

১-৬৯

# প্রশাসনে মানবিক সম্পর্ক

বাংলাদেশ প্রেক্ষিত

মোহাম্মদ সফিউর রহমান

বাংলাদেশ লোক প্রশাসন প্রশিক্ষণ কেন্দ্র

সাভার, ঢাকা

ডিসেম্বর ১৯৯০

১৭৪৭-১৭৭০

১-৬৯

# প্রশাসনে মানবিক সম্পর্ক

বাংলাদেশ প্রেক্ষিত

মোহাম্মদ সফিউর রহমান

১৭৪৭-১৭৭০

বাংলাদেশ লোক প্রশাসন প্রশিক্ষণ কেন্দ্র  
সাতার, ঢাকা  
ডিসেম্বর ১৯৯০

## মুখবন্ধ

প্রশাসন একটি গতিশীল প্রক্রিয়া। স্বাধীন দেশের কর্মকর্তা ও কর্মচারীরা শুধু প্রশাসক ও আদেশ পালনকারীই নন বরং দেশের উন্নয়ন কর্মকাণ্ড অব্যাহত রাখা ও ত্বরান্বিত করার জন্য তাঁরা গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে থাকেন। অধুনা রাষ্ট্রে কেবল আদেশ নিষেধ দ্বারাই প্রশাসন চলে না বা চলবেও তাতে লক্ষ্যার্জন হয় না। প্রশাসনের সর্বস্তরে যোগাযোগ ও প্রেষণা এবং কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের সংগঠনের সাথে একাত্মতাবোধ দ্বারাই প্রশাসনের লক্ষ্যার্জন সম্ভব।

আমাদের দেশে এখন পর্যন্ত 'প্রশাসন', 'প্রশাসক' প্রভৃতি শব্দসমূহ জনসাধারণের অধিকতর মনোযোগ আকর্ষণ করে, অথচ 'ব্যবস্থাপক' শব্দটি তেমন গুরুত্ব পায় না। কিন্তু আমাদের উন্নয়ন কর্মকাণ্ড বাস্তবায়নের লক্ষ্যে ও উন্নয়নের গতিধারা অব্যাহত রাখার জন্য প্রশাসনে উন্নয়ন ব্যবস্থাপনার ধারণা আনা প্রয়োজন। গতানুগতিক প্রশাসন কেন্দ্রীভূত, সংবেদনহীন ও অপরিবর্তনীয়। পক্ষান্তরে উন্নয়ন ব্যবস্থাপনা বিকেন্দ্রীক, সংবেদনশীল ও পরিবর্তনযোগ্য। সর্বস্তরের কর্মকর্তা কর্মচারীদের এবং জনগণের অংশগ্রহণ ও অংশীদারিত্ব এতে স্বীকৃত থাকে।

প্রশাসন মানুষের দ্বারা এবং মানুষের জন্য পরিচালিত হয়। কাজেই বিভিন্ন স্তরের কর্মীদের ও সাধারণ জনগণের প্রশাসন সম্পর্কে ধ্যান ধারণা প্রশাসন পরিচালনার জন্য একটি গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। বর্তমান সমীক্ষায় এটাই আলোকপাত করতে প্রচেষ্টা করা হয়েছে।

এ সমীক্ষা পরিচালনার জন্য আমি অনেকের কাছে ঋণী। ডঃ শেখ মাকসুদ আলী, সদস্য, পরিকল্পনা কমিশন, জনাব মুহাম্মদ আব্দুস সোবহান, প্রাক্তন এম,ডি,এস, বিপিএটিসি ও ডঃ সৈয়দ গিয়াসউদ্দিন আহমদ, প্রফেসর, লোক প্রশাসন বিভাগ, ঢাকা বিশ্ববিদ্যালয় সরাসরিভাবে এ সমীক্ষায় আমাকে উপদেশনা দিয়েছেন। ডঃ একরাম হোসেন, রেক্টর, বিপিএটিসি, জনাব এ,জেড,এম, শামসুল আলম, প্রাক্তন রেক্টর, বিপিএটিসি এবং বিপিএটিসির গবেষণা ও উপদেশনা বিভাগের দায়িত্বে নিয়োজিত এম,ডি,এস ডঃ ইকরামুল আহসান এ সমীক্ষাটির প্রশাসনিক অনুমোদন দেয়ায় আমি তাঁদের কাছে কৃতজ্ঞ। আমার সহায়ক গবেষকরা ছাড়াও জনাব দিদারুল আলম, উপ-পরিচালক, জনাব এনামুল হক, সহকারী পরিচালক, জনাব মোঃ ইসমাইল, সহকারী পরিচালক ও জনাব মোঃ আবুল কাশেম ভূইয়া, সহকারী পরিচালক তথ্য সংগ্রহে আমাকে সাহায্য করেছেন। জনাব গোলাম রব্বানী, গবেষণা সহকারীকে প্রচুর বিবিধ দায়িত্বও পালন করতে হয়েছে। গবেষণার শেষ পর্যায়ে সর্বজনাব মোঃ আব্দুল হান্নান, মোঃ সেলিম, ওলিয়ুর রহমান, মোঃ রফিক, মোঃ ইলিয়াস, গোলাম মাকসেদ, লুৎফুর রহমান, ও মোঃ শাহজাহান যথেষ্ট পরিশ্রম করেছেন। এছাড়াও ব্যক্তিগত পর্যায়ে সাকী, গুলশান, রুছা ও তুহি আমাকে প্রচুর সাহায্য করেছে। এজন্য আমি তাঁদের কাছে কৃতজ্ঞ।

## সূচী

	পৃষ্ঠা
প্রথম অধ্যায়ঃ অবতরণিকা	১
দ্বিতীয় অধ্যায়ঃ সংগঠনের শক্তি ও দুর্বলতা	৯
তৃতীয় অধ্যায়ঃ প্রশাসনিক দৃষ্টিভঙ্গী ও অন্তর্ব্যক্তি সম্পর্ক	১৭
চতুর্থ অধ্যায়ঃ প্রেষণা ও প্রশাসনিক নেতৃত্ব	২৫
পঞ্চম অধ্যায়ঃ জনগণের চোখে প্রশাসন	৩১
ষষ্ঠ অধ্যায়ঃ উপসংহার ও সুপারিশ	৩৮
সংলগ্নী-১ঃ প্রশ্নমালা নং-১( কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের জন্য)	৪৫
সংলগ্নী-২ঃ প্রশ্নমালা নং প্রশাস-২(সরকারী/ আধাসরকারী অফিসে কার্যোপলক্ষে যাতায়াতকারী জনগণের জন্য)	৫৭
গ্রন্থপঞ্জীঃ	৬১

## প্রথম অধ্যায় অবতরণিকা

### পটভূমি

কোনও সংগঠনের লক্ষ্যার্জন ও উদ্দেশ্য সিদ্ধির জন্য জনশক্তি ও অন্যান্য সম্পদকে যথাযথ পরিচালনা করাই হচ্ছে প্রশাসন। প্রশাসন একটি গতিশীল প্রক্রিয়া। লোক প্রশাসনের ক্লাসিকেল তাত্ত্বিকরা নানাভাবে প্রশাসনের কাজকর্মকে রূপায়িত করার প্রয়াস পেয়েছিলেন, তন্মধ্যে লুথার গুলিকের POSDCORB<sup>১</sup> ফর্মুলা সবিশেষ উল্লেখযোগ্য।

রাষ্ট্রীয় প্রশাসন সকল প্রশাসনের উর্ধে। রাষ্ট্রের উদ্দেশ্য হচ্ছে দেশের শান্তি শৃংখলা রক্ষা করা, জনগণের জীবনযাত্রার মান উন্নয়ন করা এবং বিভিন্ন পেশাজীবী ও দলসমূহের মধ্যে সমন্বয় ও সহমর্মিতা সৃষ্টি করতঃ জনজীবনে সুখ ও সমৃদ্ধি আনয়ন করা। পৃথিবীতে আজকাল পুলিশী রাষ্ট্র (Police State) নেই বললেই চলে। সকল রাষ্ট্রীয় ব্যবস্থায়-তা গণতান্ত্রিক, সমাজতান্ত্রিক অথবা সীমিত রাজতন্ত্রিকই হোকনা কেন, গণজীবনে শান্তি শৃংখলা আনয়ন করা ও তা রক্ষা করা এবং জনগণের ভাগ্যরোয়নই আধুনিক রাষ্ট্রের প্রধান লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য।

প্রাচীন সৈরাচারী রাজতন্ত্রসমূহ ও বর্তমান গণতান্ত্রিক রাষ্ট্রসমূহের কর্মপদ্ধতির মধ্যে মৌলিক তফাৎ বিদ্যমান। প্রাচীনকালে মিশর, চীন, ভারত, মেসোপটামিয়া (বর্তমান ইরাক) প্রভৃতি যে সব এলাকায় বৃহৎ রাজ্য গড়ে উঠেছিল তার মূলে ছিল পানি নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থাপনা। যে কোন রাজা বা সম্রাট অর্থনৈতিক কারণে পানি ব্যবহার ও সেচ কাজের সুবিধার্থে যে কোন নদীকে উৎস থেকে সমুদ্রে মিলিত হওয়া পর্যন্ত নিজ দখলে রাখতে চাইতেন এবং সেজন্যই ঐ সব এলাকায় বিরাট ও বিস্তীর্ণ রাজ্যসমূহ এবং তার সাথে সুবিশাল প্রশাসন যন্ত্র গড়ে উঠে। সম্রাট বা রাজা শুধু রাজ্য জয় করেই ক্ষান্ত হতেন না বরং তাঁর কীর্তি অক্ষয় করে রাখার জন্য বিভিন্ন নির্মাণকার্য করে যেতেন। মিশরের পিরামিড, রোমের অটালিকাসমূহ, চীনের প্রাচীর ইত্যাদি তারই স্বাক্ষর বহন করে। ঐ সব নির্মাণকার্যের জন্য যে কর্মী বাহিনীকে নিয়োজিত করা হতো তার বেশীরভাগই ছিল দাস বা সার্ফ যাদের নিজেদের কোন মনুষ্যস্বত্তা স্বীকৃত ছিল না এবং বেত ও ছড়ির আঘাত দিয়ে তাদেরকে কাজ করানো হতো এবং যে কোন আদেশ অমান্যকারী শ্রমিককে নিয়ন্ত্রণকারীরা ধারালো অস্ত্রের আঘাতে জীবন নাশ করতে পারতেন।<sup>২</sup>

এমনকি যেসব রাষ্ট্রসমূহে তথাকথিত গণতন্ত্র প্রচলিত ছিল, সেসব রাষ্ট্রে ও দাস বৃত্তির ভিত্তিমূলের উপরই গণতান্ত্রিক ব্যবস্থা প্রতিষ্ঠিত হয়েছিল। প্রাচীন গ্রীসের নগররাষ্ট্রসমূহে নাগরিকদের গণতন্ত্র প্রচলিত ছিল বটে, কিন্তু নাগরিক বলতে সামগ্রিক জনসংখ্যার আঠারো ভাগের এক ভাগ ছিল যারা প্রকৃতপক্ষে দাস, কামার-কুমার যান্ত্রিক প্রভৃতির উপর পরগাছা রূপে নিজের প্রভুত্ব লাভ করতঃ রাজনীতি করার জন্য প্রচুর সময় হাতে পেতেন।

- ১ অর্থ Planning, Organising, Staffing, Directing, Co-ordinating, Reporting and Budgeting দেখুন Luther Gulick and L. Urwick, Papers on Science of Administration (New York : Institute of Public Administration, 1936), Article by L. Gulick.
- ২ দেখুন Willard E. Parker and Robert W. Kleemier, Human Relations in Supervision: Leadership in Management(New York: Mcgraw Hill,1951),pp.4-5.

মধ্যযুগে ইসলাম এর আবির্ভাব একটি ব্যতিক্রমধর্মী সামাজিক বিবর্তন ছিল। দাস প্রথার মূলে কুঠারাম্বাত, শ্রমকে মর্বাদা দান এবং শ্রমিককে কাজের পর তাঁর ঘর্ম শুক হওয়ার পূর্বেই পারিশ্রমিক প্রদান ইত্যাদি ইসলামের আদর্শসমূহের অর্ন্তভুক্ত ছিল। অবশ্য ইতিপূর্বে যীশুখ্রীষ্টের ও তাঁর অনুসারীদের মানবতার আহ্বানে বিভিন্ন সেবামূলক প্রতিষ্ঠান গড়ে উঠে কিন্তু ঐ সব সেবাসংঘসমূহ প্রধানতঃ চার্চভিত্তিক ছিল এবং সেগুলো বড় রকমের সামাজিক বিবর্তন আনয়ন করতে পারেনি।

ইসলাম মানুষের সমতার আদর্শকে সমুন্নত রাখে। নামাজের কাতারে মনিব ও দাসের পাশাপাশি দাড়ানো এবং কায়িক পরিশ্রমে উভয়ের অংশগ্রহণ এর মধ্যে অন্যতম ছিল। খন্দকের যুদ্ধের প্রাকালে স্বয়ং রসুলুল্লাহ (সাঃ) এর পরিখা খননে অংশগ্রহণ এবং সবচেয়ে ভারী পাথর উত্তোলন এবং বিদায় হচ্ছে দাস থাকলে তাকে একইরকম আহার-বাসস্থান প্রদান করার তাঁর নির্দেশ ইসলামের যুগান্তকারী আদর্শ ছিল।

কিন্তু হযরত মুহাম্মদ (সাঃ) ও খেলাফাতে রাশেদীনের পর ইসলামে যখন রাজতন্ত্র প্রবেশ করলো, তখন পুনর্বার সমাজে দাসপ্রথা ও সার্ফ প্রথা বেড়ে চললো। ইউরোপে শিল্প বিপ্লবের সাথে সাথে যখন বৃহৎ কলকারখানা গড়ে উঠলো ও খনিসমূহ আবিষ্কৃত হলো এবং প্রবল শক্তিসমূহ ক্ষুদ্রতর শক্তিসমূহকে পরাভূত করতে থাকলো, আর ব্যক্তিগত উদ্যোগ, কুটির শিল্প ইত্যাদি অবমূল্যায়িত হলো তখন জীবনযাত্রার তাগিদে অথবা বলপ্রয়োগের ফলে হাজার হাজার শ্রমিকরা কল-কারখানায় বা খনিতে অমানুষিক পরিবেশের মধ্যে কাজ করতে থাকলো। কোন শ্রমিক সংঘ শাসনকর্তা ও প্রশাসকদের চোখে অত্যন্ত দোষণীয় ছিল এবং স্বাভাবিকভাবে এরকম কোন উদ্যোগকে বিদ্রোহ বলে মনে করা হতো।

তবুও ইউরোপে প্রায় বারো শ' বছর পূর্বে পেশাভিত্তিক শ্রমিক সংঘ গড়ে উঠে।<sup>৩</sup> অবশ্য তার সাথে সাথে মালিক সংঘও প্রতিষ্ঠিত হয়। রাজনীতিতে গিভ সমাজতন্ত্র বা সিভিকেলিজম ঊনবিংশ শতাব্দীর অন্যতম প্রধান দর্শনরূপে প্রচারিত হয়।

বড় বড় কলকারখানা গড়ে উঠার সাথে সাথে প্রধানতঃ মালিকের স্বার্থে বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা তত্ত্বের সূত্রপাত হয়। ফ্রেডারিক টেইলর(Frederick Taylor) উচ্চস্থানীয় ব্যবস্থাপক ও প্রকৌশলী হিসাবে ব্যবস্থাপনার স্বার্থে সুষম মজুরী, সুষম কর্মবটন ইত্যাদির কথা বলেন এবং Time and motion study করতঃ শ্রমিকদের অহেতুক প্রচেষ্টার নিরসনের ব্যবস্থা করেন। তাঁর Coal shovelling experiment বর্তমান লাগসই প্রযুক্তি তত্ত্বের পূর্বসূরী ছিল।

বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা আন্দোলনের অন্যান্য তাত্ত্বিকদের মধ্যে হেনরী ফেয়ল(Henri Fayol) এর নাম উল্লেখ করা যায়। তিনি পরিকল্পনা প্রণয়ন, সংগঠন, সমন্বয়, নিয়ন্ত্রণ, নির্দেশের একতা ইত্যাদির সাথে সাথে esprit-de-corp ধারণাটির উল্লেখ করেন। তিনি এটা উপলব্ধি করেন যে, যে কোন সংগঠনে একক প্রচেষ্টার চেয়ে দলগত প্রচেষ্টা এবং পারস্পরিক সহযোগিতা ও সহমর্মিতা সংগঠনের লক্ষ্য অর্জনে অধিক ফলপ্রসূ হয়। বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা তত্ত্বের আরও অনেক তাত্ত্বিক যথা, রেইলী (Reiley), মুনী (Mooney), ফ্রাংক ও লিলিয়ান গিলব্রেথস(Frank and Lilian Gilbreths) প্রমুখরা বিভিন্নভাবে ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের কথা উল্লেখ করেন। রেইলী ও মুনী সমন্বয়ের ক্ষেত্রে পারস্পরিক স্বার্থের বিষয়ে জোর দেন এবং গিলব্রেথ যুগল Time and Motion Study করতঃ শ্রমিকদের অহেতুক প্রচেষ্টা নিবারণের উপায় উদ্ভাবন করেন।

তবে বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা মতবাদের তাত্ত্বিকরা প্রধানতঃ ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের দিকে দিকপাত করেন। এর বিপরীতে Human Relations School বা মানবিক সম্পর্ক মতবাদের উদ্ভব হয়। উক্ত মতবাদের প্রধান তাত্ত্বিকদের মধ্যে এলটন মেয়ো(Elton Mayo), রথলিসবার্গার(Roethlisberger), ডেভিডসন(Davidson), মেরী পার্কার ফলে (Mary Parker Follet), চেসটার বার্ণার্ড (Chester Barnard), হার্বার্ট সাইমন (Herbrt Simon)

<sup>৩</sup> Ibid, p.6.

প্রমুখের নাম সবিশেষ উল্লেখযোগ্য। প্রথমোক্ত তিন জন ১৯৩০ দশকের আমেরিকা যুক্তরাষ্ট্রের Western Electrics এর Hawthorne experiment এর সাথে জড়িত ছিলেন। উক্ত পরীক্ষণে প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন নতুন দিক উন্মোচন হয়। হোথর্ন পরীক্ষণে দেখা যায় যে শ্রমিকরা এককভাবে কোন সংগঠনে নিজ আদর্শে কাজ করতে পারে না। দলগত প্রশংসা ও বিদ্রূপ, দলগত আদর্শ ও নেতৃত্ব ইত্যাদি কাজের মান ও পরিমাণকে বহুলাংশে নিয়ন্ত্রণ করে। বিভিন্ন পরীক্ষণের মধ্যে এটাও প্রমাণিত হয় যে কাজের পরিবেশ এমনকি একটি কারখানার দেয়ালের রং ও কর্মীদের কাজের মান ও পরিমাণের উপর প্রভাব বিস্তার করে। এছাড়া এটাও প্রমাণ পায় যে আনুষ্ঠানিক সংগঠনের চেয়ে অনানুষ্ঠানিক সংগঠন কর্মক্ষেত্রে অধিকতর কার্যকর ভূমিকা পালন করে।

পরবর্তী তাত্ত্বিকদেরকে নিও ব্যবস্থাপনা তাত্ত্বিকবর্গ বলে ধরা হয়। তাদের মধ্যে ম্যাকগুগার (McGregor), মাসলো (Maslow), হার্টসবার্গ (Hertzberg), লিকার্ট (Likert) প্রমুখের নাম সবিশেষ উল্লেখযোগ্য। ম্যাকগুগার x-তত্ত্ব ও y-তত্ত্বের উল্লেখ করেন। তাঁর মতে কর্মীরা প্রেষণার অভাবে সাধারণতঃ কর্ম-বিমুখ থাকে এবং প্রেষণা ও প্রেরণা পেলে কর্মচঞ্চল হয়ে উঠে। মাসলো সংগঠনের কর্মীদের চাহিদার বিভিন্ন ধাপের উল্লেখ করেন। তিনি উক্ত ধাপসমূহকে Physiological need, safety need, love need, esteem need, self-actualization need এ চিহ্নিত করেন এবং উল্লেখ করেন যে, যে সংগঠন এসব চাহিদা সম্পূর্ণরূপে মেটাতে পারে সেখানেই কর্মীরা উৎসাহভরে কাজ করে এবং সংগঠন উত্তোরোত্তর শ্রীবৃদ্ধির দিকে এগিয়ে যায়।

উপরোক্ত তাত্ত্বিকরা Behavioural school বলেও পরিচিত। উক্ত মতবাদের আরেকজন তাত্ত্বিক হার্টসবার্গ Hygiene Factor ও Motivator এর উল্লেখ করেন। তিনি সংগঠনের নীতি, প্রদেয় বেতন-ভাতা ও অন্যান্য সুবিধাদিকে Hygiene Factor বলেন, এবং কাজের সফলতা বা উৎসাহপূর্ণ কাজ ইত্যাদিকে Motivator নাম দেন।

বস্তুতঃ মানবিক সম্পর্ক তত্ত্ব ও ব্যবহার তত্ত্বের মধ্যে অভ্যন্তর কমই সীমারেখা বিদ্যমান। একটা সংগঠনের সাফল্য এর নেতৃত্ব, প্রেষণা দানকারী শক্তি, অন্তর্ব্যক্তি সম্পর্ক, কর্ম পদ্ধতি, পারস্পরিক সমঝোতা, সিদ্ধান্ত গ্রহণ পদ্ধতি, লক্ষ্য নির্ধারণ, নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি ইত্যাদির উপর নির্ভরশীল বলে অনেকেই উল্লেখ করেন। তাছাড়া যে কোন সংগঠনের আনুষ্ঠানিক সংগঠন এর সাথে সাথে অনানুষ্ঠানিক সংগঠন উপলব্ধি করার প্রতিও তাত্ত্বিকরা জোর দেন। আনুষ্ঠানিক সংগঠন কর্তৃত্ব ও দায়িত্বের ভিত্তিতে পদসমূহের উপর জোর দেয়, পক্ষান্তরে অনানুষ্ঠানিক সংগঠন কর্মরত ব্যক্তিবর্গ এবং তাদের পারস্পরিক সম্পর্কের উপর গুরুত্ব প্রদান করে। অনানুষ্ঠানিক সংগঠনের কর্তৃত্ব কেবল নিম্নগামী নয় বরং উর্ধ্বগামী ও পার্শ্বগামী হতে পারে। এর কর্তৃত্ব অর্গিত বা সঞ্চারিত (delegated) নয় বরং অর্জিত হয়। অনানুষ্ঠানিক নেতৃত্ব বয়স, প্রবীণতা, কর্মকুশলতা, ব্যক্তিত্ব, কর্ম পরিবেশ ইত্যাদি বিভিন্ন উৎস থেকে প্রবাহিত হয়।

