রভাবিত করে।
4. ইসলামী প্রতিষ্ঠানে **Shared Values** শরিয়াহ নীতির সাথে সামঞ্জস্য রেখে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা রাখে।
5. এটি একীভূতকরণ, পুনর্গঠন বা নতুন প্রযুক্তি প্রবর্তনের সময় কার্যকর নির্দেশনা দেয়।
6. নরম উপাদান যেমন **Style** মূল্যায়ন করা কঠিন হলেও সঠিক সমন্বয় প্রতিষ্ঠানের সফলতা বাড়ায়।

প্রশ্ন–১৭: ব্যবস্থাপনা সংস্কৃতি (Management Culture) – (অক্টোবর-২০১৮)

সংজ্ঞা: ব্যবস্থাপনা সংস্কৃতি হলো একটি প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরে বিদ্যমান সাধারণ মূল্যবোধ, নীতি-নিয়ম ও কাজের ধরন, যা ব্যবস্থাপনার পদ্ধতি, সিদ্ধান্ত গ্রহণ এবং সংগঠন পরিচালনায় প্রভাব ফেলে। এটি নির্ধারণ করে কিভাবে কর্মীদের পরিচালনা করা হবে, কীভাবে নেতৃত্ব প্রদান করা হবে এবং প্রতিষ্ঠান কীভাবে লক্ষ্য অর্জনের দিকে এগিয়ে যাবে। বাংলাদেশের ব্যবস্থাপনা সংস্কৃতি সাধারণত পশ্চিমা ব্যবস্থাপনার ধারা ও ইসলামী মূল্যবোধের সমন্বয়ে গঠিত, যেখানে ক্ষমতার দূরত্ব, অনিশ্চয়তা পরিহার এবং দলগত মনোভাব গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে।

উপরিউক্ত আলোচনা থেকে ব্যবস্থাপনা সংস্কৃতির সংজ্ঞাগত বৈশিষ্ট্য:

1. প্রতিষ্ঠানের সাধারণ মূল্যবোধ, নীতি-নিয়ম ও কাজের ধরন ব্যবস্থাপনার পদ্ধতি নির্ধারণ করে।
2. এটি নেতৃত্ব, সিদ্ধান্ত গ্রহণ ও সংগঠন পরিচালনায় সরাসরি প্রভাব ফেলে।
3. বাংলাদেশের ব্যবস্থাপনা সংস্কৃতি পশ্চিমা ধারা ও ইসলামী মূল্যবোধের সমন্বয়ে গঠিত।
4. ক্ষমতার দূরত্ব, অনিশ্চয়তা পরিহার এবং দলগত মনোভাব গুরুত্বপূর্ণ উপাদান হিসেবে কাজ করে।
5. ইসলামী ব্যাংকে লাভের পাশাপাশি নৈতিক মূল্যবোধকেও গুরুত্ব দেওয়া হয়।
6. যৌথ উদ্যোগে সাংস্কৃতিক অমিল অনেক সময় প্রতিষ্ঠানিক ব্যর্থতার কারণ হয়ে দাঁড়ায়।

প্রশ্ন–১৯: ফাংশনাল ফোরম্যানশিপ (Functional Foremanship) – (অক্টোবর-২০১৮)

সংজ্ঞা: ফাংশনাল ফোরম্যানশিপ হলো ফ্রেডেরিক উইন্সলো টেলর প্রবর্তিত একটি বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা পদ্ধতি, যেখানে তত্ত্বাবধানের কাজকে (Supervision) বিভিন্ন বিশেষায়িত দায়িত্বে ভাগ করে দেওয়া হয়। এই পদ্ধতিতে একজন একক তত্ত্বাবধায়কের পরিবর্তে একাধিক বিশেষজ্ঞ যেমন স্পিড বস, ইন্সপেক্টর, মেরামত দায়িত্বপ্রাপ্ত কর্মকর্তা ইত্যাদি কাজের বিভিন্ন দিক তদারকি করে। এর উদ্দেশ্য ছিল কাজের গতি, গুণগত মান এবং উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি করা। তবে অতিরিক্ত ভাগাভাগির কারণে যোগাযোগে জটিলতা ও দ্বন্দ্বের সম্ভাবনা তৈরি হয়। বর্তমানে অনেক প্রতিষ্ঠান এই পদ্ধতির পরিবর্তিত রূপ ব্যবহার করে, যেখানে বিশেষায়ন ও দলভিত্তিক কাজের সমন্বয় করা হয়।