একদা মনে করা হত যে, কেবল মাত্র আদেশ-নিষেধ-প্রজ্ঞাপনের মাধ্যমেই একটি সংগঠনে কর্মচাঞ্চল্য সৃষ্টি করা সম্ভব। সংগঠনের উদ্দেশ্য সিদ্ধির জন্য এটা পর্যাপ্ত ধারণা করা হয় যে কর্মীরা কেবল অর্ধোপার্জন ও ভৌতিক সুবিধাদির জন্য সংগঠনে কাজ করে এবং আর্থিক সুবিধাদি বৃদ্ধি করলেই অধিক উৎপাদন অবশ্যস্বাভাবী। কিন্তু বহুযুগের পরীক্ষণ-নিরীক্ষণ, ও সঞ্চিত অভিজ্ঞতার ফলে দেখা যায় যে, ভৌতিক সুবিধাদি একটি সংগঠনের কর্মীদের কর্মস্পৃহা বর্ধন ও সংগঠনের উদ্দেশ্য সিদ্ধিলাভের একমাত্র উপায় নহে। যে সব উপাদানে কর্মীরা সংগঠনের সাথে একাত্মতা বোধ করে ও যে সব ব্যবস্থায় তাদের নিরাপত্তা নিশ্চিত হয়, এবং তাদের আশা-আকাঙ্ক্ষা ও সামাজিক প্রতিপত্তি ইত্যাদি বাস্তবায়িত হয়, সে সব উপাদান উক্ত সংগঠনসমূহই কর্মীদেরকে সন্তুষ্ট রাখতে পারে এবং ফলতঃ সংগঠনসমূহ ফলপ্রসূ হয়। জাপানের বিভিন্ন কোম্পানীর কর্মীদের একাত্মতা বোধ ও ভারতের বিড়লা-গুপের কর্মীদের নিরাপত্তাবোধ এর প্রকৃষ্ট উদাহরণ।

## গবেষণার উদ্দেশ্য

বাংলাদেশ একটি নবীন রাষ্ট্র। দীর্ঘদিন বৃটিশ ও পাকিস্তানী শাসক গোষ্ঠীর করতলগত থাকায় এর প্রশাসনে স্পষ্টতঃ ঔপনিবেশিকতার ছাপ বিদ্যমান। কর্মকর্তা-কর্মচারী, মালিক-শ্রমিক-ব্যবস্থাপক-কর্মী, প্রথম শ্রেণী-দ্বিতীয় শ্রেণী-তৃতীয় শ্রেণী-চতুর্থ শ্রেণী, সচিবালয়-পরিদপ্তর-অধিদপ্তর-অধঃস্তন অফিস, সরকারী-আধাসরকারী ইত্যাদি বিভিন্ন শ্রেণীর Dichotomy, দ্বন্দ্ব ও বৈপরীত্য এদেশের প্রশাসনে অহরহঃই পরিলক্ষিত হয়। বর্তমানে সরকারী কর্মকর্তাদের ত্রিশটি ক্যাডারের মধ্যে অনেকক্ষেত্রেই সংঘাত দেখা যায় ও সহর্মিতার অভাব পরিলক্ষিত হয়। কর্মকর্তা-কর্মচারীদের দৃষ্টিভঙ্গির বিভিন্নতা অনেক ক্ষেত্রেই আচরণ ও শৃংখলাজনিত সমস্যার সৃষ্টি করে। অনেক ক্ষেত্রেই প্রশাসক ও ব্যবস্থাপকরা যান্ত্রিকভাবে বিজ্ঞপ্তি, প্রজ্ঞাপন, অফিস আদেশ, ইত্যাদি ইস্যু করতঃ কাজের ফলপ্রসূতা আশা করেন, যা শেষ পর্যন্ত সাফল্যমণ্ডিত হয় না।

পাশ্চাত্য দেশে পরীক্ষণ-নিরীক্ষণের মাধ্যমে দেখা গেছে যে, যেসব সংগঠনসমূহ প্রধানতঃ কর্মকেন্দ্রিক, সে সব সংগঠনের চেয়ে যে সব সংগঠন প্রধানতঃ কর্মীকেন্দ্রিক সেগুলোই অধিকতর লক্ষ্য অর্জন করতে সক্ষম হয়। কোন সংগঠনে যদি অধিক সংখ্যক কর্মী কর্মবিমুখ হয় ও কাজে নিরুৎসাহিত থাকে এবং সংগঠনের সাথে একাত্মতা বোধ করে না, তাহলে অচিরেই সে সংগঠনসমূহ বিনষ্ট হওয়ার সম্ভাবনা থাকে। পক্ষান্তরে সংগঠনের কর্মীরা যদি এর সাথে একাত্মতা বোধ করে, কাজ করার উদ্দীপনা পায় ও তাদের কর্মকুশলতা পুরস্কৃত হয় এবং তারা নিরাপত্তা পায়, তাহলে উক্ত সংগঠন শনৈ শনৈ উন্নতির দিকে ধাবিত হয়।

বাংলাদেশের প্রেক্ষিতে প্রশাসনে মানবিক সম্পর্ক ধারণা এখনও তেমন প্রসার লাভ করতে পারেনি। সাবেক ঔপনিবেশিক অভিজ্ঞতার কারণে আমরা ভদ্র প্রশাসককে দুর্বল বলে মনে করি, প্রশাসনে অংশীদারিত্বকে সিদ্ধান্ত বিধাট বলে ধারণা করি এবং সভা সমিতিসমূহকে নেহায়েত আচার অনুষ্ঠান ও চা-পানের আসর হিসাবে ধরে নেই। প্রায় ক্ষেত্রেই ভীতি, সন্দেহ ও অবিশ্বাস ইত্যাদি আমাদের দেশের প্রশাসনে সততই দানা বেঁধে আছে।

কিন্তু একটা স্বাধীন দেশের প্রশাসনিক উন্নয়নের জন্য উক্ত মনোভাব উপাদেয় নয়। দেশ দ্রুত এগিয়ে চলার দাবী রাখে। আমাদের উন্নয়ন কর্মকাণ্ড বাস্তবায়নের লক্ষ্য ও উন্নয়নের গতিধারা অব্যাহত রাখার জন্য প্রয়োজন উন্নয়ন প্রশাসনের। উন্নয়ন প্রশাসন গতানুগতিক প্রশাসন থেকে ভিন্নতর। গতানুগতিক প্রশাসনের লক্ষ্য হচ্ছে যে কোনভাবে আইন-শৃংখলা রক্ষা, রাজস্ব আদায় ও দেশরক্ষা, পক্ষান্তরে উন্নয়ন প্রশাসনের লক্ষ্য হচ্ছে অর্থনৈতিক ও সামাজিক উন্নয়ন, জন কল্যাণ, মানব সম্পদ উন্নয়ন, দারিদ্র দূরীকরণ ইত্যাদি। গতানুগতিক প্রশাসন কেন্দ্রীভূত, সংবেদনহীন এবং অপরিবর্তনীয়; পক্ষান্তরে উন্নয়ন প্রশাসন বিকেন্দ্রীক, সংবেদনশীল ও পরিবর্তনযোগ্য। গতানুগতিক প্রশাসনে কেবল এক তরফা আদেশ নিষেধ থাকে; পক্ষান্তরে উন্নয়ন প্রশাসনে সর্বস্তরে যোগাযোগ রক্ষিত হয় এবং অংশগ্রহণ ও অংশীদারিত্ব স্বীকৃত থাকে।

আমাদের দেশে এখন পর্যন্ত 'প্রশাসক', 'প্রশাসন' প্রভৃতি শব্দসমূহ জনসাধারণের অধিকতর মনোযোগ আকর্ষণ করে, অথচ 'ব্যবস্থাপক' শব্দটি তেমন গুরুত্ব পায়না। সাধারণ প্রশাসনের দায়িত্বে নিয়োজিত কর্মকর্তা হাঁস-মুরগী খামারের ব্যবস্থাপক বা পশু সম্পদ কর্মসূচীর প্রকল্প পরিচালকের চেয়ে অধিকতর নামী ও দামী বলে পরিগণিত হন। প্রকৃতপক্ষে, ব্যবস্থাপনায় যে রকম নির্দিষ্ট দায়-দায়িত্ব ও লক্ষ্যার্জনের নির্দিষ্টতা থাকে, সাধারণ প্রশাসনে তেমনটা প্রায়শঃই লক্ষ্য করা যায় না। বাংলাদেশকে উন্নয়নের পথে এগিয়ে নেয়ার জন্য প্রয়োজন প্রশাসনিক দৃষ্টিভঙ্গির পরিবর্তন এবং ব্যবস্থাপকের দৃষ্টিভঙ্গির আনয়ন। এর জন্য প্রয়োজন দক্ষ ও উৎসাহী কর্মীবাহিনী, সৃষ্ট কর্ম পদ্ধতি, এবং প্রশাসনে প্রকৃত প্রেরণা ও প্রেষণা। যান্ত্রিক কায়দার প্রশাসনকে মানবিক দৃষ্টিকোণের অংশীদারীত্বের প্রশাসনে রূপান্তরের প্রয়োজন আজ সমধিক।

উপরোক্ত কারণেই আমাদের প্রশাসন যত্নে কতটুকু মানবিক সম্পর্ক দৃষ্টিকোণ এসেছে বা আসা সম্ভবপর, এর একটা ধারণাগত সমীক্ষার প্রয়োজন। বিভিন্ন ধাপের কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের মধ্যকার পারস্পরিক সম্পর্ক, বিভিন্ন ক্যাডারের

কর্মকর্তাদের মধ্যে সহমর্মিতার মনোভাবের পরিমাপ, সঠিক নেতৃত্বের গুণাবলীর নিরূপণ এবং সংগঠনের সবলতার ও দুর্বলতার উপাদানসমূহ নিরূপণ প্রশাসনিক গতিশীলতার প্রথম পদক্ষেপ হিসাবে পরিগণিত হতে পারে। বর্তমান সমীক্ষার এটাই প্রধান উদ্দেশ্য। বিশেষভাবে গবেষণাটিতে নিম্নোক্ত উদ্দেশ্যটি রাখা হয়েছিল :

- (ক) আমাদের দেশের প্রশাসন যন্ত্রে কতটুকু কল্যাণমূলক দৃষ্টিভঙ্গী এসেছে তা নিরীক্ষণ করা।
- (খ) প্রশাসন ক্ষেত্রে বিভিন্ন ক্যাডার, বিভিন্ন স্তর ও বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানের মধ্যে কতটুকু সহমর্মিতাবোধ জন্মেছে তা পর্যালোচনা করা।
- (গ) প্রশাসনে পার্থিব ও অপার্থিব প্রেষণার পরিমাণ ও পরিধি নিরূপণ করা।
- (ঘ) প্রশাসনে তথ্যাদি প্রদান প্রবাহের প্রকৃতি চিহ্নিত করা।
- (ঙ) বিভিন্ন অফিস আদালতে team-work হিসাবে কাজ করার মানসিকতা বিকাশের সম্ভাবনা নিরীক্ষা করা।
- (চ) প্রশাসনিক কর্মীদের সাথে জনগণের সম্পর্ক নিরূপণ এবং সম্পর্ক উন্নয়নের সম্ভাবনা নিরীক্ষা করা।

### গবেষণার পরিধি

গবেষণায় উচ্চ পদস্থ কর্মচারীদের সাথে নিম্নপদস্থ কর্মচারীদের এবং একই পর্যায়ের কর্মচারীদের মধ্যকার প্রকৃত সম্পর্ক পর্যালোচনা করা হয়। সরকারী ও আধা সরকারী পর্যায়ের কর্মকর্তা ও কর্মচারীদেরকে এর অন্তর্ভুক্ত করা হয়। উর্ধ্বতন কর্মকর্তার নিম্নসোপানের কর্মচারীদের প্রতি বিবেচনা এবং নিম্নসোপানের কর্মচারীদের উর্ধ্বতন কর্মকর্তাদের প্রতি শঙ্কাবোধ নির্ণয় এর অন্তর্ভুক্ত ছিল। সংগঠনে অনানুষ্ঠানিক গ্রুপের কর্তৃত্ব ও ক্ষমতা এবং অন্তর্ব্যক্তিক যোগাযোগ গবেষণার অন্যতম বিষয় বস্তু ছিল। বিভিন্ন অফিস আদালতে যে সকল জনগণ কোনকিছু পাওয়ার আশায় অথবা কোনকিছু প্রদানের জন্য আসেন তাদের মতামত লিপিবদ্ধ করাও এ সমীক্ষার অন্যতম বিষয় ছিল। জনগণের সাথে সরকারী কর্মকর্তা ও কর্মচারীরা কি রকম আচার ব্যবহার করেন, তাদের প্রতি তারা কতটা সহযোগিতামূলক দৃষ্টিভঙ্গী রাখেন তা নিরূপণ করা এবং সাধারণ জনগণের দৃষ্টিতে অফিস আদালতের পরিবেশ কর্মস্পৃহা সংরক্ষণ ও বৃদ্ধির পক্ষে কতটা সহায়ক তাও বর্তমান সমীক্ষায় পর্যালোচনা করা হয়।

১৯৬৯ সনে Toning up of Administration কমিটি নিম্নোক্ত মন্তব্য করেন :<sup>8</sup>

There is no manual to tell the public how to or where to get his grievances redressed. There is hardly a tradition to acknowledge a letter or sending a reply. Officers would seldom help a man and tell him where to go and where to obtain information. There are no or little arrangement for receiving petitioners who may have to stand out in rain, sun or wind.

8

এ প্রসঙ্গে দেখুন, S. Maqsood Ali, M. Safiur Rahman & K. M. Das, Decentralization and People's Participation Bangladesh (Dhaka: NIPA, 1983), pp. 405-6

There is no knowing if the required officer will meet the petitioner. Protocol often takes away precious time of important officials while meetings often hide cases of absentism.

পূর্ববর্তী একটি সমীক্ষায় এটাও দেখা যায় যে জনগণের পিটিশনসমূহের উপর কোন কার্যক্রম গ্রহণ করতে একটা জেলা অফিসের কর্মকর্তাদের ২৫% এর এক মাস থেকে দু'মাস সময় লেগে যায় এবং ৩৩% পিটিশন এর উপর কোন কার্যক্রম গ্রহণ করা হয় না। একই সমীক্ষায় দেখা গিয়েছিল যে ৫৮% জনসাধারণ সকলের কাছ থেকে, ২০% বেশীভাগের থেকে, ৮% প্রায় অর্ধেকের কাছ থেকে এবং ৩% অতি অল্পসংখ্যক কর্মকর্তাদের কাছ থেকেই সৌজন্য পূর্ণ আচরণ পেয়েছিলেন বলে উল্লেখ করেন। পক্ষান্তরে ৯% জনগণ কারুর কাছ থেকেই কোন সৌজন্য পাননি বলে অভিযোগ করেছিলেন।<sup>৫</sup>

সরকারী কর্মচারীদেরকে জনগণের সেবক বলে আখ্যায়িত করা হয় কিন্তু অধিকাংশ ক্ষেত্রেই দেখা যায় যে সরকারী কর্মচারীরা জনগণ থেকে বিচ্ছিন্ন। প্রশাসন যদি জনগণের কল্যাণে হয় তাহলে জনগণের সাথে সরকারী কর্মচারীদের অধিকতর সংযোগ থাকা দরকার। তাছাড়া জনগণের দৃষ্টিতে সরকারী কর্মচারীরা কি পর্যায়ে পড়েন এবং তাদের দৃষ্টিতে অফিস আদালতে কর্ম পরিবেশ কি তা নিরূপণ করাও একান্ত প্রয়োজন। বর্তমান সমীক্ষার পরিধির মধ্যে সেটা অন্তর্ভুক্ত ছিল।

### গবেষণার সীমাবদ্ধতা

গবেষণাটি প্রধানতঃ একটি মনস্তাত্ত্বিক সমীক্ষা হলেও এতে সামাজিক গবেষণা পদ্ধতি ব্যবহার করা হয়েছে। তবে এটা প্রধানতঃ একটা মতামত সমীক্ষা। প্রশাসনে কেবল সরকারী ও আধাসরকারী কর্মকর্তা ও কর্মচারীরাই জড়িত নন। জনপ্রতিনিধিগণ এবং আরও অনেকেই নীতি নির্ধারণে ও নীতি বাস্তবায়নে অংশ গ্রহণ করে থাকেন। কিন্তু বর্তমান সমীক্ষায় তাদেরকে অন্তর্ভুক্তকরণ পরিধির ব্যাপকতার জন্য সম্ভবপর হয়নি।

দ্বিতীয়তঃ উক্ত সমীক্ষায় মিল কারখানার মালিক-শ্রমিক সম্পর্ক অন্তর্ভুক্ত করা হয়নি। মালিক-শ্রমিক সম্পর্ক শিল্প ও শ্রম সম্পর্কিত আইনসমূহের আওতাধীন বিধায় পৃথক সমীক্ষার দাবী রাখে। তাছাড়া ঐ সব ক্ষেত্রে মালিক যত অধিক সম্ভব মুনাফা অর্জন করতে আগ্রহী এবং শ্রমিকরা CBA<sup>৬</sup> এর মাধ্যমে এবং বিভিন্ন আন্দোলনের মাধ্যমে নিজেদের সুযোগ-সুবিধা বাড়াতে চেষ্টা করে বিধায় বিষয়টি স্বাভাবিক প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনা থেকে আলাদা বলে ধরা হয়।

তৃতীয়তঃ বর্তমান সমীক্ষায় প্রধানতঃ সহকারী সচিব ও উর্ধ্বতন সহকারী সচিব পর্যায়ের মতামত এর উপর অধিক প্রাধান্য দেয়া হয়েছে। এ পর্যায়ের কর্মকর্তারা প্রশাসনিক কর্মকাণ্ডের মধ্যস্তরে অবস্থান করে উর্ধ্ব ও নিম্ন পর্যায়ের কর্মীদেরকে অধিক অবলোকন করতে পারেন বলে ধরে নেয়া হয়।

চতুর্থতঃ সময় ও সম্পদের অভাবে দেশের চারটি বিভাগের মধ্যে তথ্য সংগ্রহে ঢাকা বিভাগে অধিক কাজ করা হয় এবং ধরে নেয়া হয় যে প্রশাসনিক pattern দেশের সর্বত্রই মোটামুটি এক রকম। অবশ্য সচিবালয় এবং বিভিন্ন অধিদপ্তর, পরিদপ্তর ও স্বায়ত্তশাসিত সংস্থাসমূহের সদর দফতর প্রধানতঃ ঢাকায় অবস্থিত বিধায় রাজধানী ও ঢাকা বিভাগের উপর অধিক জোর দেয়া হয়।

<sup>৫</sup> ibid pp 406-7

<sup>৬</sup> অর্থ Collective Bargaining Agent. এ প্রসঙ্গে দেখুন Industrial Relations Ordinance, 1969, sec.22.

### গবেষণা পদ্ধতি

পূর্বেই উল্লেখ করা হয়েছে যে বর্তমান সমীক্ষাটি প্রধানতঃ একটি মতামত সমীক্ষা। এতে বিভিন্ন শ্রেণীর সরকারী ও আধাসরকারী কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের মতামত লিপিবদ্ধ করা হয়েছে। বাংলাদেশ সরকারের এক সমীক্ষায় নিম্নোক্ত শ্রেণী ভিত্তিক কর্মী বাহিনীর উল্লেখ করা হয়েছে।

#### সারণী-১

গণপ্রজাতন্ত্রী বাংলাদেশ সরকারের বেসামরিক কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের পরিসংখ্যান(১-১-৮৯ এর অবস্থান)

শ্রেণী	মন্ত্রণালয়/বিভাগ সচিবালয়		আধিদপ্তর/ পরিদপ্তর		স্ব-শাসিত সংস্থা/ কর্পোরেশন		মোট	
	অনুমোদিত	কর্মরত	অনুমোদিত	কর্মরত	অনুমোদিত	কর্মরত	অনুমোদিত	কর্মরত
উপসচিব ও তদুর্ধ পর্যায়	৬৮৫	৬৪৪	৩৯৯১	২৮৬৩	৮৯৮৬	৮০৫১	১৩৬৬১	১১৫৫৮ (১.২৫%)
অন্যান্য ১ম শ্রেণী	১৩৩৯	১১৭৭	৩৪০৮৩	২৮৩৬৪	৩৫৯৪৭	৩০৯৫১	৭১৩৭০	৬০৪৯২ (৬.৫৮%)
২য় শ্রেণী	৬০	৪০	১২৭৯৩	১০২১৫	৩০৫৩৩	২৬৪৪৮	৪৩৩৮৬	৩৬৭০৩ (৩.৯৯%)
৩য় শ্রেণী	৪১২৫	৩৭১৩	৪১৫০১৭	৭৭৭৫৩	১৪৫৩৭০	১১৯৩২৬	৫৬৪৫১২	৫০০৭৯২ (৫৪.৩৯%)
৪র্থ শ্রেণী	২৩৩৭	২২৩৩	২৩০১৭১	২১৫৬৩৪	১০৪৫৪৩	৯৩১৬৯	৩৩৭০৫১	৩১১০৩৬ (৩৩.৭৯%)
সর্বমোট	৮৫৪৬	৭৮০৭	৬৯৬০৫৫	৬৩৪৮২৯	৩২৫৩৭৯	২৭৭৯৪৫১	৩০২৯৯৮০	৯২০৫৮১ (১০০.০০%)

Source : (Calculated from) Ministry of Establishment, Statistics of civil officers and staff of the Government of the People's Republic of Bangladesh, 1989, p.1.

\* বেতনক্রমহিসাবে

Random Sampling এর ভিত্তিতে বর্তমান সমীক্ষায় নিম্নোক্ত সংখ্যক উত্তরদাতার মতামত সংগ্রহ করা হয়েছে :

#### সারণী-২

উত্তরদাতাদের সংখ্যা ও পর্যায়

পর্যায়	সংখ্যা %
উপসচিব ও তদুর্ধ পর্যায়	১০৫(১৪.০০%)
অন্যান্য ১ম শ্রেণীর কর্মকর্তাগণ	৩০৫(৪০.৬৭%)
২য় শ্রেণীর কর্মকর্তাগণ	৫০(০৬.৬৭%)
৩য় শ্রেণীর কর্মকর্তাগণ	১৮৮(২৫.০৬%)
৪র্থ শ্রেণীর কর্মকর্তাগণ	১০২(১৩.৬০%)
মোট	৭৫০(১০০.০০%)

উপরোক্ত কর্মকর্তা ও কর্মচারীর মধ্যে প্রতিষ্ঠান অনুযায়ী নিম্নোক্ত বিভাজন রয়েছে :

## সারণী-৩

## উত্তর দাতাদের দপ্তর ভিত্তিক বিভাজন

দফতর	সংখ্যা	%
সচিবালয়	৬৪	(০৮.৫৩%)
অধিদপ্তর/পরিদপ্তর	১৬৫	(২২.০০%)
স্বায়ত্তশাসিত সংস্থা	২০০	(২৬.৬৭%)
বিভাগীয় পর্যায়	২৮	(০৩.৭৩%)
জেলা পর্যায়	১৪০	(১৮.৬৭%)
উপজেলা পর্যায়	১৫৩	(২০.৪০%)
মোট	৭৫০	(১০০.০০%)

উত্তর দাতাদের এলাকা ভিত্তিক বিভাগীয় বিভাজন নিম্নরূপ ছিল :

## সারণী-৪

## এলাকা ভিত্তিক বিভাজন

বিভাগ	সংখ্যা	%
ঢাকা(রাজধানী সহ)	৫২০	(৬৯.৩৪%)
চট্টগ্রাম	৯০	(১২.০০%)
রাজশাহী	৭৫	(১০.০০%)
খুলনা	৬৫	(০৮.৬৬%)
মোট	৭৫০	(১০০.০০%)

বিভিন্ন অফিস আদালতে গমনকারী জনসাধারণের মধ্যে ৫০০ ব্যক্তির( ৯৫ জন কৃষিজীবী, ৪৪ জন শ্রমজীবী, ১৫০ জন বিভিন্ন ধরনের বেসরকারী চাকুরে, ১৪৫ জন ব্যবসায়ী ও ৬৬ জন অন্যান্য পেশাদারী বা বেকার) সাক্ষাৎকারও গ্রহণ করা হয়।

উক্ত সমীক্ষায় উত্তর দাতাদের মধ্যে ৬টি ক্যাডার (প্রশাসন, সচিবালয়, বিচার, কৃষি, মৎস্য, পশু), দুটি অধিদপ্তর/পরিদপ্তর (স্বাস্থ্য, সমাজকল্যাণ), তিনটি স্বায়ত্তশাসিত প্রতিষ্ঠান (বাংলাদেশ ব্যাংক, ঢাকা বিশ্ববিদ্যালয়, ঢাকা মিউনিসিপাল কর্পোরেশন), চারটি জেলা (ঢাকা, ব্রাহ্মণবাড়িয়া চট্টগ্রাম, পটুয়াখালী) অন্তর্ভুক্ত ছিল। এতদ্ব্যতীত গবেষকরা বিভিন্ন অফিস আদালতে প্রত্যক্ষভাবে আচার আচরণ অবলোকন করেন ও সম্ভাব্য ক্ষেত্রে রেকর্ড পত্র দেখেন।

গবেষণা প্রতিবেদনের রূপ রেখা:

প্রতিবেদনটি ৫টি অধ্যায়ে বিভক্ত :

প্রথম অধ্যায়ে গবেষণার পটভূমি, উদ্দেশ্য, পরিধি, সীমাবদ্ধতা ও গবেষণা পদ্ধতির উল্লেখ করা হয়।

২য় অধ্যায়ে সংগঠনের শক্তি ও দুর্বলতা এবং সংগঠন বিনষ্ট হওয়ার কারণসমূহ আলোচনা করা হয়।

৩য় অধ্যায়ে প্রশাসনিক দৃষ্টিভঙ্গি ও অন্তর্ব্যক্তি সম্পর্ক আলোচনা করা হয়েছে।

৪র্থ অধ্যায়ে প্রশাসনে পার্শ্বিক ও অপার্শ্বিক প্রেষণা ও প্রশাসনিক নেতৃত্ব বিষয়ের আলোচনা রয়েছে।

৫ম অধ্যায়ে জনসাধারণের চোখে প্রশাসনিক কাঠামো এবং প্রশাসকগণ কি তা বিবৃত রয়েছে।

৬ষ্ঠ অধ্যায়ে উপসংহার রয়েছে। সমীক্ষার ফলাফল স্বরূপ যে সব তথ্যাদি পাওয়া গেছে উপসংহারে তার মূল্যায়ন করা হয়েছে।

## দ্বিতীয় অধ্যায় সংগঠনের শক্তি ও দুর্বলতা

উন্নয়ন প্রশাসনের প্রেক্ষিতে ইদানীং SWOT বিশ্লেষণ অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ বলে মনে করা হয়। একটা সংগঠনের Strength, Weakness, Opportunitites এবং threats এর নামই SWOT। সরকারী বা আধা সরকারী চাকরী বেসরকারী সংগঠনের চাকরীর মত নয়। সরকারী বা আধা সরকারী চাকরী পাওয়া যেমন কঠিন তেমনি কাউকে চাকরিচ্যুত করাও একটি কঠিন ব্যাপার। ঐ সব সংগঠনে সাধারণতঃ চার রকমের কর্মী দেখা যায়- কেউ কেউ কাজে আগ্রহী হয় ও কাজ করে, কেউ কেউ কাজে আগ্রহী কিন্তু কাজ জানে না, কেউ কেউ কাজ জানে কিন্তু করতে আগ্রহী নয়, আবার কেউ কেউ কাজ জানে না এবং করে না।

বর্তমান সমীক্ষায় উত্তরদাতাদেরকে প্রশ্ন করা হয়েছিল যে, তাদের নিজ নিজ সংগঠনে তাদের মতে শতকরা কতজন স্বেচ্ছায় কাজ করে, বা কাজ করালে করে অথবা সহজে কাজ করতে চায় না। উক্ত প্রশ্নের উত্তর নিম্নরূপ পাওয়া যায়ঃ

সারণী - ১  
সংগঠনে স্বেচ্ছায় কাজ করার পরিসংখ্যান

কাজের ধারা	সংখ্যা	%
শতকরা ৮১-১০০ স্বেচ্ছায় কাজ করে	৬৪	৮.৫৩
শতকরা ৬১-৮০ স্বেচ্ছায় করে	১১৫	১৫.৩৩
শতকরা ৪১-৬০ জন স্বেচ্ছায় কাজ করে	২০৪	২৭.২০
শতকরা ২১-৪০ জন স্বেচ্ছায় কাজ করে	১৯৩	২৫.৭৪
শতকরা ১১-২০ জন স্বেচ্ছায় কাজ করে	৭২	৯.৬০
শতকরা ১০ বা তার চেয়ে কম স্বেচ্ছায় কাজ করে	৭২	৯.৬০
অনিশ্চিত	৩০	৪.০০
মোট	৭৫০	১০০.০০

অনেক উত্তরদাতা মতামত ব্যক্ত করেন যে উর্ধ্বতন কর্মকর্তারা সাধারণতঃ তাদেরকে দিয়েই কাজ করান যারা কাজ করতে ইচ্ছুক এবং আগ্রহী এবং যারা কাজ করতে পারদর্শী। অপারদর্শী কর্মচারীদেরকে নিয়ে বামেলা পোহানোর চেয়ে তাদেরকে দিয়ে কাজ না করানোই ভালো বলে উর্ধ্বতন কর্মকর্তারা অনেকেই মনে করেন। ফলতঃ যারা কাজ করে তাদের পুরস্কার আরো অধিক কাজ। কাজ করতে থাকলে ভুল ভ্রান্তি মাঝে মাঝে হয়েই থাকে এবং সেজন্য তাদেরকে জবাব দিহি করতে হয়। অথচ যে কাজ করে না তার কাজের ভুল ও নাই, জবাবদিহিতাও নাই। এরকম কর্মী ইউনিয়ন করার, চাকরীর উন্নতির তদবির করার বা ভালো পোষ্টিংয়ের চেষ্টা করার ও যথেষ্ট সময় পান। বেতনাদি তিনি ঠিকই পেতে থাকেন। বার্ষিক গোপনীয় প্রতিবেদনে উর্ধ্বতন কর্মকর্তা বছরে একবার কিছু লেখার সুযোগ পান বটে কিন্তু অধিকাংশ কর্মকর্তাই দায়সারা গোছের গড়মান দিয়েই ক্ষান্ত থাকেন, কারণ বিপক্ষে কিছু লিখলে পরবর্তীতে ORU (Officer Reported Upon) কে কপি দিতে হবে এবং সংশ্লিষ্ট উর্ধ্বতন কর্মকর্তাকে শত্রুতা ও সংঘাতের সম্মুখীন হতে পারেন।

কর্মীরা কেন কাজে অনিচ্ছুক হয় এ সম্পর্কে প্রশ্ন করা হলে উত্তর দাতারা নিম্নোক্ত কারণ সমূহ উল্লেখ করেন-

সারণী - ২  
কর্মীদের কাজের অনিচ্ছার কারণ

কারণ	উপ-সচিব ও তদুর্ধ্ব পর্যায় ১০৫	সিঃ সহঃ সচিব/ সহঃ সচিব পর্যায় ৩০৫	২য় শ্রেণী ৫০	৩য় শ্রেণী ১৮৮	৪র্থ শ্রেণী ১০২	মোট ৭৫০ %
কাজের যথাযথ মূল্যায়ন না হওয়া	৮৫ (৮০.৯৫)	৯১ (২৯.৮৪)	৪৩ (৮৬.০০)	১৭৮ (৯৪.৬৮)	৯৬ (৯৪.১২)	৪৯৩ (৬৫.৭৩)
যথাসময়ে পদোন্নতি না হওয়া	৯০ (৮৫.৭১)	১২৫ (৪০.৯৮)	৪৩ (৮৬.০০)	১৭৭ (৯৪.১৫)	৯৫ (৯৩.১৪)	৫৩০ (৭০.৬৭)
জুনিয়র সিনিয়রকে ডিঃস্বিয়ে যাওয়া	৭৬ (৭২.৩৮)	৩৭ (১২.১৩)	৪২ (৮৪.০০)	১৬৭ (৮৮.৮৩)	৯২ (৯০.২০)	৪১৪ (৫৫.২০)
বেতনে সংসার না কুলানো	৭৮ (৭৪.২৮)	৯৪ (৩০.৮২)	৪২ (৮৪.০০)	১৬৪ (৮৭.২৩)	৯৪ (৯২.১৬)	৪৭২ (৬২.৯৩)
নিজ দক্ষতা অনুযায়ী কাজ না পাওয়া	৬৯ (৬৫.৭১)	২৪ (৭.৮৭)	৪০ (৮০.০০)	১৫৭ (৮৩.৫১)	৯২ (৯০.২০)	৩৮২ (৪৯.৩৩)
ভদ্র ব্যবহার না পাওয়া	৬২ (৫৯.০৫)	১৬ (৫.২৪)	৩৭ (৭৪.০০)	১৬০ (৮৫.১১)	৯৫ (৯৩.১৪)	৩৭০ (৪৯.৩৩)
বাসস্থানের অভাব	৬৬ (৬২.৮৬)	১৭ (৫.৫৭)	৩৬ (৭২.০০)	১৪৭ (৭৮.১৯)	৯২ (৯০.২০)	৩৫৮ (৪৭.৭৩)
অফিস যাতায়াতের ক্লান্তি	৫৯ (৫৬.১৯)	১১ (৩.৬১)	৩৪ (৬৮.০০)	১৪৫ (৭৭.১৩)	৮৮ (৮৬.২৭)	৩৩৭ (৪৪.৯৩)
অন্যান্য	১০ (৯.৫২)	১২ (৩.৯৩)	১ (২.০০)	১৭ (৯.০৪)	০	৪০ (৫.৩৩)

লোক প্রশাসন ক্ষেত্রে - বিশেষতঃ আমাদের দেশে প্রচলিত ধারণা হচ্ছে যে কর্মীদের মধ্যে সহযোগিতা ও সহমর্মিতা সংগঠনের প্রধান শক্তি। কিন্তু একটি সংগঠনের প্রধান শক্তি কি - এ সম্পর্কে প্রশ্ন করা হলে উত্তর দাতারা নিম্নোক্তভাবে তাদের মতামতের ক্রম দেনঃ

সারণী - ৩  
সংগঠনের প্রধান শক্তি

শক্তির উপাদান	সংখ্যা	%
সঠিক নেতৃত্ব	২৪৮	৩১.০৪
সুষ্ঠু কর্ম পরিকল্পনা	১৯৫	২৪.৪১
দক্ষ কর্মী	১৩৫	১৬.৮৯
আর্থিক স্বচ্ছলতা	১০২	১২.৭৭
কর্মীদের মধ্যে সহযোগিতা ও সহমর্মিতা	৪৩	৫.৩৮
কাজের সঠিক মূল্যায়ন ও পুরস্কার	২২	২.৭৫
মোট	৭৯৯*	১০০.০০%

\* কোন কোন উত্তরদাতা একাধিক প্রথম পছন্দ দিয়েছেন

উত্তরদাতাদেরকে যখন দ্বিতীয় পছন্দ (Second Preference) উল্লেখ করতে বলা হয় তখন সংগঠনের শক্তি উপাদানের কিছুটা তারতম্য ঘটে। ফলাফলটি নিম্নরূপ ছিলঃ

সারণী- ৩ (ক)  
সংগঠনে শক্তির উপাদান (২য় পছন্দ)

উপাদান	সংখ্যা	%
সৃষ্ট কর্ম পরিকল্পনা	২২০	২৯.০২
দক্ষ কর্মী	১৫৪	২০.৩২
সৃষ্ট কর্ম পদ্ধতি	১০৬	১৩.৯৮
সঠিক নেতৃত্ব	১০৬	১৩.৯৮
আর্থিক স্বচ্ছলতা	৮১	১০.৬৯
কর্মীদের মধ্যে সহযোগিতা ও সহমর্মিতা	৫৬	৭.৩৯
কাজের সঠিক মূল্যায়ন ও পুরস্কার	৩০	৩.৯৬
অন্যান্য	৫	০.৬৬
মোট	৭৫৮*	১০০.০০

\* কোন কোন উত্তরদাতা একাধিক ২য় পছন্দ দেন।

এ পর্যায়ে দেখা যায় যে সৃষ্ট কর্ম পরিকল্পনা ও দক্ষ কর্মী সঠিক নেতৃত্বের চেয়েও অধিক প্রাধান্য পায়। পক্ষান্তরে সঠিক নেতৃত্ব ও সৃষ্ট কর্মপদ্ধতি সমপর্যায়ের উপাদান বলে স্বীকৃত হয়। এটা সহজেই বোধগম্য যে নেতৃত্ব ব্যক্তিসত্তার উপর নির্ভরশীল এবং বিভিন্ন ব্যক্তির পরিবর্তনে ও বিভিন্ন সময়ে তার তারতম্য ঘটে। কিন্তু যদি সংগঠনে সৃষ্ট কর্ম পরিকল্পনা ও সৃষ্ট কর্ম পদ্ধতি বিরাজমান থাকে, তাহলে সংগঠন ব্যক্তি নেতৃত্ব পরিবর্তনের ক্ষতি ও অন্যান্য ঘাত-প্রতিঘাত কাটিয়ে উঠতে সক্ষম হয় এবং সংগঠন, কর্মসূচী বা সংশ্লিষ্ট প্রকল্পের টিকে থাকার সম্ভাবনা অধিকতর হয়।

অতঃপর উত্তরদাতাদেরকে সংগঠনের প্রধান দুর্বলতা সম্পর্কে মতামত দিতে বলা হয়। তাঁরা প্রধান দুর্বলতা নিম্নরূপ চিহ্নিত করেন:

সারণী- ৪  
সংগঠনের প্রধান দুর্বলতা

উপাদান	সংখ্যা	%
কর্ম পরিকল্পনার অভাব	৩৭৪	৫০.৯৫
অদক্ষ কর্মী	১২২	১৬.৬২
আর্থিক অস্থিচ্ছলতা	৮৯	১২.১৩
সৃষ্ট কর্ম বন্টন ও কর্ম পদ্ধতির অভাব	৫৩	৭.২২
কাজের তত্ত্বাবধানের অভাব	৪২	৫.৭২
কর্মীদের মধ্যে সহযোগিতা ও সহমর্মিতার অভাব	৩৭	৫.০৪
হতাশ কর্মী	১০	১.৩৬
অন্যান্য	৭	০.৯৬
মোট	৭৩৪*	১০০.০০

\*১৬ জন উত্তর দেন নি।

যে কোন সংগঠনেই যখন সংঘাত এর সৃষ্টি হয় এবং সৃষ্ট নেতৃত্ব দ্বারা তা রোধ করা সম্ভব হয় না তখনই সংগঠন বিনষ্ট হওয়ার সম্ভাবনা থাকে।<sup>১</sup> সমীক্ষায় কি কি কারণে সংগঠনে সংঘাতের সৃষ্টি হয় এ সম্পর্কে উত্তরদাতাদেরকে প্রশ্ন করা হয়। উত্তরসমূহ নিম্নরূপ ছিল:

সারণী- ৫  
সংগঠনে সংঘাতের কারণ

কারণ	সংখ্যা	%
ব্যক্তিগত স্বার্থ সংশ্লিষ্ট বিষয়	২৮৭	৩৯.০৫
সৃষ্ট কর্মবন্টন ও কর্মপদ্ধতির অভাব	২৩২	৩১.৫৬
প্রশাসনিক হস্তক্ষেপ	১০৮	১৪.৬৯
সহমর্মিতার অভাব	৯৫	১২.৯৩
অন্যান্য	১৩	১.৭৭
মোট	৭৩৫*	১০০.০০%

\* ১৫ জন উত্তর দেন নি।

১ সংগঠন বিনষ্টকারী উপাদানসমূহকে লোক প্রশাসনের ভাষায় Positive Entropy বলা হয়। Entropy হচ্ছে a measure of unavoidable energy in the system এবং Positive entropy বলতে a movement in the direction of disorder and self-destruction বুঝায়, যা রোধ করার জন্য Negative entropy এর প্রয়োজন হয়।

উত্তরদাতাদেরকে একটি সংগঠন বিনষ্ট হওয়ার কারণসমূহ সম্পর্কে প্রশ্ন করা হয়। উত্তরসমূহ নিম্নরূপ ছিলঃ  
সারণী - ৬  
সংগঠন বিনষ্ট হওয়ার কারণ

কারণ	সংখ্যা	%
নীতি বহির্ভূত কাজকর্ম	২৭৬	৩৭.৬৫
লক্ষ্যভ্রষ্ট হওয়া	২৭২	৩৭.১১
কর্মীদের মধ্যে সংঘাত	১৩৬	১৮.৫৫
অমিতব্যয়িতা	২৯	৩.৯৬
অন্যান্য	২০	২.৭৩
মোট	৭৩৩*	১০০.০০%

\* ১৭ জন উত্তর দেন নি।

লক্ষ্য ভ্রষ্ট হয়ে ও নীতি বহির্ভূত কাজ কর্ম করে বহু সংগঠন বিনষ্ট হওয়ার বা মর্যাদা হারানোর নজির এদেশে ও বিদেশে রয়েছে। কোন ও সংগঠন যখন মূল লক্ষ্য থেকে দূরে সরে গিয়ে অন্যান্য কাজকর্ম করতে থাকে এবং Unanticipated results প্রদান করতে থাকে তখন সেটাকে Merton ও অন্যান্যদের ভাষায় dysfunctional হওয়া বলে। সংগঠন হয়তবা একেবারে মরে যায় না বরং এর কলেবর বৃদ্ধিও পেতে পারে, অনেক ক্ষেত্রে আবার Parkinson's Law ২ ও কাজ করে, কিন্তু সংগঠন তার স্বকীয়তা হারায় এবং অভিস্ট উদ্দেশ্য সফল হয়না।

একইভাবে কাজের প্রতিকূল পরিবেশ বর্ণনা করার জন্য অনুরোধ করায় উত্তরদাতারা নিম্নোক্ত মতামত প্রদান করেন :

সারণী- ৮  
সংগঠনে কাজের প্রতিকূল পরিবেশ

	সংখ্যা	%
পরস্পরের প্রতি অবিশ্বাস	৩৩১	৪৩.২১
উপরস্থদের কঠোর ব্যবহার	২১০	২৭.৪১
মতামত প্রদানের ব্যবস্থা না থাকা	১২৪	১৬.১৯
মূল্যায়ন ও পুরস্কারের অভাব	৯১	১১.৮৮
অন্যান্য	১০	১.৩১
মোট	৭৬৬*	১০০.০০%

\*কোন কোন উত্তরদাতা একাধিক প্রথম পছন্দ দিয়েছেন।

বস্তুতঃ পরস্পরের প্রতি অবিশ্বাস আমাদের দেশের প্রশাসনে তথা সাবেক ঔপনিবেশিক দেশ সমূহের প্রশাসনে বহুলাংশে দানা বেঁধে আছে। আমরা যে কোন ছোট খাট প্রশাসনিক সিদ্ধান্ত ফাইলে দীর্ঘ নোট না লিখে দিতে বা নিতে ইতস্ততঃ বোধ করি। অনেক সময় একটা নথিতে বহু নোট লিখা হয় এবং নথি বিভিন্ন শাখা অধিশাখা এমনকি অনুবিভাগ বিভাগে ঘোরাফেরা করার পর শেষ পর্যন্ত হয়ত সিদ্ধান্ত হয় যে, কিছুই করা সম্ভবপর নয়। বলা হয় যে পদে পদে নোট লিখন ও নথির ঘোরাফেরা বৃটিশ শাসকদের কাছ থেকেই আমরা শিখেছিলাম। কিন্তু খোদ বৃটিশ সরকারের অভ্যন্তরীণ কর্ম পদ্ধতিতে বর্তমানে এ ধরনের নোট লিখন দেখা যায় না। যে কোন উন্নত দেশে ও আন্তর্জাতিক সংস্থা সমূহে নথি ও নোটের আধিক্যের চেয়ে প্রকৃত কাজের ও সিদ্ধান্তের গুরুত্ব অনেক বেশী। একটা চিঠি আসলে তার উপরই কর্তা ব্যক্তি আদেশটি দিয়ে দেন। এক কর্তা ব্যক্তি সংশ্লিষ্ট অন্য ব্যক্তির কাছে ক্মগঞ্জ বা নথি নিয়ে গিয়ে আলাপ আলোচনা করে তড়িৎ সিদ্ধান্ত নেয়ার ব্যবস্থাও করে থাকেন। উভয়ের মধ্যে কোন গুরুত্বপূর্ণ আলাপ আলোচনা হলে তা লিখে নিয়ে অথবা ষ্টেনোগ্রাফে ডেকে ডিকটেশন দিয়ে টাইপ করিয়ে নথির পত্রাংশে রেখে দেয়া হয়। প্রায় ক্ষেত্রেই আলাদা নোটের প্রয়োজন হয় না।

অনেক ক্ষেত্রেই সংগঠনে সংঘাতের সৃষ্টি হয় কর্মীদের মধ্যে পরিচ্ছন্ন কার্য বিবরণীর (জব ডেসক্রিপশনের) অভাবে। অনেক সংগঠনেই কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের লিখিত কর্ম বিবরণী নেই। এমনকি খোদ সচিবালয়ের কোন কোন গুরুত্বপূর্ণ বিভাগের লেভেল অব ডিসপোজাল এবং Work Distribution যথেষ্ট দেরীতে প্রণীত হয়েছে এবং জব ডেসক্রিপশন অনেক ক্ষেত্রেই নাই। এমনকি স্বাধীনতার পর ফাইন্যান্স ডিভিশনের মতো গুরুত্বপূর্ণ বিভাগের প্রথম মুদ্রিত লেভেল অব ডিসপোজাল ১৯৮০ সনে অর্থাৎ আট বছর পরে প্রকাশিত হয় এবং বর্তমানে দেখা যায় অনেক উপ-সচিবের কাছেও অনুলিপি নেই।