উপরিউক্ত আলোচনা থেকে ফাংশনাল ফোরম্যানশিপের সংজ্ঞাগত বৈশিষ্ট্য:

1. তত্ত্বাবধানের কাজকে বিভিন্ন বিশেষায়িত দায়িত্বে ভাগ করা হয়।
2. একজনের পরিবর্তে একাধিক বিশেষজ্ঞ তত্ত্বাবধায়ক কাজের বিভিন্ন অংশ পরিচালনা করে।
3. এই পদ্ধতি কাজের গতি, গুণগত মান ও উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি করে।
4. বাংলাদেশে শিল্পখাতে এটি ইসলামী কর্মনৈতিকতার সাথে মিলিয়ে ব্যবহার করা হয়।
5. অতিরিক্ত দায়িত্ব ভাগাভাগি অনেক সময় যোগাযোগে জটিলতা ও দ্বন্দ্ব সৃষ্টি করে।
6. আধুনিক যুগে বিশেষায়ন ও দলভিত্তিক কাজের সমন্বয় করে এই পদ্ধতির প্রয়োগ দেখা যায়।

MetaMentor Center

প্রশ্ন–২০: করপোরেট ব্যবস্থাপনা (Corporate Management) – (এপ্রিল-২০১৮)

সংজ্ঞা: করপোরেট ব্যবস্থাপনা হলো এমন একটি ব্যবস্থাপনা ব্যবস্থা যার মাধ্যমে একটি সম্পূর্ণ করপোরেশন বা বৃহৎ প্রতিষ্ঠানকে বিভিন্ন ইউনিট বা কৌশলগত ব্যবসায়িক ইউনিট (SBU) জুড়ে পরিচালনা ও নিয়ন্ত্রণ করা হয়। এর মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের দীর্ঘমেয়াদি লক্ষ্য অর্জনের জন্য কৌশলগত পরিকল্পনা, মূলধন বণ্টন, কর্মক্ষমতা পর্যবেক্ষণ এবং নীতিনির্ধারণের কাজ সম্পাদিত হয়। ইসলামী করপোরেট ব্যবস্থাপনায় শরিয়াহ তত্ত্বাবধান ও নৈতিক ব্যবসায়িক নীতির সমন্বয় ঘটে। বাংলাদেশের বৃহৎ ব্যবসায়িক গোষ্ঠীগুলো কেন্দ্রীয় নিয়ন্ত্রণ ও বিভাগীয় স্বায়ত্তশাসনের মধ্যে ভারসাম্য রক্ষার চ্যালেঞ্জের মুখোমুখি হয়।

উপরিউক্ত আলোচনা থেকে করপোরেট ব্যবস্থাপনার সংজ্ঞাগত বৈশিষ্ট্য:

1. এটি একটি সম্পূর্ণ করপোরেশন বা বৃহৎ প্রতিষ্ঠান পরিচালনার পদ্ধতি।
2. বিভিন্ন ইউনিট ও কৌশলগত ব্যবসায়িক ইউনিট (SBU) জুড়ে কার্যক্রম পরিচালনা করা হয়।
3. কৌশলগত পরিকল্পনা, মূলধন বণ্টন ও কর্মক্ষমতা মূল্যায়ন এর প্রধান কাজ।
4. ইসলামী ব্যবস্থাপনায় শরিয়াহ তত্ত্বাবধান ও নৈতিক নীতিকে অন্তর্ভুক্ত করা হয়।
5. কেন্দ্রীয় নিয়ন্ত্রণ ও বিভাগীয় স্বাধীনতার মধ্যে ভারসাম্য রক্ষা একটি গুরুত্বপূর্ণ দিক।
6. আধুনিক প্রযুক্তি ব্যবহারের মাধ্যমে রিয়েল-টাইম করপোরেট তত্ত্বাবধান সম্ভব হয়।

প্রশ্ন–২১: ব্রেক-ইভেন পয়েন্ট বিশ্লেষণ (Break-Even Point - BEP Analysis) – (এপ্রিল-২০১৮)

সংজ্ঞা: ব্রেক-ইভেন পয়েন্ট বিশ্লেষণ হলো এমন একটি আর্থিক বিশ্লেষণ পদ্ধতি যার মাধ্যমে নির্ধারণ করা হয় কোনো প্রতিষ্ঠানকে মোট খরচ (স্থায়ী খরচ + পরিবর্তনশীল খরচ) পূরণের জন্য কত ইউনিট পণ্য বা কত পরিমাণ বিক্রয় করতে হবে। এই পদ্ধতি ব্যবস্থাপনার গুরুত্বপূর্ণ সিদ্ধান্ত যেমন মূল্য নির্ধারণ, উৎপাদন পরিকল্পনা ও সম্প্রসারণ কৌশল গ্রহণে সহায়তা করে। ইসলামী ব্যাংকগুলো এটি মুনাফাভাগ ভিত্তিক পণ্যে প্রয়োগ করে, যেখানে আয়ের উৎস সুদভিত্তিক নয়। বাংলাদেশের ক্ষুদ্র ও মাঝারি উদ্যোক্তারা শরিয়াহ-সম্মত নতুন প্রকল্প শুরু করার আগে এর মাধ্যমে প্রকল্পের কার্যকারিতা যাচাই করে।

উপরিউক্ত আলোচনা থেকে ব্রেক-ইভেন পয়েন্ট বিশ্লেষণের সংজ্ঞাগত বৈশিষ্ট্য:

1. এটি এমন একটি পদ্ধতি যার মাধ্যমে মোট খরচ পূরণের জন্য প্রয়োজনীয় বিক্রয় পরিমাণ নির্ধারণ করা হয়।
2. স্থায়ী ও পরিবর্তনশীল খরচ বিবেচনা করে বিক্রয় লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণে সহায়তা করে।
3. মূল্য নির্ধারণ, উৎপাদন ও সম্প্রসারণ সম্পর্কিত সিদ্ধান্ত গ্রহণে এটি ব্যবহৃত হয়।
4. ইসলামী ব্যাংকে মুনাফাভাগ ভিত্তিক পণ্যের আয় বিশ্লেষণে এটি গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা রাখে।
5. বাংলাদেশের ক্ষুদ্র ও মাঝারি উদ্যোগে প্রকল্পের কার্যকারিতা মূল্যায়নে এটি ব্যবহৃত হয়।
6. আধুনিক ব্যবস্থাপনায় এটি সম্ভাব্যতা বিশ্লেষণ ও ঝুঁকি মূল্যায়নের ক্ষেত্রেও প্রয়োগ করা হয়।

উদাহরণ: ধরা যাক, একটি দোকানের স্থায়ী খরচ ১০,০০০ টাকা, প্রতি ইউনিট পণ্যের বিক্রয়মূল্য ৫০ টাকা এবং পরিবর্তনশীল খরচ ৩০ টাকা।

তাহলে,

ব্রেক-ইভেন পয়েন্ট (BEP) = মোট স্থায়ী খরচ ÷ (প্রতি ইউনিট বিক্রয়মূল্য - প্রতি ইউনিট পরিবর্তনশীল খরচ)

= ১০,০০০ ÷ (৫০ - ৩০) = ৫০০ ইউনিট

অর্থাৎ, মোট খরচ পূরণের জন্য দোকানটিকে **৫০০ ইউনিট** পণ্য বিক্রি করতে হবে।

প্রশ্ন–২২: ম্যানেজমেন্ট থিওরি জঙ্গল (নভেম্বর–২০২৫)

ম্যানেজমেন্ট থিওরি জঙ্গল বলতে এমন একটি পরিস্থিতিকে বোঝায় যেখানে বহু ধরনের ব্যবস্থাপনা তত্ত্ব ও পদ্ধতির উপস্থিতির কারণে কোনটি সঠিক বা সবচেয়ে কার্যকর তা নিয়ে বিভ্রান্তি সৃষ্টি হয়। সময়ের সাথে সাথে বিভিন্ন পণ্ডিত বিভিন্ন ব্যবস্থাপনা তত্ত্ব প্রণয়ন করেছেন, যেমন ধ্রুপদী তত্ত্ব, মানবসম্পর্ক তত্ত্ব, আচরণগত তত্ত্ব, পদ্ধতিগত তত্ত্ব এবং পরিস্থিতিভিত্তিক তত্ত্ব। এই ভিন্ন ভিন্ন মতামত ও তত্ত্বসমূহ মিলিয়ে এক ধরনের “তত্ত্বের জঙ্গল” সৃষ্টি হয়েছে।

এই ধারণাটি হ্যারল্ড কুন্টজ উপস্থাপন করেন। তিনি ব্যাখ্যা করেন যে, পরস্পরবিরোধী ও অসংখ্য তত্ত্বের উপস্থিতির কারণে ব্যবস্থাপনা বিষয়টি জটিল হয়ে ওঠে এবং স্পষ্টভাবে অনুধাবন করা কঠিন হয়।

MetaMentor Center

End of First Chapter

অর্ডার করতে ক্লিক করুন: www.metamentorcenter.com
WhatsApp: 01310-474402