সংগঠনের সুষ্ঠুতার জন্য Work Distribution, Level of Disposal, Job Specification, Job Description ইত্যাদি অতীব প্রয়োজনীয়। Job Specification-এ যেমন কোন পদের quality and qualification requirements থাকে তেমনিভাবে Job Description এ উক্ত পদের কাজকর্মের বিবরণ লিপিবদ্ধ থাকে। আন্তর্জাতিক সংস্থা সমূহে Job Description এ সাধারণতঃ নিম্নোক্ত বিষয়াবলী থাকে :

1. Name of the Post
2. Duty station
3. Gross pay and net pay
4. Major duties
5. Other duties

6. Supervision
7. Staff assistance
8. Coordination
9. Career development
10. Facilities

আমাদের দেশে এতো বিস্তারিত Job description সাধারণতঃ দেখা যায় না। সত্তর দশকের শেষের দিকে রাষ্ট্রপতির সচিবালয়ের জন বিভাগে এর উদ্যোগ নেয়া হয়েছিল কিন্তু পরবর্তীতে দেখা যায় যে সারা দেশে এ রকম Job description না করলে কেবল জন বিভাগে এটা ফলপ্রসূ হবে না। দ্বিতীয়তঃ জন বিভাগের কাজ-কর্ম অনেকটা বিশেষ ধরনের। কাজেই ঐ বিভাগে এ ধরনের কার্যবিবরণী অনেক ক্ষেত্রেই সম্ভবপর নয়।

তবুও কোন পদের প্রধান ও অপ্রধান বিবিধ কার্যবিবরণীর তালিকা থাকা অবশ্যই প্রয়োজন। অনেক সময় দেখা যায় যে একজন Trying Magistrate সারাদিন প্রটোকল কাজ করার ফলে কোর্টে হয়তো উঠতেই পারলেন না অথবা একজন সমবায় অফিসার ইলেকশনের কাজে সারাদিন ব্যস্ত থাকলেন। ওগুলো যদি তাদের অপ্রধান কাজ সমূহের অন্তর্ভুক্ত হয় তাহলে তা অবশ্যই কার্যবিবরণীতে থাকা দরকার। বছর শেষে উর্ধ্বতন কর্মকর্তা বার্ষিক গোপনীয় প্রতিবেদন লিখতে গিয়ে যদি কেবল একজন Trying Magistrate এর বিচার দিবসগুলো দেখেন এবং অন্যান্য কাজসমূহ বাদ দেন তাহলে তার উপর আবিচার করা হবে।

বর্তমান সমীক্ষায় উত্তরদাতাদের যখন প্রশ্ন করা হয় যে, তাদের লিখিত কার্যবিবরণী আছে কিনা, উপ-সচিব ও তদূর্ধ্ব পর্যায়ের ৫ জন (৪.৭৬%), সিনিয়র সহকারী সচিব/সহকারী সচিব পর্যায়ের ২৮ জন (৯.১৮%), দ্বিতীয় শ্রেণীর কর্মকর্তাদের ৩ জন (৬.০০%) এবং তৃতীয় শ্রেণীর কর্মচারীদের ৪৫ জন (২৩.৯৩%) জানান যে, তাদের কোন লিখিত Job description নেই। তেমনিভাবে উপ-সচিব ও তদূর্ধ্ব পর্যায়ের ৯ জন (৮.৫৭%), সিনিয়র সহকারী সচিব, সহকারী সচিব পর্যায়ের ৫৬ জন (১৮.৩৬%) এবং দ্বিতীয় শ্রেণীর কর্মকর্তাদের ২ (৪.০০%) জানান যে তাদের কর্মীদেরও লিখিত কার্যবিবরণী দেয়া হয়নি। যাদের কার্যবিবরণী আছে তারা বিবরণী অনুযায়ী কাজ করতে পারেন কিনা এ বিষয়ে প্রশ্ন করা হলে, নিম্নোক্ত প্রকার উত্তর পাওয়া যায়ঃ

সারণী-৯  
কার্যবিবরণীর প্রেক্ষিতে কাজ

	উপ-সচিব ও তদূর্ধ্ব পর্যায়	সিনিয়র সহকারী সচিব সহঃ সচিব পর্যায়	২য় শ্রেণীর কর্মকর্তা	৩য় শ্রেণীর কর্মচারী	৪র্থ শ্রেণীর কর্মচারী	মোট ৭৫০(%)
কার্যবিবরণী অনুযায়ী কাজ করা যায়	৬৩ (৬০.০০)	১২৭ (৪১.৬৪)	৩১ (৬২.০০)	১১৯ (৬৩.৩০)	২০ (১৯.৬১)	৩৬০(৪৮.০০)
কার্যবিবরণী অনুযায়ী কাজ করা যায় না	৬ (৫.৭১)	২৩ (৭.৫৪)	৬ (১২.০০)	১৩ (৬.৯১)	৫২ (৫০.৯৮)	১০০(১৩.৩৩)
কার্যবিবরণী অনুযায়ী অংশতঃ কাজ করা যায় অনিক্রিত	২৬ (২৪.৭৬)	১৫৫ (৫০.৮২)	৮ (১৬.০০)	৫২ (২৭.৬৬)	২২ (২১.৫৭)	২ ৬৩(৩৫.০৭)
মোট	১০৫	৩০৫	৫০	১৮৮	১০২	৭৫০(১০০.০০)

অন্য একটি প্রশ্নের উত্তরে উপ-সচিব ও তদুর্ধ্ব পর্যায়ে ৯৫জন (৯০.৪৮%), সিনিয়র সহকারী সচিব ও সহকারী সচিব পর্যায়ে ২৮২ জন (৯২.৪৬%), দ্বিতীয় শ্রেণীর কর্মকর্তাদের ৪৭ জন (৯৪.০০%), তৃতীয় শ্রেণীর কর্মচারীদের ১৭৪ জন (৯২.৫৫%) এবং চতুর্থ শ্রেণীর কর্মচারীদের ৮৫ জন (৮৩.৩৩%) জানান যে তাদেরকে বা তাদের কর্মীদেরকে কার্যবিবরণীর বাইরে অনেক কাজ করতে হয়। কেন তা তারা করেন জিজ্ঞেস করায় ২৪৭ জন (৩২.৯৩%) জানান যে তারা উর্ধ্বতন কর্মকর্তাদের অসন্তোষের ভয়ে তা করেন এবং ১৩০ জন (১৭.৩৩%) অন্যান্য কারণের উল্লেখ করেন। অন্যান্য কারণ সমূহের মধ্যে দেশের বৃহত্তর স্বার্থে, পরিস্থিতির কারণে, পারস্পরিক সম্প্রীতি বজায় রাখার কারণে, পদোন্নতির আশায়, বাড়তি অর্ধের আশায় ইত্যাদি বিষয় উল্লেখ করা হয়েছে।

বস্তুত: Human Relations মতবাদের অন্যতম প্রবক্তা চেষ্টার বার্ণার্ড (Chester Barnard) তাঁর প্রসিদ্ধ 'The Functions of the Executive' পুস্তকটিতে Zone of indifference ধারণাটি ব্যক্ত করেন। তাঁর মতে একটি সংগঠনে কর্মীরা সাধারণতঃ তাদের Job description সম্পর্কে উদাসীন। উর্ধ্বতন কর্মকর্তারা তাদেরকে যাই আদেশ দেন তাই তারা করতে থাকে কিন্তু এর একটা সীমারেখা বা Zone রয়েছে। যদি উর্ধ্বতন কর্মকর্তা তাঁর অর্থোক্রিক ও অবাস্তব আদেশ নিষেধ দ্বারা উক্ত Zone অতিক্রম করেন তাহলে কর্মীরা আর indifferent থাকে না, বরং তাদের Job description সম্পর্কে তারা সচেতন হয়ে যায় এবং বাদানুবাদ ও সংঘর্ষ পর্যায় উপস্থিত হয়।

সংগঠনের শক্তি ও দুর্বলতার প্রেক্ষিতে উত্তর দাতারা নিম্নোক্ত সংখ্যায় পার্শ্ববর্তিত ধারণাটির সাথে একমত ও দ্বিমত পোষণ করেন।

সারণী নং-১০  
সংগঠনের প্রকৃত অবস্থা

বাস্তবতা	উপ-সচিব ও তদুর্ধ্ব পর্যায় ১০৫	সিঃ সহঃ সচিব/ সহঃ সচিব পর্যায় ৩০৫	২য় শ্রেণী ৫০	৩য় শ্রেণী ১৮৮	৪র্থ শ্রেণী ১০২	মোট ৭৫০(%)
(ক) কর্মীরা বিভিন্ন গ্রুপ সৃষ্টি করে এবং গ্রুপ নেতা তাদের কে প্রভাবিত করে।	৩৭ (৩৫.২৪)	৯৯ (৩২.৪৬)	১২ (২৪.০০)	৪০ (২১.২৮)	৪১ (৪০.২০)	২২৯ (৩০.৫৩)
(খ) কোন কর্মী বেশী ভালো মানের কাজ বা বেশী কাজ করতে চাইলে অন্যেরা বিদ্রোপ করায় নিরুৎসাহিত হয়।	১৫ (১৪.২৮)	৭৭ (২৫.২৪)	১৩ (২৬.০০)	৩৪ (১৮.০৮)	৪৩ (৪২.১৬)	১৮২ (২৪.২৭)
(গ) কর্মীরা সাধারণতঃ দাপ্তরিক কাজের চেয়ে সমাজ কর্ম, খেলাধুলা ইত্যাদি বেশী পছন্দ করে।	৩ (২.৮৬)	৩৫ (১১.৪৭)	৪ (৮.০০)	৩১ (১৬.৪৯)	৪৫ (৪৪.১২)	১১৮ (১৫.৭৩)
(ঘ) সমাজ কর্ম, খেলাধুলা ইত্যাদির মাধ্যমে কর্মীদের একে অন্যের মধ্যকার সম্পর্ক নিবিড় হয়।	৩৮ (৩৬.১৯)	১০৪ (৩৪.১০)	১২ (২৪.০০)	৪৮ (২৫.৫০)	৫০ (৪৯.০২)	২৫২ (৩৩.৬০)
(ঙ) মেলামেশা ও খেলাধুলার ফলে বিভিন্ন গ্রুপের তিক্ততা বাড়ে।	৪ (৩.৮১)	১১ (৩.৬১)	২ (৪.০০)	৯ (৪.৭৯)	১১ (১০.৭৮)	৩৫ (৪.৬৭)
(চ) সংগঠনের কাজ কর্ম ও আয়ব্যয় সম্পর্কে ধারণা কর্মীদের সংগঠনের সাথে একাত্মতায় সাহায্য করে।	৪৮ (৪৫.৭১)	১৩২ (৪৩.২৮)	১৬ (৩২.০০)	৬৫ (৩৪.৫৭)	৫৪ (৫২.৯৪)	৩১৫ (৪২.০০)
(ছ) কর্মচারী সমিতি (বা ট্রেড ইউনিয়ন) সাংগঠনিক উন্নয়নের সহায়ক।	১৭ (১৬.১৯)	৬৪ (২০.৯৮)	৮ (১৬.০০)	৭৫ (৩৯.৮৯)	৬৪ (৬২.৭৪)	২২৮ (৩০.৪০)

## তৃতীয় অধ্যায়

### প্রশাসনিক দৃষ্টিভঙ্গি ও অন্তর্ব্যক্তি সম্পর্ক

যে কোন সংগঠনের টিকে থাকা ও উন্নয়নের জন্য সুন্দর পরিবেশ ও অন্তরঙ্গ অন্তর্ব্যক্তি(inter-personal) পারস্পরিক সম্পর্ক গড়ে তোলা অতীব প্রয়োজন। এর জন্য আরোও প্রয়োজন পছন্দসই কর্মী, অন্তরঙ্গ সহকর্মী ও সুবিবেচক শ্রদ্ধাভাজন উর্ধতন কর্মকর্তা। বর্তমান সমীক্ষায় উত্তরদাতাদেরকে যখন প্রশ্ন করা হয় যে কি ধরনের উর্ধতন কর্মকর্তা তাঁদের পছন্দনীয়, পছন্দের ক্রম নিম্নোক্তভাবে পাওয়া যায়:-

সারণী-১  
পছন্দনীয় উর্ধতন কর্মকর্তা

গুণাবলী	সংখ্যা	%
নীতিবান	২৮৬	৩৩.৫৩
সুবিবেচক	১৮৪	২১.৫৭
দক্ষ	১৫৫	১৮.১৭
জ্ঞানী	১৩৩	১৫.৫৯
ভদ্র	৫৮	৬.৭০
অন্যান্য	৩৭	৪.৩৮
মোট	৮৫৩*	১০০.০০

\* কোন কোন উত্তরদাতা একাধিক প্রথম পছন্দ দিয়েছেন।

এতে দেখা যায় যে দক্ষ ও জ্ঞানী উর্ধতন কর্মকর্তার চেয়ে নীতিবান ও সুবিবেচক ব্যক্তিত্বকে অধীনস্থরা অধিক পছন্দ করেন। পক্ষান্তরে যখন উত্তরদাতাদেরকে জিজ্ঞেস করা হয় যে, কি ধরনের সহকর্মী তাদের পছন্দসই, নিম্নোক্তভাবে তাঁরা তাদের পছন্দের উল্লেখ করেনঃ

সারণী-২  
পছন্দনীয় সহকর্মী

গুণাবলী	সংখ্যা	%
দায়িত্বশীল	৫৫৯	৭২.৩২
সহমর্মী	১০৭	১৩.৮৪
কর্মঠ	৫৪	৬.৯৯
পরিশ্রমী	৪৭	৬.১০
অন্যান্য	৬	০.৭৭
মোট	৭৭৩*	১০০.০০

\* কোন কোন উত্তরদাতা একাধিক প্রথম পছন্দ দিয়েছেন।

এখানে দেখা যায় যে পরিশ্রমী সহকর্মীর চেয়ে দায়িত্বশীল সহকর্মী উত্তরদাতারা অধিক পছন্দ করেন। একজন কর্মী অন্যের তুলনায় নিজেকে অধিক পরিশ্রমী ও অধিক কর্মী দেখাতে চান কারণ এর মধ্যে প্রশংসা ও পদোন্নতির বিষয় জড়িত রয়েছে।

যখন উত্তর দাতাদেরকে তাঁদের পছন্দসই কর্মীর গুণাবলী উল্লেখ করতে বলা হয় তাঁরা নিম্নোক্তভাবে তাদের প্রথম পছন্দের উল্লেখ করেনঃ

গুণাবলী	সারণী-৩ পছন্দনীয় কর্মী	
	সংখ্যা	%
দায়িত্বপালনে ইচ্ছুক	২৬০	৩৪.৬৭
বুদ্ধিমান	১২৬	১৬.৮০
সুশৃঙ্খল	১২৩	১৬.৪০
অনুগত	৯৯	১৩.২০
কাছে পটু	৭৭	১০.২৭
পরিশ্রমী	৬৩	৮.৪০
অন্যান্য	২	০.২৬
মোট	৭৫০	১০০.০০

### সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়াঃ

যে কোন সংগঠনে সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া অতীব গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। নীতিগতভাবে সিদ্ধান্ত গ্রহণ হওয়া উচিত তথ্য ভিত্তিক। প্রাপ্ত তথ্যের উপর নির্ভর করে কোন সমস্যা চিহ্নিত করতে হয় এবং এ সম্পর্কে সাবধান থাকতে হয় যে Symptoms কে cause অর্থাৎ কারণ হিসেবে ধরা না হয়। সমস্যা চিহ্নিত হওয়ার পর কোন বিষয়ে সিদ্ধান্তের প্রয়োজন সেটা নির্ধারণ করতে হয় এবং সমাধানের বিভিন্ন পন্থা বিবেচনা করে সর্বোত্তম পন্থাকে বেছে নিতে হয়।

অবশ্য সিদ্ধান্ত গ্রহণ অনেক সময়ই প্রকৃত তথ্যের উপর না হয়ে নির্ভর করে তথ্য কিভাবে পরিবেশিত হল তার উপর। লোক প্রশাসনের অনেক তাত্ত্বিক এ মর্মে আলোচনা করেছেন যে Decisions are based on facts, but facts not as they are, but as they are presented. একজন কর্মকর্তা কয়েকবছর আগেকার একটা ঘটনা বর্ণনা প্রসঙ্গে বলেছেন যে সচিবালয়ের কোন এক বিভাগের মাঠ পর্যায়ের উর্ধতন কর্মকর্তা যখন বিভাগীয় উর্ধতন কর্মকর্তার সাথে সাক্ষাত করতঃ তাঁর একটি সুবিধা না পাওয়ার জন্য সচিবালয়ের নিম্নতম কর্মকর্তার যথাসময়ে নথি পেশ না করার বিষয় উল্লেখ করেন তখন সচিবালয়ের উর্ধতন কর্মকর্তা সংশ্লিষ্ট নিম্নতম কর্মকর্তাও কর্মচারীদেরকে ডেকে দোষারূপ ও বকাবকি করেন। ফলতঃ এবার দ্রুত নথি পেশ করা হয়, তবে যত বিপক্ষের Precedents নথি ছিল সেগুলো যুক্ত করে। উর্ধতন কর্মকর্তা নথি ও নোট পেয়ে দেখেন যে Precedents সমূহ সবই দরখাস্তকারীর বিপক্ষে। কাজেই সংশ্লিষ্ট সুবিধাও দিতে তিনি অস্বীকার করেন। এবার মাঠ পর্যায়ের পদস্থ কর্মকর্তা বুদ্ধিমান হয়ে যান এবং সচিবালয়ের সংশ্লিষ্ট নিম্নতম কর্মকর্তা কর্মচারীদের দারস্থ হয়ে পূর্বেকৃত নালিশের জন্য ক্ষমাপ্রার্থী হাতন ফলতঃ পরবর্তীতে সচিবালয়ের উর্ধতন কর্মকর্তার বদলী বা বিদেশ ভ্রমণের

সুযোগে তিনি ভিন্ন নথিতে নিজের পক্ষে সিদ্ধান্ত পান, কারণ ঐ সময় যখন নথি পেশ করা হয় তখন কেবল মাত্র তাঁর পক্ষের Precedents গুলিই দেয়া হয়েছিল।

বর্তমান সমীক্ষায় উত্তরদাতাদেরকে যখন প্রশ্ন করা হয় যে তাঁদের সংগঠনে প্রধানতঃ কাজের সিদ্ধান্ত কিভাবে হয়, ক্রমানুসারে নিম্নোক্ত বক্তব্য পাওয়া যায়, যাতে দেখা যায় যে উপরওয়ালার নির্দেশেই বেশীর ভাগ সিদ্ধান্ত গ্রহণ হয়, যা আমাদের দেশের কৃষ্টির সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ।

সারণী - ৪  
সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া

প্রক্রিয়া	সংখ্যা	%
উপরওয়ালারনির্দেশে	৫১৪	৬৮.৫৩
নিজেদের মধ্যে আলাপ আলোচনায়	২০৩	২৭.০৭
কর্মীদেরআবেদননিবেদনে	১৮	২.৪০
অন্যান্য	১৫	২.০০
মোট	৭৫০	১০০.০০%

উত্তরদাতাদেরকে পুনর্বীর প্রশ্ন করা হয় যে তাঁরা কর্মীদের কাজ কর্ম সম্পর্কে বেশীর ভাগ তথ্যাদি কিভাবে প্রাপ্ত হন এতে নিম্নোক্তভাবে উত্তর পাওয়া যায়। বিভিন্ন শ্রেণীর কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের মধ্যে তথ্যাদি প্রাপ্তি বিভাজন বিভিন্ন বলে দেখা যায়।

সারণী - ৫  
সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া

উৎস	উপ সচিব ও তদূর্ধ পর্যায়	সিনিয়র সহঃ সচিব /সহ সচিব পর্যায়	২য় শ্রেণী	৩য় শ্রেণী	৪র্থ শ্রেণী	মোট ৭৫০(%)
ব্যক্তিগত তদারকি	৮২ (৭৮.০৯)	২৪৩ (৭৯.৬৭)	৩২ (৬৪.০০)	৮২ (৪৩.৬২)	৭ (৬.৮৬)	৪৪৫ (৫৯.৪৭)
অর্ধস্বতন লাইন	১২ (১১.৪৩)	২৭ (৮.৮৫)	৪ (৮.০০)	১৩ (৬.৯১)	৫ (৪.৯০)	৬১ (৮.১৩)
ব্যক্তির মাধ্যমে						
পিএ/পিএসদের মাধ্যমে	১ (০.৯৫)	৬ (১.৯৭)	-	৫ (২.৬৬)	১১ (১০.৭৮)	২৩ (৩.০৬)
অর্ডালি/এম,এল, এস,এস মাধ্যমে	-	২ (০.৬৫)	২ (৪.০০)	৭ (৩.৭২)	২৫ (২৪.৫১)	৩৬ (৩.০৬)
বন্ধু বান্ধবদের মাধ্যমে	-	১ (০.৩৩)	-	৬ (৩.১৯)	১ (০.৯৮)	৮ (১.০৭)
অন্যভাবে	-	২ (০.৬৫)	-	৩ (১.৫৯)	১ (০.৯৮)	৬ (০.৮০)
অনিশ্চিত	১০ (৯.৫২)	২৪ (৭.৮৭)	১২ (২৪.০০)	৭২ (৩৮.৩০)	৫২ (৫০.৯৮)	১৭০ (২২.৬৭)
মোট	১০৫	৩০৫	৫০	১৮৮	১০২	৭৫০ (১০০.০০)

বলাবাহুল্য উপরের সারণীর মাত্রাধিক অনিশ্চয়তা বা উত্তর প্রদানে অনীহা প্রশাসনিক অনিশ্চয়তার ইংগিতবহ।

উত্তরদাতাদেরকে জিজ্ঞেস করা হয় যে সাধারণতঃ কার তথ্যকে তাঁরা অধিকতর মূল্য দিয়ে থাকেন। উত্তরসমূহ নিম্নরূপ আসেঃ

সারণী-৬  
প্রাপ্ত তথ্যের অধিক নির্ভর যোগ্যতা

উৎস	উপসচিব ও তদুর্ধ পর্যায়	সিনিয়র/ সহঃ সচিব সহ সচিব পর্যায়	২য় শ্রেণী	৩য় শ্রেণী	৪র্থ শ্রেণী	মোট ৭৫০(%)
অর্ধস্বতন লাইন ব্যক্তি	৭৫ (৭১.৪৩)	১৭১ (৫৬.০৬)	২০ (৪০.০০)	৪৮ (২৫.৫৩)	৪ (২.১৩)	৩১৮ (৪২.৪০)
পিএ/পিএস	৪ (৩.৮১)	৪৮ (১৫.৭৪)	৮ (১৬.০০)	১৯ (১০.১১)	২১ (২০.৫৯)	১০০ (১৩.৩৩)
অর্ডালি	১ (০.৯৫)	৬ (১.৯৭)	২ (৪.০০)	১৫ (৭.৯৮)	২১ (২০.৫৯)	৪৫ (৬.০০)
বন্ধুবান্ধব	-	১৯ (৬.২৩)	-	৭ (৩.৭২)	৩ (২.৯৪)	২৯ (৩.৮৭)
বেনামী পত্র	-	২ (০.৬৫)	-	৩ (১.৫৯)	-	৫ (০.৬৭)
অন্যান্য	৭ (৬.৬৭)	৩২ (১০.৪৯)	৬ (১২.০০)	১২ (৬.৩৮)	৩ (২.৯৪)	৬০ (৮.০০)
অনির্কিত	১৮ (১৭.১৪)	২৭ (৮.৮৫)	১৪ (২৮.০০)	৮৪ (২৭.৫৪)	৫০ (৪৯.০২)	১৯৩ (২৫.৭৩)

উত্তরদাতাদেরকে যখন জিজ্ঞেস করা হয় যে কাজের সমন্বয়ের ও তথ্যাদি প্রাপ্তির প্রধান উপায় কি তখন নিম্নোক্ত মতামত পাওয়া যায়ঃ

সারণী-৬  
কাজের সমন্বয় ও তথ্যাদি প্রাপ্তির প্রধান উপায়

সমন্বয়ের উপায়	উপসচিব ও তদুর্ধ পর্যায়	সিনিয়র সহঃ সচিব সহ সচিব পর্যায়	২য় শ্রেণী	৩য় শ্রেণী	৪র্থ শ্রেণী	মোট ৭৫০(%)
আনুষ্ঠানিক সভা	৫১ (৪৮.৫৭)	১৫৩ (৫০.১৬)	২৪ (৪৮.০০)	১১১ (৫৯.০৪)	৭০ (৬৮.৬৩)	৪৯০ (৫৪.৫৩)
অনানুষ্ঠানিক সভা	২১ (২০.০০)	৮৩ (২৭.২১)	৭ (১৪.০০)	১৭ (৯.০৪)	৪ (৩.৯২)	১৩২ (১৭.৬০)
একে অন্যের কক্ষে যাওয়া	১৪ (১৩.৩৩)	৩৫ (১১.৪৭)	৭ (১৪.০০)	৩৫ (১৮.৬২)	১৮ (১৭.৬৫)	১০৯ (১৪.৫৩)
টেলিফোনের ব্যবহার	১০ (৯.৫২)	১৭ (৫.৫৭)	৪ (৮.০০)	১৯ (১০.১১)	৪ (৩.৯২)	৫৪ (৭.২০)
মধ্যে মধ্যে একত্রে চা পান	৯ (৮.৫৭)	২০ (৬.৫৬)	১ (২.০০)	৬ (৩.১৯)	১ (০.৯৮)	৩৭ (৪.৯৩)
পারিবারিক মেলামেশা	৪ (৩.৮১)	৭ (২.২৯)	৩ (৬.০০)	১ (০.৫৩)	-	১৫ (২.০০)
মসজিদ/উপাসনালয়	৩ (২.৮৬)	৫ (১.৬৪)	-	১ (০.৫৩)	-	৯ (১.২০)
ক্লাব/খেলাধুলা	২ (১.৯০)	৪ (১.৩১)	-	২ (১.০৬)	-	৮ (১.০৭)
অন্যান্য	১ (০.৯৫)	-	-	-	-	১ (০.১৩)

অতঃপর উত্তরদাতাদেরকে প্রশ্ন করা হয় যে উপরোক্ত সময় পদ্ধতির মধ্যে তাঁদের নিজস্ব প্রতিষ্ঠানে কোনটি অধিক প্রচলিত উত্তরে নিম্নোক্ত তথ্যাবলী পাওয়া যায়ঃ

সারণী ৭  
সংগঠনে প্রচলিত সময় পদ্ধতি

সময় পদ্ধতি	উপ সচিব ও তদূর্ধ্ব পর্যায়	সিনিয়র সহঃ সচিব সহ সচিব পর্যায়	২য় শ্রেণী	৩য় শ্রেণী	৪র্থ শ্রেণী	মোট ৭৫০(%)
আনুষ্ঠানিক সভা	৬০ (৫৭.১৪)	১৬০ (৫২.৫০)	২৭ (৫৪.০০)	৮৯ (৪৭.৩৪)	৬১	৩৯৭ (৫২.৯৩)
অনানুষ্ঠানিক সভা	১৮ (১৭.১৪)	১৫৩ (৫০.১৬)	২ (৪.০০)	১৫ (৭.৯৮)	১	১৮৯ (২৫.২০)
একে অন্যের কক্ষে যাওয়া	১৮ (১৭.১৪)	৫৯ (১৯.৩৪)	৮ (১৬.০০)	৬১ (৩২.৪৪)	৩০	১৭৬ (২৩.৪৭)
টেলিফোনের ব্যবহার	১৫ (১৪.২৮)	৪৩ (১৪.১০)	৮ (১৬.০০)	১৮ (৯.৫৭)	৩	৮৭ (১১.৬০)
মাঝে মাঝে একত্রে চা পান করা	৫ (৪.৭৬)	২৫ (৮.২০)	১ (২.০০)	২ (১.০৬)	-	৩৩ (৪.৪০)
পারিবারিক মেলামেশা	১ (০.৯৫)	১৩ (৪.২৬)	-	১ (০.৫৩)	-	১৫ (২.০০)
মসজিদ/উপসনালয়	-	৫ (১.৬৪)	-	৫ (২.৬৬)	-	১০ (১.৩৩)
ক্লাব/খেলাধুলা	-	৫ (১.৬৪)	-	৩ (১.৫৯)	-	৮ (১.০৭)
অন্যান্য	-	১ (০.৩৩)	-	-	-	১ (০.১৩)

তথ্যাদি সংগ্রহের অন্যতম উপায় হচ্ছে সাক্ষাৎকার গ্রহণ। সুষ্ঠু পরিবেশে যদি সাক্ষাৎকার গ্রহণ করা হয় তাহলে একদিকে যেমন তথ্যাদি পাওয়া যায়, অন্যদিকে সাক্ষাৎ প্রার্থী জনসাধারণ বা অধঃস্তন কর্মীরা স্বস্তিবোধ করেন। সাক্ষাৎ প্রার্থীরা সাধারণতঃ দেখা করার জন্য কতক্ষণ অপেক্ষা করেন এ প্রশ্নের উত্তরে নিম্নোক্ত তথ্যাবলী পাওয়া যায়ঃ

সারণী- ৮  
সাক্ষাৎ প্রার্থীদের অপেক্ষা করার সময়

সময়	সংখ্যা	%
তাৎক্ষণিকভাবে	৪৮৭	৬৪.৯৩
৫-১৫ মিনিট	১৯৩	২৫.৭৪
১৫-৩০ মিনিট	৩৪	৪.৫৩
ঘণ্টাখানেক বা তদূর্ধ্ব	৫	০.৬৭
নির্দিষ্ট সময় ব্যতীত দেখা করা যায় না	৩১	৪.১৩
মোট	৭৫০	১০০.০০%

সাক্ষাৎকারীদেরকে সাধারণতঃ বসতে দেয়া হয় কিনা জিজ্ঞেস করায় ৭৫০ জন উত্তরদাতার মধ্যে ৬০৯ জন (৮১.২০%) জানান যে তাঁরা সাক্ষাৎকারীকে সাধারণতঃ বসতে বলেন। ৭৩ জন (৯.৭৩%) জানান যে তাঁরা মাঝে মধ্যে সাক্ষাৎকারীকে বসতে বলেন এবং ২৪ জন (৩.২০%) জানান যে তাঁরা সাক্ষাৎকারীদেরকে বসতে বলেন না।

### অন্তর্ভুক্তি সম্পর্কঃ

যখন বিভিন্ন শ্রেণীর কর্মকর্তা ও কর্মচারীদেরকে প্রশ্ন করা হয় যে তাঁরা নিম্নোক্ত কোনটির প্রতি অধিক গুরুত্ব আরোপ করেন, উত্তরসমূহ নিম্নরূপ পাওয়া যায়ঃ

সারণী- ৮  
সংগঠনে গুরুত্বপূর্ণ উপাদান।

উপাদান	উপ-সচিব ও তদূর্ধ্ব পর্যায়	সিনিয়র সহঃ সচিব সহ সচিব পর্যায়	২য় শ্রেণী	৩য় শ্রেণী	৪র্থ শ্রেণী	মোট ৭৫০(%)
দক্ষ কর্মী	৩২ (৩০.৪৮)	৭৫ (২৪.৫৯)	১২ (২৪.০০)	৫০ (২৬.৫৯)	২৪ (২৩.৫৩)	১৯৩ (২৫.৭৩)
শৃঙ্খলাবোধ সম্পন্ন কর্মী	৩৩ (৩১.৪৩)	১১১ (৩৬.৩৯)	১২ (২৪.০০)	৩১ (১৬.৪৯)	১০ (৯.৮০)	১৯৭ (২৬.২৭)
সুষ্ঠু কর্মপদ্ধতি	২৮ (২৬.৬৭)	১১৪ (৩৭.৩৮)	১৯ (৩৮.০০)	৫৬ (২৯.৭৯)	৪৮ (৪৭.০৬)	২৬৫ (৩৫.৩৩)
ভাল যন্ত্রপাতি ও মণিহারি দ্রব্যাদি	১ (০.৯৫)	১ (০.৩৩)	৫ (১০.০০)	৭ (৩.৭২)	-	১৪ (১.৮৭)
অন্যান্য	-	৪ (১.৩১)	-	-	-	৪ (০.৫৩)
অনিচ্চিত	১১ (১০.৪৮)	০	২ (৪.০০)	৪৪ (২৩.৪০)	০	৬৬ (৮.৮০)

যখন প্রশ্ন করা হয় যে উত্তরদাতারা মানবিক দৃষ্টিকোণ অফিস শৃঙ্খলার পরিপন্থী মনে করেন কিনা, উপ-সচিব ও তদূর্ধ্ব পর্যায়ের ৬৯ জন (৬৫.৭১%) অন্যান্য ১ম শ্রেণীর ১৭৭ জন (৫৮.০৩%), ২য় শ্রেণীর ২১ জন (৪২.০০%), ৩য় শ্রেণীর ৯০ জন (৪৭.৮৭%), এবং ৪র্থ শ্রেণীর ৭৭ জন (৭৫.৪৯%) বলেন যে এটা অফিস শৃঙ্খলার পরিপন্থী নয়। তবে অফিস শৃঙ্খলা ও আইনকানুন এবং মানবিক সম্পর্ক এ দুটির মধ্যে কোনটির উপর অধিক গুরুত্ব দেওয়া উচিত এ প্রশ্নের উত্তরে উপ-সচিব/তদূর্ধ্ব পর্যায়ের ৭৫ জন (৭১.৪২%) অন্যান্য ১ম শ্রেণীর ২১৯ জন (৭১.৮০%) ২য় শ্রেণীর ৩৭ জন (৭৪.০০%) ৩য় শ্রেণীর ১৫১ জন (৮০.৩২%) এবং ৪র্থ শ্রেণীর ৬৮ জন (৬৬.৬৭%) অফিস শৃঙ্খলা ও আইন কানুন এর উপর অধিক গুরুত্ব আরোপ করেন। মানবিক সম্পর্ক ভিত্তিক প্রশাসনে ফলাফল কি হয় জানতে চাইলে তিন রকমের উত্তর আসে। উত্তরদাতাদের পর্যায় অনুযায়ী নিম্নে তা সন্নিবেশ করা হল :

ফলাফল	উপ-সচিব ও তদুর্ধ পর্যায়	সিনিয়র সহঃ সচিব /সহ সচিব পর্যায়	২য় শ্রেণী	৩য় শ্রেণী	৪র্থ শ্রেণী	মোট ৭৫০ (%)
প্রশাসনিক মান উন্নত হয়	৭২ (৬৮.৫৭)	২১৩ (৬৯.৮৪)	২৪ (৪৮.০০)	১২৬ (৬৭.০২)	৯০ (৮৮.২৩)	৫২৫ (৭০.০০)
প্রশাসনিক মানের অবনতি ঘটে	২১ (২০.০০)	৮০ (২৩.২৩)	১৯ (৩৮.০০)	৪৪ (২৩.৪০)	৭ (৬.৮৬)	১৭১ (২২.৮০)
কোন ফলোদয় হয় না অনিশ্চিত	৫ (৪.৭৬) ৭ (৬.৬৭)	১২ (৩.৯৩) ০	৩ (৬.০০) ৪ (৮.০০)	১৮ (৯.৫৭) ০	১ (০.৯৮) ০	৩৯ (৫.২০) ১৫ (২.০০)

উর্ধ্বতন কর্মকর্তা বিভিন্ন পর্যায়ের কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের সাথে সরাসরি যোগাযোগ করলে সুবিধা হয়, না অসুবিধা হয় এটা নিয়ে আমাদের দেশে প্রচুর মত বিরোধ আছে। সাবেক ঔপনবেশিক শাসন পদ্ধতিতে একটি সমাজতত্ত্ব ভিত্তিক কথা 'Authorithy can neither arise nor continue to exist unless and until some social distance is maintained between the ruler and the ruled' প্রচলিত ছিল। এটার প্রভাব কাটিয়ে উঠা সহজ নয়।

উন্নত দেশসমূহে দেখা যায় যে নিম্নধাপের কর্মচারী উর্ধ্বধাপের কর্মকর্তার সাথে একই টেবিলে লাঞ্ থেকে এক সাথে সিগারেট খেয়ে আবার কর্ম-কেন্দ্রে গিয়ে যথারীতি বস ও সাবর্ডিনেট হিসাবে দায়িত্ব পালন করছে। কিন্তু আমাদের দেশের একটি জেলার একজন অতিরিক্ত জেলা ম্যাজিস্ট্রেট তাঁর ছেলেকে নিয়ে বাজারে গিয়ে একটি কাঁঠাল কিনে বাপ-ছেলে কাঁঠালটি ধরাধরি করে জীপে উঠিয়েছিলেন বলে সারা জেলা শহর এমনকি জেলার অন্যান্য শহরাদিতে ও হাসির হাঙ্গামা শূনা যায়। একটি স্বায়ত্তশাসিত সংস্থার প্রধানকে দেখা যায় যে তিনি সকল শ্রেণীর কর্মকর্তা ও কর্মচারীদেরকে সংগঠনের প্রশাসন সম্পর্কে অবাধে জিজ্ঞাসাবাদ করতেন ও মতামত নিতেন এমনকি অভিযোগ বাজ্র খুলে সর্বপ্রকারের অভিযোগ উক্ত বাজ্রে ফেলার নির্দেশ দেন। অবশেষে কিছু দিন পর উক্ত বাজ্রে নিম্নরূপ একটি বেনামী চিঠি পাওয়া যায় যেটা কেউ তাকে উদ্দেশ্য করে লিখেছিল, “আমার প্রধান অভিযোগ আপনার প্রতি। আপনি ভাল চানতো শীঘ্রই এ স্থান ত্যাগ করুন, নচেৎ আপনাকে ছুরিকাঘাত করা হবে।”

বর্তমান সমীক্ষায় এ সম্পর্কে বিভিন্ন পর্যায়ের কর্মকর্তা ও কর্মচারীদেরকে প্রশ্ন করা হলে উপ-সচিব ও তদুর্ধ পর্যায়ের ৭৩ জন (৬৯.৫২%) অন্যান্য ১ম শ্রেণী ২৬০ জন (৮৫.২৫%) ২য় শ্রেণীর ৪০ জন (৮০.০০%) ৩য় শ্রেণীর ১৭৮ জন (৯৪.৬৮%) এবং ৪র্থ শ্রেণীর ১০০ জন (৯৮.০৩%) উল্লেখ করেন যে সরাসরি যোগাযোগে সুবিধা হয় এবং উপ-সচিব ও তদুর্ধ পর্যায়ের ২৭ জন (২৫.৭১%) অন্যান্য ১ম শ্রেণীর ৫৭ জন (১৮.৬৯%) ২য় শ্রেণীর ৫ জন (১০.০০%) ৩য় শ্রেণীর ১৫ জন (৭.৯৮%) ও ৪র্থ শ্রেণীর ৩ জন (২.৯৪%) জানান যে এতে অসুবিধার সৃষ্টি হয়।

কর্মী ও কাজ এ দুটির মধ্যে কোনটির দিকে কর্তৃপক্ষ অধিক দৃষ্টি রাখলে কাজের মান ও পরিমাণ বাড়ে এ প্রশ্নের উত্তরে উপ-সচিব ও তদুর্ধ পর্যায়ের ৬৩ জন (৬০.০০%) ১ম শ্রেণী ১৯৫ জন (৬৩.৯০%) ২য় শ্রেণীর ২৯ জন (৫৮.০০%) ৩য় শ্রেণীর ১০৮ জন (৫৭.৪৫%) ৪র্থ শ্রেণীর ৪৩ জন (৪২.১৬%) কর্মীর দিকে অধিক দৃষ্টি রাখলে এবং উপ-সচিব ও তদুর্ধ পর্যায়ের

৩৯ জন (৩৭.১৪%) ১ম শ্রেণীর ১২২ জন (৪০.০০%) ২য় শ্রেণীর ১৭ জন (৩৪.০০%), ৩য় শ্রেণীর ৮৬ জন (৪৫.৭৪%) ও ৪র্থ শ্রেণীর ৫৫ জন (৫৩.৯২%) কাজের দিকে অধিক দৃষ্টি রাখলে কাজের মান ও পরিমাণ বাড়ে বলে অভিমত ব্যক্ত করেন।

বাংলাদেশের প্রশাসনে Generalist vs specialist ছন্দ চিরন্তন। সিভিল সার্ভিস প্রাধান্য পাবে, না বিশেষজ্ঞ সার্ভিস প্রাধান্য পাবে এটা নিয়ে অতীতে বহু কোন্দল ও সংঘাত হয়েছে। ৩০টি বি,সি,এস ক্যাডার চালু করায় এখন যদিও সরকারের ১ম শ্রেণীর কর্মকর্তাদের বেশীর ভাগ সিভিল সার্ভিস ক্যাডারভুক্ত, তবুও বিভিন্ন সার্ভিসের মধ্যকার অন্তর্দ্বন্দ্ব অনেক সময়ই দেখা যায়। এই অন্তর্দ্বন্দ্ব দূর করা ও একে অন্যের প্রতি সহযোগিতা ও সহমর্মিতার মনোভাব সৃষ্টি করার জন্যই অন্যতম ব্যবস্থা হিসাবে বাংলাদেশ লোক প্রশাসন প্রশিক্ষণ কেন্দ্রে এবং অন্যান্য ১১টি প্রশিক্ষণ কেন্দ্রে বুনিনাদী কোর্স চালু করা হয়েছে। বিভিন্ন ক্যাডারের মধ্যে কিভাবে সহযোগিতা ও সহমর্মিতা বৃদ্ধি করা যায়, এ প্রশ্নের উত্তরে উত্তরদাতারা নিম্নোক্ত মতামত প্রদান করেন:

সারণী-১০  
বিভিন্ন ক্যাডারের সহমর্মিতা

সহমর্মিতা বৃদ্ধির উপায়	উপ সচিব ও তদূর্ধ পর্যায়	সিনিয়র সহঃ সচিব সহঃ সচিব পর্যায়	২য় শ্রেণী	৩য় শ্রেণী	৪র্থ শ্রেণী	মোট ৭৫০ (%)
একই সাথে দীর্ঘকালীন প্রশিক্ষণ	২৯ (২৭.৬২)	১০৩ (৩৩.৭৭)	১১ (২২.০০)	২৭ (১৪.৩৬)	৪৭ (৪৬.০৮)	২১৭ (২৮.৯৩)
একই সাথে মাঠ পর্যায়ের বাস্তব কর্ম সম্পাদন	২৮ (২৬.৬৭)	১০৬ (৩৪.৭৫)	১১ (২২.০০)	৩৩ (১৭.৫৫)	২ (১.৯৬)	১৮০ (২৪.০০)
অনানুষ্ঠানিক মেলামেশার সুযোগ	২২ (২০.৯৫)	৪৭ (১৫.৪১)	২ (৪.০০)	১৫ (৭.৯৮)	-	৮৬ (১১.৪৭)
আনুঃ ক্যাডার পরিপ্রব (Mobility)	১৮ (১৭.১৪)	৩৭ (১২.১৩)	-	৪ (২.১৩)	-	৫৯ (৭.৮৭)
সকল সরকারী ও আধাসরকারী কর্মকর্তাদের ক্যাডার ভুক্তিকরণ	১ (০.৯৫)	১৯ (৬.২৩)	৮ (১৬.০০)	১১ (৫.৮৫)	-	৩৯ (৫.২০)
ক্যাডার পদ্ধতির বিলোপসাধন	৭ (৬.৬৭)	২৩ (৭.৫৪)	৪ (৮.০০)	১২ (৬.৩৮)	-	৪৬ (৬.১৩)
অন্য উপায়	২ (১.৯০)	৪ (১.৩১)	-	১ (০.৫৩)	-	৭ (০.৯৩)

অর্থাৎ দেখা যায় যে একই সাথে দীর্ঘকালীন প্রশিক্ষণকে উত্তরদাতারা সহযোগিতা ও সহমর্মিতার বাহন হিসাবে সর্বোচ্চ গুরুত্ব দিয়েছেন।

## চতুর্থ অধ্যায়

### প্রবেশনা ও প্রশাসনিক নেতৃত্ব

কর্মীদেরকে কিভাবে কাজ করানো সুবিধাজনক এটা নিয়ে বিভিন্ন প্রশাসকের মধ্যে সর্বদাই মতানৈক্য রয়েছে। অনেকে মনে করেন যে, আদেশ নিষেধই কাজ করানোর একমাত্র পন্থা এবং এতে দুর্বলতা প্রকাশ পেলে সংগঠনের মারাত্মক ক্ষতি হয়। পক্ষান্তরে যারা উন্নত দেশ সমূহের প্রশাসনিক কর্মকাণ্ডের সাথে পরিচিত, তাঁদের অনেকেই আলাপ আলোচনার মাধ্যমে ও অংশীদারিত্বের ভিত্তিতে কাজ করানো অধিক সুবিধাজনক মনে করেন।

বর্তমান সমীক্ষায় উত্তরদাতাদেরকে যখন প্রশ্ন করা হয় যে, কর্মীদেরকে কিভাবে কাজ করানো তাঁরা সুবিধাজনক মনে করেন, তখন নিম্নরূপ উত্তর আসে:

সারণী-১  
কর্মীদেরকে কাজ করানোর সুবিধাজনক পদ্ধতি

পদ্ধতি	সংখ্যা	%
উৎসাহ প্রদানের দ্বারা	২৬৮	৩৫.৭৩
আলাপ আলোচনার মাধ্যমে	২২৭	৩০.২৭
লিখিত আদেশ দ্বারা	১৪৯	১৯.৮৭
মৌখিক আদেশ দ্বারা	১০৩	১৩.৭৩
অন্যভাবে	৩	০.৪০
মোট	৭৫০	১০০.০০

অভিজ্ঞতায় দেখা যায় যে যেখানে সংগঠনে টিম ওয়ার্ক হিসাবে কাজ হয় সেখানে কাজের মান ও পরিমাণ বৃদ্ধি পায়। এর জন্য প্রয়োজন সফল তত্ত্বাবধায়ন ও নেতৃত্বের। একজন আদর্শ তত্ত্বাবধায়কের অন্যান্য গুণাবলীর মধ্যে একটি গুণ প্রধান যে তিনি কাজের সফলতায় নিজে অধিকাংশ প্রশংসা নেন না বরং তাঁর সহকর্মী অধীনস্থদের প্রশংসায় শরীক করেন এবং কাজের বিফলতায় অধীনস্থদেরকে অধিক দোষারোপ না করে দোষারোপের ভাগ নিজেই বেশী নেন। বর্তমান সমীক্ষায় উত্তরদাতারা এ নীতি সমর্থন করেন। কাজের সফলতায় ৫৩৮ জন উত্তরদাতা (৭১.৭৩%) অধীনস্থদেরকে অধিক প্রশংসা দেয়ার এবং ৬২ জন (৮.২৭%) নিজে অধিক প্রশংসা নেয়ার পক্ষপাতী। তেমনিভাবে বিফলতায় কি করণীয় এ সম্পর্কে ৫৭৫ জন (৭৬.৬৭%) জন দোষারোপের ভাগ তত্ত্বাবধায়কের নিজেই বেশী নেয়ার এবং ৬০ জন (৮.০০%) অধীনস্থদের দোষারোপ করার ধারণা পোষণ করেন।

উত্তরদাতাদেরকে প্রশ্ন করা হয় যে কাজের কিরকম পুরস্কারে তাঁরা অধিক সন্তুষ্ট হন। তাঁরা নিম্নরূপ মতামত প্রকাশ করেনঃ

সারণী-২  
পছন্দনীয় কাজের পুরস্কার

কাজের পুরস্কার	সংখ্যা					
	উপ	১ম	২য়	৩য়	৪র্থ	মোট ৭৫০(%)
পদোন্নতিতে	৪৭ (৪৪.৭৬)	১৭২ (৫৬.৩৯)	২৯ (৫৮.০০)	৯১ (৪৮.৪০)	৪৭ (৪৬.০৮)	৩৮৬ (৫১.৪৭)
আর্থিক সুবিধায়	৩ (২.৮৬)	৩ (০.৯৮)	২ (৪.০০)	১৩ (৬.৯১)	১৪ (১৩.৭৩)	৩৫ (৪.৬৭)
উর্ধ্বতন কর্মকর্তাদের প্রশংসায়	২৩ (২১.৯০)	৯২ (৩০.১৬)	৮ (১৬.০০)	৩২ (১৭.০২)	৬ (৫.৮৮)	১৬১ (২১.৪৭)
সহকর্মীদের প্রশংসায়	৪ (৩.৮১)	১৬ (৫.২৫)	-	৯ (৪.৭৯)	২ (১.৯৬)	৩১ (৪.১৩)
অধীনস্থদের প্রশংসায়	৫ (৪.৭৬)	১১ (৩.৬১)	৩ (৬.০০)	৪ (২.১৩)	-	২৩ (৩.০৬)
অন্যান্য	৫ (৪.৭৬)	৩ (০.৯৮)	১ (২.০০)	-	-	৯ (১.২০)
অনিশ্চিত	১৮ (১৭.১৪)	৮ (২.৬২)	৭ (১৪.০০)	৩৯ (২০.৭৪)	৩৩ (৩২.৩৫)	১০৫ (১৪.০০)

অন্যান্য বিষয়ের মধ্যে কেউ কেউ কাজের সঠিক মূল্যায়ন হলে বা পরিকল্পনার সফলতা বা আত্মতৃপ্তিকে বড় পুরস্কার বলে মনে করেন। একজন উপ-সচিব পর্যায়ের কর্মকর্তা অবশ্য খেদ করে উত্তর দিয়েছেন যে, “কাজের সফলতায় উৎসাহিত হবার কিছু নাই, কারণ এ কাজের জন্য আমি বেতন পাই।”

নিজ নিজ সংগঠনে কর্মীদের মধ্যে নিম্নোক্ত কোন কোন বিষয় অধিক পরিলক্ষিত হয় এ প্রশ্নের উত্তরে নিম্নোক্ত তথ্যাদি পাওয়া যায়ঃ

সারণী-৩  
সংগঠন সমূহে লক্ষণীয় বিষয়

লক্ষণীয়	সংখ্যা	%
ক) সাধারণতঃ নিজে নিজে কাজ বুঝে নেয় ও করতে পারে	৩১৩	৪১.৭৩
খ) নতুন ধরনের কাজ করতে আগ্রহী হয়	২৪৩	৩২.৪০
গ) ছোট খাটো কাজও জিজ্ঞেস না করে করে না	১৭৫	২৩.৩৩
ঘ) একে অপরের সাথে সহযোগিতাপূর্ণভাবে কাজ করে	৪২৬	৫৬.৮০
ঙ) কাজের মধ্যে একে অন্যের স্বতঃস্ফূর্ত সহযোগিতা তেমন দেখা যায় না	১৬৫	২২.০০
চ) কর্তা ব্যক্তি না থাকলেও অধীনস্থরা যথারীতি স্বাভাবিকভাবে কাজ করতে পারে	২৭০	৩৬.০০

লক্ষণীয়	সংখ্যা	%
ছ) কর্তব্যক্তি না থাকলে কাজের মান ও পরিমাণ কম হয়ে যায়	৪০১	৫৩.৪৭
জ) অফিসের বাইরের লোক কাজে হস্তক্ষেপ করলে সংশ্লিষ্ট সকলে একযোগে প্রতিবাদ করে	২২৪	২৯.৮৭
ঝ) কর্মীরা স্বাভাবিক আনন্দের ভিতর কাজ করে	২৭৫	৩৬.৬৭
ঞ) প্রায়ই একে অন্যের মধ্যে বিরোধ দেখা দেয় এবং একে অন্যের ঘাড়ে দোষ চাপায়	১৯৭	২৬.২৭
ট) একে অন্যের প্রশংসা করে	১৬১	২১.৪৭
ঠ) স্বার্থপরতা অধিক প্রকাশ পায়	৪৫	৬.০০
ড) কর্মীরা সাধারণতঃ কাজ করতে পছন্দ করে	৩০৩	৪০.৪০
ঢ) কর্মীরা সাধারণতঃ কাজ করতে চায় না	১৬৫	২২.০০

কর্মকর্তা ও তত্ত্বাবধায়ক কর্মচারীরা বিভিন্ন সংগঠনে নিম্নরূপ নেতৃত্ব প্রদান করেন বলে জানানঃ

সারণী- ৪

বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানে নেতৃত্বের ধরণ

নেতৃত্বের ধরণ	সংখ্যা	মোট ৭২৫ এর (%)
ক) আমার ব্যবহার ও আচরণের কারণে কর্মীদের কাছ থেকে আমি ভয় নয় বরং সম্মান পাই	৩৫১	৬৬.৮৬
খ) নতুন কর্মীদের আমি প্রশিক্ষণ দেই, অন্যদেরকেও কাজ শেখাই	৩০৪	৫৭.৯০
গ) কোন আদেশ প্রদানের পূর্বে আমি আমার অধীনস্থদের অনুভূতি ও যোগ্যতার কথা ভেবে নেই	৩০১	৫৭.৩৩
ঘ) আমার ভুল হলে আমি স্বীকার করে নেই যে আমার ভুল হয়েছে	২৮৭	৫৪.৬৭
ঙ) আমি কোন কথা দিলে তা রক্ষা করি	৩২৮	৬২.৪৮
চ) কর্মী মেজাজ বিগড়ালেও আমি মেজাজ ঠান্ডা রাখি	২৫৮	৪৯.১৪
ছ) আমি কর্মীদের সুপারিশ সমূহ স্বাগত করি	২৬৮	৫১.০৫
জ) আমি যাদেরকে পছন্দ করি না তাদের প্রতিও ধৈর্যশীল থাকি	২৬৫	৫০.০৮
ঝ) আমি সব কর্মীর প্রতি নিরপেক্ষ	৩২৮	৬২.৪৮
ঞ) আমি করণীয় কাজ আগামীকালের জন্য ফেলে রাখি না	২৭৫	৫২.৩৮

১ কেবল কর্মকর্তা ও সুপারভাইজরী কর্মচারীদের ধরা হয়েছে।

নেতৃত্বের ধরণ	সংখ্যা	মোট ৫২৫ এর (%)
ট) মন্দ কিছু ঘটলেও আমি সাহস হারাই না	২২৮	৪৩.৪৩
ঠ) আমি প্রায় সকল কর্মীর সাথে দিনে অন্ততঃ একবার কথা বলি	২০১	৩৮.২৯
ড) আমার কর্মীদের বিভিন্ন ধরনের ব্যক্তিত্ব, পছন্দ-অপছন্দ ও যোগ্যতা সম্পর্কে আমি ভাল জ্ঞান রাখি	১৭৬	৩৩.৫২
ঢ) কোন কর্মীকে তিরস্কার করলে আমি নম্র অথচ দৃঢ়ভাবে করি	২৬৩	৫০.১০
ণ) আমি প্রত্যেক কর্মীকে তার কাজের গুরুত্ব সম্পর্কে অবহিত করি	৩১১	৫৯.২৪
ত) কর্মপরিকল্পনায় আমি কর্মীদের সাজেসশন ও অংশগ্রহণ উৎসাহিত করি	৩০৮	৫৮.৬৭
থ) আমার কর্মীরা তাদের অভিযোগ আমাকে বলতে সংকোচ করে না	২৬৮	৫১.০৫
দ) কর্মীদের প্রতি আমি বিক্রপাত্মক ভাষা ব্যবহার করি না	২৪১	৪৫.৯০
ধ) কোন কর্মীকে তিরস্কার করতে হলে আমি আলাদাভাবে ডেকে নিয়ে তা করি	২৭২	৫১.৮১
ন) আমি কর্মীদেরকে সংগঠনের নীতি ও ধ্যান ধারণা সম্পর্কে অবহিত রাখি	২৫৪	৪৮.৩৮
প) আমি কর্মীদের শারীরিক ও পারিবারিক প্রকৃত অসুবিধা বিবেচনার মধ্যে রাখি	২৮২	৫৩.৭১
ফ) অফিস সময়ের পর আমার কর্মীরা কাজ করতে থাকলে আমিও অপেক্ষা করি	২৪২	৪৬.১০

উত্তরদাতাদেরকে যখন জিজ্ঞেস করা হয় তারা অন্যদের কাছ থেকে যে আচরণ ও শৃঙ্খলা আশা করেন নিজে কি তা পালন করেন তখন ৬০৯ জন (৮২.২%) হ্যাঁ বাচক ও ২৩ জন (৩.০৬%) জন না বাচক উত্তর দেন এবং ১১৮ (১৫.৭৩%) উল্লেখ করেন যে তারা অংশতঃ সেটা পালন করেন।

কিন্তুতঃ প্রশাসনিক বা অন্য যে কোন নেতৃত্বের এটা স্বরণ রাখা কর্তব্য যে, কর্মীরা নেতার উপদেশের চেয়ে তাঁর কার্যকলাপের দিকেই অধিক নজর দেন এবং যে উপদেশ নিজে পালন করেন না, তা অন্যদের দিয়ে পালন করানো নেতা ব্যক্তির পক্ষে প্রায় অসম্ভব। হাদীসের শিক্ষা থেকে আমরা পাই যে, হযরত (সঃ) নিজে অধিক চিনি খাওয়া না ছাড়া পর্যন্ত একটি ছেলেকে অধিক চিনি খেতে নিষেধ করা থেকে বিরত ছিলেন। আমাদের অফিস আদালতে আমরা বিভিন্ন আইন ও বিধিমালা দ্বারা আচরণ ও শৃঙ্খলা নিয়ন্ত্রণ করতে প্রচেষ্টা করি, কিন্তু নেতৃস্থানীয় ব্যক্তি বা কাজের তত্ত্বাবধায়ক যদি নিজে আদর্শ সৃষ্টি করেন তবে এ সব আইন ও বিধিমালা প্রয়োগের প্রয়োজন খুব কমই হতে পারে।

অনেক সময় কর্মীদের কাজে অনীহার অন্যতম কারণ হচ্ছে কাজের একঘেয়েমী। কাজের একঘেয়েমী কিভাবে দূর করা যায় এ সম্পর্কে প্রশ্ন করা হলে নিম্নোক্ত মতামত পাওয়া যায়ঃ

সারণী- ৫  
কাজের একঘেয়েমী দূরীকরণের উপায়

উপায়	উপ-সচিব ও তদূর্ধ্ব	১ম	২য়	৩য়	৪র্থ	মোট ৭৫০ (%)
কাজের পরিবর্তন দ্বারা	৫৩ (৫০.৪৮)	১৪৩ (৪৬.৮৯)	২১ (৪২.০০)	৯২ (৪৮.৯৪)	৫৭ (৫৫.৮৮)	৩৬৬ (৪৮.৮০)
কর্মস্থলে পরিবর্তন দ্বারা	১৮ (১৭.১৪)	৭৩ (২৩.৯৩)	৯ (১৮.০০)	৩৯ (২০.৭৪)	১৪ (১৩.৭২)	১৫৩ (২০.৪০)
বিনোদনের ব্যবস্থাদ্বারা	৫৫ (৫২.৩৮)	১৯৮ (৬৪.৯২)	২৫ (৫০.০০)	১০৮ (৫৭.৪৫)	৬৫ (৬৩.৭৩)	২৭৮ (৩৭.০৭)
অন্যান্য	১৫ (১৪.২৯)	২৩ (৭.৫৪)	২ (৪.০০)	৭ (৩.৭২)	১ (০.৯৮)	৪৮ (৬.৪০)

১ কোন কোন উত্তরদাতা একাধিক উপায়ের উল্লেখ করেছেন।

অফিস আদালতের ভৌতিক পরিবেশের কারণে কাজের মান ও পরিমাণের তারতম্য হয়। একজন বিভাগীয় কমিশনার একদা তাঁর কক্ষে বসে কাজ করতে বেশ অসুবিধা বোধ করতেন। গরমের দিনে তাঁর টেবিলে লাল ভেলভেটের আবরণ ছিল এবং দিনের বেলা স্বাভাবিক আলো আসার সুবিধা থাকা সত্ত্বেও তাঁর কক্ষে অপরিষ্কার বৈদ্যুতিক আলো জ্বালিয়ে কাজ করার রেওয়াজ ছিল। যখন তার লাল ভেলভেট পরিবর্তন করে সবুজ ভেলভেট দেয়া হলো এবং দিনের বেলা স্বাভাবিক আলো বাতাস পাওয়ার ব্যবস্থা করা হলো তখন তিনি তাঁর কাজে অনেক স্বস্তি পেতে শুরু করেন। বর্তমান সমীক্ষায় ভৌতিক পরিবেশ সম্পর্কে ৪৪১ জন (৫৮.৮০ %) জানান যে, তাদের অফিসের ভৌতিক পরিবেশ সন্তোষজনক এবং ২১০ জন (২৮.০০ %) জানান যে, ভৌতিক পরিবেশ সন্তোষজনক নয়। মাত্র ২৫৯ জন (৩৪.৫০%) বলেন যে তাঁদের অফিসে স্বাভাবিক আলোবাতাস রয়েছে, ২১৬ জন (২৮.৮০ %) জানান যে দেয়ালের রং সন্তোষজনক ৩৪৪ জন (৪৫.৮৭%) উল্লেখ করেন তাদের অফিসে স্বাভাবিক পরিষ্কর্ততা বিদ্যমান ২৩৩ জন ( ৩১.০৭ %) বলেন যে, অফিসের যন্ত্রপাতি ও আসবাবপত্র সন্তোষজনক।

অফিস কক্ষের দেয়ালের রং কি রকম হওয়া উচিত এ নিয়ে বিভিন্ন মতামত দেখা যায়। বর্তমান সমীক্ষায় ৪৮৫ জন ( ৬৪.৬৭%) অফিস কক্ষের দেয়ালের রং সাদা, ১৩৬ জন ( ১৮.১৩%) সবুজ, ৮৬ জন ( ১১.৪৭ %) হলুদ বা হালকা হলুদ ৭৩ জন (৯.৭৩ %) নীল এবং ৬৩ জন ( ৮.৪০ %) অন্যান্য রংয়ের পছন্দের উল্লেখ করেন। লাল বা কালো রং অবশ্য বিশেষ কারোরই পছন্দ নয়। বলা বাহুল্য, গ্রীষ্ম প্রধান দেশে লালের মতো Warm colour ব্যবহার না করাই বাঞ্ছনীয়।

অফিস আদালতে টিম ওয়ার্ক হিসাবে কাজ করা সফলতার অন্যতম চাবিকাঠি। একজন উর্ধ্বতন কর্মকর্তা বর্ণনা করেন যে, অফিস ত্যাগের সময় তিনি, তাঁর ব্যক্তিগত সহকারী এবং তাঁর এম,এল,এস,এস একই সময়ে অফিস ত্যাগ করেন। তাঁর পিএ এবং এম, এল, এস, এস কাজ না সারতে পারলে তিনি তাদের জন্য অপেক্ষা করেন এবং তিনি কাজ না শেষ করা পর্যন্ত তারা তাঁর জন্য অপেক্ষা করে। অফিস শেষে বাড়ী যাওয়ার সময়কার এ সামান্য পারস্পরিক সৌজন্য তাঁর অফিসের কাজের মান ও পরিমাণকে অনেক বাড়িয়ে দিয়েছে বলে তাঁর ধারণা।

বস্তুতঃ অনেক দেশে টিম ওয়ার্ক কর্মপদ্ধতির মধ্যে বিদ্যমান থাকে। মস্কো শহরে থাকাকালীন লেখক ব্যক্তিগতভাবে লক্ষ্য করেন যে যখন কোন রাস্তার এপাশ ওপাশ দিয়ে গ্যাস লাইন বা এরকম অন্য কিছু নিতে হয় তখন সাধারণতঃ রাত ১২টার পরে একটা ওয়ার্ক ব্রিগেড পাঠানো হয়। উক্ত ব্রিগেড প্রচন্ড বরফ ঝরা রাতে ও রাত ১২টা থেকে কাজ করে ভোর ৬ টার মধ্যে কাজ সেরে নেয়, যাতে যানবাহন চলাচলের খুব কম অসুবিধা হয়। উক্ত ব্রিগেডের মধ্যে থাকে রাস্তা খননকারী কর্মী, গ্যাস লাইন নিয়ে যাওয়ার কর্মী, পিচ লাগানোর কর্মী, এমনকি ট্রাফিক পুলিশও। ট্রাফিক পুলিশ প্রথমে অর্ধেক রাস্তা কর্ডন করে এবং অর্ধেক রাস্তায় কাজ সারা হয়। এমনকি পিচ পর্যন্ত লাগানো হয়ে যায়। অতঃপর বাকী অর্ধেকের কাজ হাতে নেয়া হয়। ব্রিগেড পদ্ধতিতে কাজ করার ফলে কাজের অগ্রগতি অত্যন্ত দ্রুত হতে পারে।

অনেকের মতে দলগতভাবে কাজ করা হলে এককভাবে কাজের সমষ্টির চেয়ে অধিক কাজ হয় এবং অনেকে ভিন্নমত পোষণ করেন। বর্তমান সমীক্ষায় উত্তরদাতাদেরকে প্রশ্ন করা হয় যে, দলগত প্রচেষ্টায় তিনজন কাজ করলে ফলোদয় কি হয়। ৭৯ জনের (১০.০০%) মতে তিনজন এককভাবে করলে যা হয় তাই ৫৪৮ জনের ( ৭৩.০৭%) মতে তিনজনের কাজের সমষ্টি থেকে বেশী কাজ হয় এবং ১০৮ জনের ( ১৪.৪০%) মতে তিনজনের একক সমষ্টির চেয়ে কম কাজ হয়।

## পঞ্চম অধ্যায়

### জনগণের চোখে প্রশাসন

পূর্বেই উল্লেখ করা হয়েছে যে, বর্তমান সমীক্ষার অংশ হিসেবে ঢাকা, চট্টগ্রাম, ব্রাহ্মণবাড়িয়া ও পটুয়াখালী জেলার কিছু সংখ্যক জনসাধারণের সাক্ষাতকার গ্রহণ করা হয় এবং প্রশাসন সম্পর্কে তাঁদের কিছু উপলব্ধি ও ধ্যান ধারণা লিপিবদ্ধ করা হয়। সাধারণ মানুষ উচ্চশ্রেণীর প্রশাসকদেরকে চিনে না বা জানে না। তারা রাস্তার ধারে যে ট্রাফিক পুলিশ দেখতে পায়, বা যে তহশীলদার তাদের খাজনা আদায় করেন, অথবা যে কৃষি কর্মচারী তাদেরকে সার বা বীজ প্রদান করেন, তাঁর আচার আচরণ দেখে তারা প্রশাসন সম্পর্কে একটা সামগ্রিক ধারণা করে নেয়। এ ধারণা কোন কোন সময় অযৌক্তিক ও আংশিক হতে পারে, কিন্তু প্রশাসনের ফলপ্রসূতার প্রেক্ষিতে এর প্রভাব সুদূর প্রসারী।

সাধারণতঃ জনসাধারণ সরকারী কর্মচারীদেরকে এড়িয়ে চলে। সরকারী কর্মচারীরা এখনও তাদের চোখে প্রধানতঃ কর ও জরিমানা আদায়কারী বা শাস্তিপ্রদানকারী। তবুও তাদেরকে কখনো কখনো কোন কোন সরকারী বা আধাসরকারী অফিসে কোন কোন কাজের জন্য যেতে হয়। বর্তমান সমীক্ষায় মোট ৫০০ জন উত্তরদাতার মধ্যে ২১৭ জন (৪৩.৪%) উপজেলা অফিসে, ৮৮ জন (১৭.৬%) জেলা অফিসে, ১১৩ জন (২২.৬%) বিভিন্ন স্বায়ত্তশাসিত সংস্থায়, ৬২ জন (১২.৪%) বিভিন্ন অধিদপ্তর ও পরিদপ্তরে এবং মাত্র ১০ জন ( ২ %) বিভাগীয় অফিসে এবং ১০ জন ( ২%) সচিবালয়ে কোন কাজ সম্পাদনের জন্য গিয়েছেন।

কিরকম কাজের জন্য উত্তর দাতারা বিভিন্ন অফিস আদালতে গিয়েছেন নিম্নে তা বর্ণনা করা হলো:

সারণী-১		
উত্তরদাতা জনগণের অফিসে যাওয়ার প্রয়োজন		
প্রয়োজন	সংখ্যা	উত্তরদাতাদের(৫০০) %
লাইসেন্স/পারমিট	৮৪	১৬.৮
দলিল দস্তাবেজ	৯৭	১৯.৪
কন্স্ট্রাক্টরী	৫৬	১১.২
চিকিৎসা	১৮১	৩৬.২
খাজনা প্রদান	১২৬	২৫.২
কৃষি উপকরণ সংগ্রহ	১১২	২২.৪
অন্যান্য উপকরণ সংগ্রহ	১৪৫	২৯.০
মামলা মোকদ্দমা	১১৪	২২.৮
অন্যান্য কাজ	১৮	৩.৬

অবশ্য গেলেই যে কাজ হবে এমন নয়। একজন কৃষক অত্যন্ত খেদ করে বলেছেন, “আমি প্রয়োজনীয় সার, কীটনাশক ঔষধ বা বীজ পাইনা। এগুলোর জন্য বিভিন্ন সময়ে গিয়ে উপজেলা সদর থেকে হতাশ হয়ে ফিরতে হয়। খাজনা ও মামলা মোকদ্দমার ব্যাপারেও গিয়ে জটিলতা ও হয়রানীর শিকার হতে হয়।”

অফিসে গিয়ে সাধারণতঃ জনসাধারণ কার সাথে সাক্ষাত করেন এ প্রশ্নের উত্তরে নিম্নোক্ত তথ্য পাওয়া যায়ঃ-

সারণী-২  
সাক্ষাতদানকারী কর্মকর্তা/কর্মচারী

কর্মকর্তা/কর্মচারী	সংখ্যা	উত্তরদাতাদের(৫০০) (%)
উপরস্থ কর্মকর্তা	২৯০	৫৮০
নিম্নপর্যায়ের কর্মকর্তা	১৯০	৩৮০
বড় কেরাণী	১৬৮	৩৩৬
ছোট কেরাণী	৯৩	১৮৬
পিওন/আদালী	৫৮	১১৬

দেখা যায় যে, উত্তরদাতাদের ৩১৬ জন অর্থাৎ অধিকাংশ লোকই (৬৩.২%) একা গিয়েছেন, ১০৪ জন (২০.৮%) সংশ্লিষ্ট অফিসের কর্মচারীর সাথে জানাশোনা আছে এমন লোক সাথে নিয়েছেন, ১৬ জন ( ৩.২%) কোন মাতববরকে এবং ৩৮ জন (৭.৬%) কোন শিক্ষিত লোককে সাথে নিয়েছেন। মাত্র ২৬ জন ( ৫.২%) কোন আইনজ্ঞকে সাথে নিতে পেরেছেন।

তবে অফিসে গেলেই যে কর্মকর্তা বা কর্মচারীর সাথে সাক্ষাত হয়ে যাবে এমনও নয়। একজন চিকিৎসক খেদ করে বলেছেন, “ কোন বড় অফিসে ঢোকান সময় দারোয়ান আপনাকে হয়রানী করতে ছাড়বেনা। বিভিন্নভাবে সে প্রমাণ করতে চাইবে যে, এখানে আপনার প্রবেশাধিকার নেই। এ ঘাট পেরোনোই কঠিন। অথচ এ সমস্ত অফিস আদালত জনসাধারণের প্রয়োজনেই সৃষ্ট। তাছাড়া হয়তোবা এমন কাজ করতে যাওয়া হচ্ছে, যা করার জন্য উৎসাহিত করা হয়েছে এ অফিস থেকেই।”

অন্য একজন বেসরকারী চাকরীজীবী উল্লেখ করেন, “অফিসে গেলে অফিসাররা আমাদেরকে মানুষ বলে গণ্যই করেন না। তাদের ভাবখানা বাংলা প্রবাদ ‘মুই কি হনুরে’ টাইপের।”

কোন অফিসে গেলে সাক্ষাত পেতে সাধারণতঃ কত সময় লাগে এ প্রশ্নের উত্তরে উত্তরদাতারা নিম্নোক্ত তথ্য দেনঃ

সারণী- ৩  
কর্মচারীর সাথে সাক্ষাত পেতে সময়

সময়	সংখ্যা	%
তাৎক্ষণিক	৪৫	৯.০
৫-১০ মিনিট	১৫৭	৩১.৪
১৫-৩০ মিনিট	১৩৮	২৭.৬
ঘন্টা খানেক	১০৫	২১.০
আধা দিন	১০	২.০
১-২ দিন	২৮	৫.৬
৩-৪ দিন	৭	১.৪
অনেক দিন হাঁটাইটির পর	১০	২.০
মোট	৫০০	১০০.০%

সাক্ষাত পাওয়ার জন্য কোন টাকা পয়সা বা উপহার সামগ্রীর প্রয়োজন হয় কিনা এ প্রশ্নের উত্তরে ৩৯১ জন (৭৮.২%) বলেছেন যে, উপহার সামগ্রী না নিয়ে তারা সাক্ষাতে যান, ৯১ জন (১৮.২%) বলেন যে, অল্প কিছু উপহারের প্রয়োজন হয় এবং ১৮ জন (৩.৬%) বলেন যে, বেশ কিছু উপহার সামগ্রী সাথে নিতে হয়।

কর্মকর্তা/কর্মচারীদের সৌজন্য প্রকাশ সম্পর্কে ২৫৭ জন (৫১.৪%) বলেন যে কর্মকর্তা কর্মচারীরা তাদেরকে বসতে দেন, ৫৫ জন (১১.০%) জানান যে তাদেরকে বসতে দেয়া হয়না, এবং ১৮২ জন (৩৬.৪%) বলেন যে মাঝেমাঝে তাদেরকে বসতে দেয়া হয়।

কর্মকর্তা/কর্মচারীরা উত্তরদাতাদের কথা কিভাবে শুনেন-এ প্রশ্নের উত্তরে নিম্নোক্ত তথ্য পাওয়া যায়ঃ

সারণী- ৪  
কর্মকর্তা/কর্মচারীদের সাধারণ মানুষের কথা শোনার ধরণ

কথা শোনার ধরণ	সংখ্যা	%
আগ্রহের সাথে	৯০	১৮.০
দায়সারাভাবে	১১৯	২৩.৮
বিরক্তির সাথে	৩১	৬.২
মোটের উপর স্বাভাবিকভাবে	২৬০	৫২.০
মোট	৫০০	১০০.০%

উত্তরদাতাদের কাজ সম্পাদনে কত সময়ের প্রয়োজন হয় তার উত্তরে নিম্নোক্ত তথ্য পাওয়া যায়:

সারণী-৫  
অফিসে কাজ সম্পাদনে ব্যয়িত সময়

ব্যয়িত সময়	সংখ্যা	%
স্বাভাবিক সময়	৯২	১৮.৪
কিছু দেরী	২৯৭	৫৯.৪
অস্বাভাবিক দেরী	১১১	২২.২
মোট	৫০০	১০০.০%

কাজ সম্পাদনে দেরী হলে কি কারণে দেরী হয় এ সম্পর্কে উত্তরদাতারা নিম্নোক্ত মতামত দেন:

সারণী - ৬  
কাজ সম্পাদনে দেরীর কারণ

কারণ	কৃষিজীবী ৯৫	শ্রমজীবী ৪৪	চাকুরে ১৫০	ব্যবসায়ী ১৪৫	অন্যান্য ৬৬	মোট ৫০০(%)
প্রশাসনিক জটিলতা	৩৭ (৩৮.৯৫)	৫ (১১.৩৬)	৫৫ (৩৬.৬৭)	৫৫ (৩৭.৯৩)	২০ (৩০.৩০)	১৭২ (৩৪.৪%)
উপরি পাওয়ার আশা	৭ (৭.৩৭)	২২ (৫০.০০)	৪৫ (৩০.০০)	৭৮ (৫৩.৭৯)	৩১ (৪৬.৯৭)	১৮৩ (৩৬.৬%)
সংশ্লিষ্ট ব্যক্তির অনুপস্থিতি	৪৩ (৪৫.২৬)	১২ (২৭.২৭)	৫১ (৩৪.০০)	৪৪ (৩০.৩৪)	২২ (৩৩.৩৩)	১৭২ (৩৪.৪%)
সংশ্লিষ্ট ব্যক্তির অবহেলা	৩২ (৩৩.৬৮)	২৭ (৬১.৩৬)	৩৯ (২৬.০০)	৪৯ (৩৩.৭৯)	১৮ (২৭.২৭)	১৬৫ (৩৩.০%)
অন্যান্য	৪ (৪.২১)	১ (২.২৭)	১৯ (১২.৬৭)	০	১২ (১৮.১৮)	৩৪ (৬.৮%)

১ কোন কোন উত্তরদাতা একাধিক উত্তর দিয়েছেন।

উত্তরদাতার মধ্যে ৩৪২ জন (৬৮.৪%) অবশ্য জানান যে উপরি প্রদান করলে কাজ দ্রুত এবং দক্ষতাপূর্ণভাবে আদায় হয়, ২৪ জন (৪.৮%) এর বিপক্ষে মত দেন এবং ১৩৪ জন (২৬.৮%) তাতেও অনিশ্চয়তা থেকে যায় বলে উল্লেখ করেন।

সরকারী অফিস আদালতে দরখাস্ত করলে তার উত্তর পাওয়া যায় কিনা এ প্রশ্নের উত্তরে ১৭৮ জন (৩৫.৬%) হ্যাঁ বাচক এবং ১৬৭ জন (৩৩.৪%) না বাচক উত্তর দেন। উত্তরদাতাদের মধ্যে ১৪৫ জন (২৯.০%) বলেন যে, তারা মাঝেমাঝে উত্তর পান। উত্তরদাতাদের ৩৬৬ জনের (৭৩.২%) মতে সরকারী অফিস আদালতের চিঠিপত্রের ভাষা ভদ্রোচিত এবং ১৩৪ জনের (২৬.৮%) মতে প্রায়ই সেগুলো কাঠখোঁট ধরনের, বা ভদ্রোচিত নয়।

আমাদের অফিস আদালতে 'আজ হবেনা কাল আসবেন' এরকম কথা প্রায়ই শোনা যায়। অবশ্য টাকা পয়সা খরচ ও অন্যান্য প্রভাব বিস্তার করলে অন্য কথা। উত্তরদাতাদেরকে যখন জিজ্ঞেস করা হয় যে, অফিস আদালতে 'আজ হবেনা কাল আসবেন' এরকম কথা কিরকম শুনতে পান, তখন ২০১ জন (৪০.২%) জানান যে, এরকম কথা প্রায়ই বলা হয়ে থাকে এবং ১৯৩ জন (৩৮.৬%) জানান যে এরকম মাঝে মধ্যে শোনা যায়। সমাজ-কল্যাণে আগ্রহী একজন যুবক খেদ করে উল্লেখ করেন, "—অফিসে কোন সামাজিক সংগঠন যেমন, সমবায় সমিতি, ক্লাব, স্বৈচ্ছাসেবী ইত্যাদি তালিকাভুক্ত করতে গেলে তারাও ঘুষ চায়। না দিলে কাজে গড়িমসি করে, নানা অজুহাত দেখায়, কাজে ভুল ধরে ইত্যাদি। এসব কারণে অনেক ভাল উদ্যোগও অনেক সময় নষ্ট হয়। এসব কর্মকর্তা এবং কর্মচারীদের খামুখেয়ালীর কারণেই অনেক লোক এসব সংগঠনের সেবা থেকে বঞ্চিত থাকে।" আরেকজন ব্যবসায়ী উল্লেখ করেছেন, "সাধারণ জনগণের পক্ষে কোন অফিস আদালতে গিয়ে সুষ্ঠুভাবে কোন কাজ আদায় করা সম্ভব হয়না, অন্ততঃ আমার জীবনে পাইনি। তবে ঘুষের মাধ্যমে হলে অথবা আত্মীয় কোন উর্ধ্বতন কর্মকর্তা থাকলে অন্য কথা।"

সরকারী কর্মচারীরা দেশের সংবিধান অনুযায়ী জনগণের সেবক। এ সেবা মনোবৃত্তি প্রকৃতপক্ষে সরকারী কর্মচারীদের মধ্যে কতটুকু রয়েছে—এ সম্পর্কে প্রশ্ন করা হলে উত্তরদাতা জনসাধারণের কাছ থেকে নিম্নোক্ত উত্তর পাওয়া যায়ঃ

সারণী- ৭  
জনসাধারণের চোখে সরকারী কর্মচারী

দৃষ্টিকোণ	কৃষিজীবী	শ্রমজীবী	চাকুরে	ব্যবসায়ী	অন্যান্য	মোট
	৯৫	৪৪	১৫০	১৪৫	৬৬	৫০০(%)
জনগণের সেবক	৩৬ (৩৭.৮৯)	২ (৪.৫৫)	৪৯ (৩২.৬৭)	১৮ (১২.৪১)	৭ (১০.৬০)	১১২ (২২.৪%)
জনগণের বন্ধু	১২ (১২.৬৩)	৯ (২০.৪৫)	১৫ (১০.০০)	৩০ (২০.৬৯)	১০ (১৫.১৫)	৭৬ (১৫.২%)
জনগণের প্রভু	২৭ (২৮.৪২)	৩১ (৭০.৪৫)	৬১ (৪০.৬৭)	৬৩ (৪৩.৪৫)	৩১ (৪৬.৯৭)	২১৩ (৪২.৬%)
জনগণ থেকে বিচ্ছিন্ন	১৮ (১৮.৯৫)	১ (২.২৭)	১১ (৭.৩৩)	১৮ (১২.৪১)	১৮ (২৭.২৭)	৬৬ (১৩.২%)
অনিচ্চিত	২ (২.১১)	১ (২.২৭)	১৪ (৯.৩৪)	১৬ (১১.০৩)	০	৩৩ (৬.৬%)

যখন উত্তরদাতাদেরকে প্রশ্ন করা হয় যে, সরকারী ও আধাসরকারী কর্মকর্তা / কর্মচারীরা সঠিকভাবে তাদের দায়িত্ব পালন করে থাকেন বলে তারা মনে করেন কিনা, ৮৯ জন (১৭.৮%) হ্যাঁ বাচক ও ৯১ জন (১৮.২%) না বাচক উত্তর দেন। উত্তরদাতাদের ৩০৩ জন (৬০.৬%) জানান যে, এ দায়িত্ব সরকারী কর্মচারীরা আংশিকভাবে পালন করছেন বলে তারা মনে করেন।

অফিস আদালতে কর্মকর্তা কর্মচারীদের মধ্যে কিরকম সম্পর্ক তারা অবলোকন করেন তা প্রশ্ন করা হলে নিম্নোক্ত উত্তর পাওয়া যায়:

সারণী-৮  
জনগণের চোখে কর্মকর্তা/কর্মচারীদের পারস্পরিক সম্পর্ক

সম্পর্ক	কৃষিজীবী	শ্রমজীবী	চাকুরে	ব্যবসায়ী	অন্যান্য	মোট
	৯৫	৪৪	১৫০	১৪৫	৬৬	৫০০(%)
অন্তরংগ	৪৯ (৫১.৫৮)	১২ (২৭.২৭)	৫০ (৩৩.৩৩)	৬৪ (৪৪.১৩)	১৫ (২২.৭২)	১৯০ (৩৮.০%)
সংঘাতমূলক	১৬ (১৬.৮৪)	৪ (৯.০৯)	৩২ (২১.৩৩)	৩৯ (২৬.৯০)	২১ (৩১.৮১)	১১২ (২২.৪%)
প্রভু ভূতা	৩০ (৩১.৫৮)	২৮ (৬৩.৬৩)	৬৮ (৪৫.৩৩)	৪২ (২৮.৯৭)	৩০ (৪৫.৪৫)	১৯৮ (৩৯.৬%)

একজন বেসরকারী চাকুরে (হাইস্কুলের প্রধান শিক্ষক) উল্লেখ করেন, "বিভিন্ন সময়ে বিভিন্ন পরিবেশে নানাবিধ সমস্যার সম্মুখীন হই, যা বর্ণনা করা সম্ভবপর নয়। বাস্তব অভিজ্ঞতা পূর্ণভাবে কাগজে লিপিবদ্ধ করাও যায়না।" আরেকজন বেসরকারী চাকুরে উল্লেখ করেন, "আমাদের প্রশাসনিক ব্যবস্থার আরও সঠিক নিয়ম কানুন থাকা উচিত, যেটা আমাদের উর্ধতন কর্মকর্তারা মেনে চলবেন। তাহলে তাঁর অধঃস্তনরাও তাদের কাজকর্ম ভালভাবে মেনে চলতে বাধ্য থাকবে।" অন্য আরেকজন উল্লেখ করেন, "সুশিক্ষিত, প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত ও সৎ বংশের লোক দ্বারা দেশের প্রশাসন যন্ত্র চালালে অবশ্যই সেবা পাওয়া যাবে।" আরেকজন উল্লেখ করেন, "কর্মক্ষেত্রে উর্ধতন কর্তৃপক্ষ থেকে নিম্নস্তরের লোকজন নিয়ে মাঝেমাঝে আলাপ আলোচনা করা দরকার। কোন কোন ক্ষেত্রে নিম্নস্তরের লোকজনও ভাল পরামর্শ দিতে পারেন এবং সঠিক কথাও বলতে পারেন। কিন্তু আমাদের দেশে সে ধরনের মতামত গ্রহণ করা হয় না।"

যখন উত্তরদাতাদেরকে প্রশ্ন করা হয় যে নিম্নোক্ত কোন কোন বিষয় অফিস আদালতে অধিক পরিলক্ষিত হয়, তখন নিম্নোক্ত মতামত পাওয়া যায়:

সারণী-৯  
সাধারণের চোখে সংগঠনে লক্ষণীয় বিষয়

লক্ষণীয় বিষয়	সংখ্যা	উত্তরদাতাদের(৫০০) (%)
(ক) কর্মীরা একে অন্যের সাথে সহযোগিতাপূর্ণভাবে কাজ করে	২২৭	৪৫.৪
(খ) কাজের মধ্যে একে অন্যের তেমন সহযোগিতা দেখা যায় না	২১৫	৪৩.০
(গ) কর্মকর্তা না থাকলেও অধীনস্থরা যথারীতি স্বাভাবিকভাবে কাজ করতে পারে	১৩৯	২৭.৮
(ঘ) কর্তা ব্যক্তি না থাকলে কাজের মান ও পরিমাণ কমে যায়	৩১৭	৬৩.৪
(ঙ) কর্মীরা স্বাভাবিক আনন্দের সাথে কাজ করে	১২৯	২৫.৮

লক্ষনীয় বিষয়	সংখ্যা	উত্তরদাতাদের(৫০০) (%)
(চ) প্রায়ই একে অন্যের মধ্যে বিরোধ দেখা দেয় ও একে অন্যের ঘাড়ে দোষ চাপায়	২৪৯	৪৯.৮
(ছ) কর্মীরা সাধারণতঃ কাজ করতে পছন্দ করে	১৫৯	৩১.৮
(জ) কর্মীরা সাধারণতঃ কাজ করতে চায় না	১৯৫	৩৯.০
(ঝ) সংগঠনের উদ্দেশ্য ও লক্ষ্য সম্পর্কে কর্মীদের সঠিক ধারণা নাই	১৯৭	৩৯.৪
(ঞ) কর্মীরা একটা টীম হিসাবে কাজ করে	১২৪	২৪.৮
(ট) কর্মীরা বিভিন্ন গ্রুপ সৃষ্টি করে এবং গ্রুপ নেতা তাদের কাজকে প্রভাবান্বিত করে	১৯৪	৩৮.৮
(ঠ) কোন কর্মী বেশী ভাল মানের কাজ করতে চাইলে অন্যেরা বিদ্রোহ করায় তিনি নিরুৎসাহিত হন	২৪৭	৪৯.৪
(ড) কর্মীরা সাধারণতঃ দাপ্তরিক কাজের চেয়ে ব্যক্তিগত কাজেই বেশী মশগুল থাকে	২২১	৪৪.২
(ঢ) সংগঠনে সাধু ও দক্ষ ব্যক্তির পুরস্কৃত হন	১২৩	২৪.৬
(ণ) কর্মচারী সংগঠন বা ট্রেড ইউনিয়ন সংগঠন উন্নয়নে সহায়তা করেন	১২৩	২৪.৬
(ত) বিভিন্ন ক্যাডারের কর্মকর্তারা সহযোগিতাপূর্ণভাবে কাজ করেন	১৭৩	৩৪.৬
(থ) কর্মকর্তারা একে অন্যের কক্ষে নথি নিয়ে গিয়ে আলোচনার মাধ্যমে কর্ম সম্পাদন করেন	১৬৮	৩৩.৬
(দ) সংগঠনে অদক্ষ চাটুকাররা অধিক পুরস্কৃত হয়	২৩৩	৪৬.৬
(ধ) উর্ধতন কর্মকর্তারা নিম্নতন কর্মীদের সাথে ভদ্রতাপূর্ণ আচরণ করেন	১৮৮	৩৭.৬
(নে) নিম্নতন কর্মীরা উর্ধতন ব্যক্তিদের প্রতি শ্রদ্ধা ও সম্মানবোধ রাখেন	২৭৫	৫৫.০

মতামতে দেখা যায় যে কর্তা ব্যক্তি অফিসে না থাকলে কাজের মান ও পরিমাণ কমে যাওয়া, একে অন্যের মধ্যে বিরোধ ও অন্যের ঘাড়ে দোষ চাপানো, সহকর্মীদের বিদ্রোহে ভাল মানের কাজ করতে নিরুৎসাহিত হওয়া ইত্যাদি বিষয়গুলো সাধারণ লোকের দৃষ্টিও এড়ায়নি। তবে নিম্নতন কর্মীরা উর্ধতন ব্যক্তিদের প্রতি শ্রদ্ধা ও সম্মান বোধ রাখেন বলে অধিকাংশরা মনে করেন। এটাকে একটা সুলক্ষণ বলা যেতে পারে।

পরিশেষে মানবিক সম্পর্কের উন্নয়ন সাধন করলে দেশের প্রশাসন আরোও উন্নতমান হতে পারে কিনা এ প্রশ্নের উত্তরে ৪১৪ জন(৮২.৮%) জনসাধারণ 'হ্যাঁ' বাচক উত্তর দেন। বলাবাহুল্য প্রশাসন শুধু যে আদেশ নিষেধ ও বিধি বিধান দিয়ে চালানো যায় না, বরং মানবিক সম্পর্কোন্নয়নে তা সহজতর ও উন্নতমান হয়, তা সাধারণ জনসাধারণও উপলব্ধি করেন।

## ষষ্ঠ অধ্যায়

### উপসংহার ও সুপারিশ

যে কোন সংগঠন পরিচালনার ক্ষেত্রে দু'টি দিক অবশ্যই লক্ষ্যণীয়। একটি হচ্ছে সংগঠনের উদ্দেশ্য, কাঠামো, hierarchy, আইন কানুন বিধি প্রবিধি, কর্মবন্টন, কর্ম বিবরণী, ফর্ম, প্রতিবেদন ইত্যাদি; এবং অন্যদিকে রয়েছে সংগঠনের কর্মীদের দক্ষতা, পারস্পরিক সম্পর্ক কর্মোদ্দীপনা, একনিষ্ঠতা প্রভৃতি। বাস্তব প্রশাসনে এর কোনটাই অবহেলার নয়।

একটি সংগঠনের সৃষ্ঠ পরিচালনা ও সফলতা প্রধানতঃ নির্ভর করে সকল কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের সংগঠনের সাথে একাত্মতাবোধ এবং পারস্পরিক আস্থা ও বিশ্বাস এর উপর। পূর্ববর্তী অধ্যায়সমূহে দেখা গেছে যে, সঠিক নেতৃত্ব ও সৃষ্ঠ কর্ম পরিকল্পনা একটি সংগঠনের প্রধান শক্তি হিসেবে উত্তরদাতারা চিহ্নিত করেছেন এবং কর্ম পরিকল্পনার অভাব, নীতি বহির্ভূত কাজ কর্ম ও পরস্পরের প্রতি অশিষ্টাচারকে সংগঠনের অতীব ক্ষতিকারক দিক হিসেবে চিহ্নিত করা হয়েছে।

এদেশের সংগঠনসমূহে প্রায়ই যে দুর্বলতা পরিলক্ষিত হয় তা হচ্ছে, বিভিন্ন প্রয়োজনীয় বিষয়ে অতি গোপনীয়তা এবং সংগঠনের লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য সম্পর্কে সর্বস্তরে ওয়াকফহাল হওয়ার অভাব। বর্তমান সমীক্ষায় কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের ৪২% মনে করেন যে, সংগঠনের কাজকর্ম ও আয়-ব্যয় সম্পর্কে ধারণা সংগঠনের সাথে একাত্মতায় সাহায্য করে। উক্ত উত্তরদাতাদের ৩০.৫৩% এর মতে, কর্মীরা বিভিন্ন গ্রুপ সৃষ্টি করে এবং গ্রুপ নেতা তাদের কাজকে প্রভাবান্বিত করে। এর ভাল ও মন্দ দু'রকম দিকই রয়েছে।

কর্মীদেরকে কাজ করানোর সুবিধাজনক পদ্ধতি হিসেবে উৎসাহ প্রদান ও আলাপ আলোচনা, লিখিত আদেশ ও মৌখিক আদেশের চেয়ে অধিকতর উত্তম পন্থা হিসেবে চিহ্নিত হয়েছে। আমাদের সংগঠনসমূহে কঠোর ব্যক্তি না থাকলে কাজের মান ও পরিমাণ যেমন কমে যায়, তেমনি এটাও দেখা গেছে যে, কর্মীরা সাধারণতঃ কাজ করতে পছন্দ করে, তবে অধিক সংখ্যকই স্বেচ্ছায় করেনা, বরং কাজ করিয়ে নিতে হয়। উপরস্থদের প্রতি শ্রদ্ধাবোধ থাকা একটি সুলক্ষণ যা উত্তরদাতা সাধারণ মানুষেরাও স্বীকার করেছেন যা আমাদের কৃষ্টির সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ।

তবে আমাদের প্রশাসন ব্যবস্থার এখনো কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের মধ্যে অন্তরঙ্গ সম্পর্কের চেয়ে সংঘাতমূলক ও প্রভূত্ব সম্পর্কই সাধারণ মানুষের চোখে অধিকতর ধরা পড়ে। উত্তরদাতা কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের ২৬.২৭% এবং উত্তরদাতা সাধারণ জনগণের ৪৯.৮% এ সংঘাত অবলোকন করেছেন। জনসাধারণের মধ্যে দু' একজন খেদ করে বলেছেন যে, পারস্পরিক অন্তরঙ্গ সম্পর্ক তখনই দেখা যায় যখন একে অন্যে অবাকিত কাজ করতঃ জনগণের কাছ থেকে অসাধুভাবে অর্থোপার্জন করে। সরকারী কর্মকর্তা ও কর্মচারীরা আজও জনগণের সঠিক সেবকরূপে চিহ্নিত হতে পারেননি। উত্তরদাতা সাধারণ মানুষের ৪২.৬% এখনও তাঁদেরকে জনগণের প্রভূত্বাপন্ন মনে করে এবং ১৩.২% তাদেরকে জনগণ থেকে বিচ্ছিন্ন বলে ধারণা করে।

উত্তরদাতা জনসাধারণের কেবলমাত্র ১৮.২% সরকারী বা আধা সরকারী অফিসে স্বাভাবিক সময়ের মধ্যে কাজ সম্পাদন হয় বলে মনে করেন। ৫৯.৪% স্বাভাবিক সময়ে হয়না বলে মতামত ব্যক্ত করেছেন এবং ২২.২% স্বাভাবিক দেৱী হয় বলে উল্লেখ করেছেন।

সরকারী কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের সাথে জনসাধারণের সাক্ষাতলাভ অবশ্য এমন কোন সমস্যা নয়। উত্তরদাতা সাধারণ মানুষের ৬৮% ও সরকারী কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের প্রায় ৮৫% আধ-ঘণ্টার মধ্যে সাক্ষাত প্রদানের বিষয়ে মোটামুটি একমত। তবে সাক্ষাত হলেই যে কাজ হয় তা নয়। উপরি পাওয়ার আশা ছাড়াও প্রশাসনিক জটিলতা অনেক ক্ষেত্রেই জনসাধারণের সাথে সরকারী কর্মচারীদের এবং সরকারী কর্মচারীদের পরস্পরের সম্পর্ক বিনষ্ট করে বলে মতামত ব্যক্ত করা হয়েছে।

উর্ধতন কর্মকর্তা হিসেবে নীতিবান ও সুবিবেচক কর্মকর্তা, দক্ষ ও জ্ঞানী কর্মকর্তার চেয়ে অধিকতর পছন্দনীয় বলে চিহ্নিত হয়েছেন। তেমনভাবে দায়িত্বশীল ও সহর্মী ব্যক্তিত্ব সহর্মী হিসেবে কর্মঠ ও পরিশ্রমী ব্যক্তিত্বের উপর প্রাধান্য পেয়েছেন। আবার অধঃস্তন কর্মী হিসেবে দায়িত্বপালনে ইচ্ছুক, বুদ্ধিমান, সুশৃঙ্খল ও অনুগত ব্যক্তিকে কাজে পটু ও পরিশ্রমী ব্যক্তির চেয়ে অধিক পছন্দসই বলে চিহ্নিত করা হয়েছে।

যদিও যথাসময়ে পদোন্নতি না হওয়া কাজে অনিচ্ছুক হওয়ার প্রধান কারণ বলে (৭০.৬০%) উত্তরদাতারা চিহ্নিত করেছেন, তবুও কাজের যথাযথ মূল্যায়ন না হওয়া (৬৫.৭৩%) তার প্রায় পাশাপাশি। বিশ্লেষণে দেখা যায় যে, এটাকে উত্তরদাতারা বেতনে সংসার না কুলানো (৬২.৯৩%) এর উপরে স্থান দিয়েছেন। জুনিয়র সিনিয়রকে ডিঙ্গেয়ে যাওয়া (৫৫.২০%), নিজ দক্ষতা অনুযায়ী কাজ না পাওয়া (৫০.৯৩%) এবং ভদ্র ব্যবহার না পাওয়া (৪৯.৩৩%) কাজে অনিচ্ছার প্রধান কারণ। আমাদের দেশে অনেক ক্ষেত্রেই দক্ষতা কাজে লাগানো হয় না। এক সময় দেখা গেছে যে, কৃষি অর্থনীতিতে বিদেশে একজন এম,এস ডিগ্রীধারী শিক্ষা মন্ত্রণালয়ে বেসরকারী স্কুলের বিশেষ ব্যবস্থাপনা কমিটি দেখাশোনার দায়িত্বে নিয়োজিত (পরবর্তীতে পরিবর্তিত)। এতদ্ব্যতীত টাইপিষ্টকে দিয়ে হাতে লেখানো এবং সীটলিপিকারকে দিয়ে কেবল টাইপ করানো প্রায় অফিসেই দেখা যায়। কাজে অনিচ্ছুক হওয়ার অন্যতম প্রধান কারণ হিসেবে দু'টি ভৌতিক সুবিধাদির উল্লেখও করা হয়েছে। এর মধ্যে একটি বাসস্থানের অভাব (৪৭.৭৩%) এবং অন্যটি অফিস যাতায়াতের ক্লাস্তি (৪৪.৯৩%)। উল্লেখ্য যে, এ দু'টি অসুবিধার কথা তৃতীয় শ্রেণীর কর্মচারীরা এবং উপ-সচিব ও তদুর্ধ পর্যায়ের কর্মকর্তারাই অধিক উল্লেখ করেছেন।

কাজের সমন্বয়ের প্রেক্ষিতে যদিও আনুষ্ঠানিক সভাকে সর্বাধিক প্রাধান্য দেয়া হয়েছে (৫৪.৫৩%), তবুও আনুষ্ঠানিক সভা এবং একে অন্যের কক্ষে যাওয়াকে সমন্বয়ের প্রধান উপায় হিসেবে অনেকেই উল্লেখ করেছেন। দেখা যায় যে, অনানুষ্ঠানিক সভা (২৫.২০%) বা সমন্বয়ের জন্য একে অন্যের কক্ষে যাওয়া (২৩.৪৭%) আমাদের দেশে বিশেষ প্রচলিত নয়।

আমাদের দেশের প্রশাসনিক নেতৃত্বে সার্জেশান গ্রহণ এবং নীচের পর্যায়ে কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের এমনকি সহকর্মীদের অংশগ্রহণের রেওয়াজ খুবই কম। আমরা তড়িৎ গতিতে গুরুত্বপূর্ণ বিষয়ে কার্য পরিকল্পনা বা প্রশাসনিক সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে ফেলি, কিন্তু অনেক ক্ষেত্রেই উক্ত সিদ্ধান্ত বা পরিকল্পনা কার্যকর করার সময় অনেক বাস্তব অসুবিধার সম্মুখীন হতে হয়। কোন কোন দেশ যথা জাপানে কাজের পরিকল্পনা ও সিদ্ধান্ত গ্রহণের পূর্বে অধিকাংশ ক্ষেত্রেই সর্বস্তরে আলাপ আলোচনা করে নেয়া হয়। ফলে বাস্তবায়নের ক্ষেত্রে বিলম্ব হয় না। আমাদের কর্ম পরিকল্পনায় কর্মীদের সার্জেশান ও অংশগ্রহণ উৎসাহিতকরণ এবং কর্মীদেরকে সংগঠনের নীতি ও ধ্যান ধারণা সম্পর্কে অবহিত রাখা উত্তরদাতাদের মতামত অনুযায়ী শতকরা ৫০% এরও কম।

দলগত কাজ ও একক কাজের তফাৎ অনেক। কোন সংগঠনে যদি সকলশ্রেণীর কর্মকর্তা এবং কর্মচারীরা সংগঠনের সাথে একাত্মতাবোধ করেন এবং কর্মসূচী বাস্তবায়নে দলগত প্রচেষ্টা করেন, তাহলে একক প্রচেষ্টার সমষ্টির চেয়ে অনেক বেশী ফলোদয় হতে পারে। অবশ্য কোন কোন সময় এর উল্টোও ফল হয় কারণ দলের মধ্যে অনেকে কাজে ফাঁকিও দিতে পারে। বর্তমান সমীক্ষায় কর্মকর্তা-কর্মচারীদের ৭৩.০৭% এর মতে একক কাজের সমষ্টির থেকে দলগত প্রচেষ্টায় বেশী কাজ হয়। ১০% এর মতে ফল একই হয় একে ১৪.৪০% এর মতে দলগত প্রচেষ্টায় একক থেকে কম কাজ হয়। এতে দেখা যায় যে, দলগত প্রচেষ্টার প্রয়োজন ও যথার্থতা অনেকেই উপলব্ধি করতে পারেন।

কেবলমাত্র ব্যক্তিই নয়, বিভাগ ও সংগঠন হিসাবেও আমরা দলগত প্রচেষ্টার সাথে অধিক পরিচিত নই। রাজধানীতেই দেখা যায় যে, একবার পৌর কর্তৃপক্ষ, আরেকবার বিদ্যুত কর্তৃপক্ষ, আরেকবার গ্যাস কর্তৃপক্ষ এবং আরেকবার Sewerage কর্তৃপক্ষ রাস্তা খোঁড়াখুঁড়ি করেন। এসব ব্যাপারে সংস্থাসমূহের দলগত প্রচেষ্টা অধিক কাম্য।

আন্তঃ বিভাগ ও আন্তঃ সংগঠন দলগত প্রচেষ্টা এবং বিভিন্ন শ্রেণীর কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের মধ্যে সহমর্মিতার দৃষ্টিভঙ্গী প্রশাসনকে অধিক ফলপ্রসূ করতে পারে। বিভিন্ন ক্যাডারের অন্তর্দন্দ দূর হলে অধিকতর সমন্বয় ও সহযোগিতা সম্ভব। উত্তরদাতাদের মতে একই সাথে দীর্ঘকালীন প্রশিক্ষণ (২৮.৯৩%) এবং একই সাথে মাঠ পর্যায়ের বাস্তব কর্ম সম্পাদন (২৪%) বিভিন্ন ক্যাডারের মধ্যে সহমর্মিতার প্রধান উপায়।

লোক প্রশাসনের প্রচলিত ধ্যান ধারণায় অবশ্য পারস্পরিক সহমর্মিতা ও incentive এর উপর সর্বাধিক গুরুত্ব দেয়া হয়, কিন্তু বর্তমান সমীক্ষায় সঠিক নেতৃত্ব ও সুষ্ঠু কর্মপরিকল্পনা অধিক গুরুত্বপূর্ণ বলে দেখা যায়।

উত্তরদাতা কর্মকর্তা/কর্মচারীরা বিভিন্ন মন্তব্য ও সুপারিশ রেখেছেন। একজন উচ্চ শ্রেণীর কর্মকর্তা মন্তব্য করেন যে,

“সংগঠনের মধ্যে একটা অস্থির ভাব পরিলক্ষিত হয়। লোক যদি জানে যে, বিপদে উপরওয়ালা পাশে দাড়াবে এবং আনন্দের সময়ে উপরওয়ালা তার ভাগ দিবে, তাহলেই তারা কাজকর্মে উৎসাহিত হতে পারে।

আরেকজন উচ্চ শ্রেণীর বিজ্ঞানী নিম্নোক্তভাবে সুপারিশ রাখেনঃ

(ক) সংগঠন প্রধানের সততা, আন্তরিকতা, পক্ষপাতিত্বহীনতা, বিভিন্ন কাজের পরিচালনা ও তত্ত্বাবধানে দক্ষতা বিশেষভাবে প্রয়োজন।

(খ) সংগঠনের কাজ সুষ্ঠুভাবে সম্পন্ন করতে এবং কাজের পরিমাণ বৃদ্ধিকল্পে সকল পর্যায়ের কর্মকর্তা ও কর্মচারীদেরকে তাদের কাজের সঙ্গে সম্পৃক্ত বিষয়ে যথাযথ প্রশিক্ষণের প্রয়োজন।

(গ) ভাল ও দক্ষ কাজের জন্য বিভিন্ন কর্মকর্তা ও কর্মচারীদেরকে উৎসাহ প্রদান হিসেবে পদোন্নতিদান এবং তাদের আর্থিক ও অন্যান্য সুযোগ সুবিধা বাড়ানো সমীচীন।

(ঘ) যে সকল কর্মকর্তা এবং কর্মচারীর কাজে আগ্রহ নেই এবং যারা প্রকৃতপক্ষে সংগঠনের বোঝা স্বরূপ তাদেরকে বিশেষ বিশেষ ক্ষেত্রে নিম্নপদে <sup>সদায় নতি</sup> প্রদান বাঞ্ছনীয়।”

একজন প্রবীণ উপ-সচিব মন্তব্য করেছেন “আমার একটি মাত্র সুপারিশ। কিন্তু সাংগঠনিক উন্নতি বিধানের ক্ষেত্রে এটা গভীরতায় মহাসাগরের সাথে ও উচ্চতায় হিমালয়ের সাথে তুলনীয় বলে আমি মনে করি। তা হচ্ছে, কর্মীদের হতাশা ও নিরাপত্তাহীনতা দূর করার বাস্তব পদক্ষেপ গ্রহণ করা।”

সহকারী সচিব পর্যায়ের একজন বলেন, “কর্মীদেরকে কাজে আগ্রহ সৃষ্টি করানোর জন্য কাজের লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ পূর্বক তা নিশ্চিত করতে হবে।”

একজন সহকারী কমিশনার মন্তব্য করেন, “সংগঠনকে যান্ত্রিকতার হাত থেকে অবমুক্ত করতে হবে। কর্মীদেরকে তাদের সঠিক কর্ম সম্পাদনের জন্য স্বীকৃতি, দক্ষতা অর্জনের জন্য প্রশিক্ষণ দান, এবং কর্মে আগ্রহ প্রদানের জন্য incentive প্রদানের ব্যবস্থা করা দরকার। কর্মীদের ন্যায় সঙ্গত অধিকার সংরক্ষণে চাকরি বিধির সংস্কারও একান্ত প্রয়োজন।”

একজন বিজ্ঞানী কর্মোদ্দীপনা বৃদ্ধির নিম্নোক্ত motivator সমূহের উল্লেখ করেনঃ

- “(ক) প্রতিষ্ঠানের স্বার্থ বহির্ভূত বিষয়েও কোন কর্মকর্তা/কর্মচারী সমস্যায় পড়লে তাকে প্রয়োজনীয় সাহায্য করা।
- (খ) ব্যক্তিগত উচ্চাকাঙ্ক্ষায় বাধা প্রদান না করা।
- (গ) ব্যক্তিগত আক্রোশের বশবর্তী হয়ে অধঃস্তনদের বদলী না করা।”

একজন ম্যাজিস্ট্রেট উল্লেখ করেনঃ

“সংগঠনের উন্নতি ও পরিবেশ উন্নতকরণ এবং কর্মীদের কাজে আগ্রহ সৃষ্টি করানোর জন্য কর্মীদের ব্যক্তিগত সমস্যাগুলি সুনজরের সাথে বিবেচনার মধ্যে আনতে হবে। কারণ কোন কর্মীই ব্যক্তিগত সমস্যার উর্ধে নয় এবং তার কাজকর্মে সততই এর প্রভাব পড়ে।”

একজন দ্বিতীয় শ্রেণীর কর্মকর্তা কর্মোদ্দীপনা বৃদ্ধিকল্পে নিম্নবর্ণিত সুপারিশ রাখেনঃ

“(ক) কাজ সুনির্দিষ্ট থাকবে।

(খ) অফিসের পরিবেশ সুন্দর করতে হবে।

(গ) বসার পর্যাপ্ত জায়গা, বাথরুম, ল্যাটিনের ব্যবস্থা, পরিষ্কার পরিচ্ছন্নতা, আলো বাতাসের ব্যবস্থা ও স্বল্প খরচে ক্যাফেটেরিয়ায় দুপুরের খাবারের ব্যবস্থা রাখতে হবে।

(ঘ) কর্মীদের কাজের মূল্যায়ন ও স্বীকৃতি প্রয়োজন।

(ঙ) অধীনস্থদের মতামতদানের সুযোগ থাকতে হবে।

(চ) ইতিবাচক মনোভাবের জন্য প্রশিক্ষণ দিতে হবে।”

একজন তৃতীয় শ্রেণীর কর্মচারী নিম্নরূপ সুপারিশ রাখেনঃ

“(ক) সংগঠনের উন্নতির জন্য সুযোগ্য নেতার নেতৃত্ব প্রয়োজন। সংগঠনের লক্ষ্য ও নীতি আগে থেকে নির্ধারণ করতে হবে।

(খ) কর্তা ও কর্মীদের মধ্যকার ব্যবধান যথা সম্ভব কমিয়ে আনতে হবে।

(গ) পরিবেশ উন্নত করতে হলে কর্মীদের মধ্যে সহমর্মিতার ভাব আনতে হবে। তাদের কাজের সুবিধার জন্য আলোবাতাসপূর্ণ স্থান এবং বিনোদনের ব্যবস্থা করতে হবে।

(ঘ) কর্মীদের কাজে আগ্রহ সৃষ্টির জন্য তাদের কাজের গুরুত্ব সম্পর্কে অবহিত করতে হবে।

(ঙ) সাফল্যের জন্য পুরস্কারের ব্যবস্থা করতে হবে। প্রতিষ্ঠানের উন্নতির মধ্যে নিজের ব্যক্তিগত উন্নতি নিহিত আছে এ ধারণা তাদের মধ্যে বদ্ধমূল করাতে হবে।”

আরেকজন তৃতীয় শ্রেণীর কর্মকর্তা বলেছেন “নিম্নলিখিত পন্থা অবলম্বনের মাধ্যমে সংগঠনের উন্নতি এবং কর্মীদের কাজে আগ্রহ সৃষ্টি করা যায়ঃ

(ক) পক্ষপাত ও স্বজনপ্রীতি বন্ধ করতে হবে।

(খ) প্রত্যেককে তার কাজের জন্য জবাবদিহি করতে হবে।

(গ) সূষ্ঠ ও গঠনমূলক টেড ইউনিয়ন পরিচালনার জন্য জাতীয় পুরস্কার ও খেতাব প্রদান করতে হবে।

(ঘ) স্বাধীনভাবে কাজ করার পরিবেশ থাকতে হবে।

(ঙ) প্রশাসনকে সকল প্রকার প্রভাব মুক্ত রাখতে হবে।

(চ) বিনাকারণে কেউ যেন দণ্ডিত না হন সে দিকে নজর রাখতে হবে।

(ছ) পদোন্নতির ক্ষেত্রে সুনির্দিষ্ট নীতি থাকতে হবে।

(ঞ) প্রশিক্ষণ, সেমিনার ইত্যাদি অব্যাহত রাখতে হবে ও আনুষ্ঠানিক সভার মাধ্যমে সংগঠনের সঠিক চিত্র তুলে ধরতে হবে।”

একজন চতুর্থ শ্রেণীর কর্মচারী সংগঠনের উন্নতির ক্ষেত্রে নিম্নলিখিত সুপারিশ রেখেছেন:

“(ক) কর্মকর্তা ও কর্মচারীদেরকে একে অপরের প্রতি সম্মান দেখাতে হবে।

(খ) কর্মচারীদেরকে একই সংগঠন পরিবারের সদস্য মনে করতে হবে।

(গ) ছোট কর্মচারী ভেবে কাউকে অবহেলা করা যাবে না।”

একটা স্বাধীন দেশের কর্মকর্তা ও কর্মচারীরা শুধু প্রশাসক ও আদেশ পালনকারীই নন, তাঁরাও জনগণের একাংশ। দেশের উন্নয়নে-বিশেষভাবে অর্থনৈতিক কর্মকাণ্ডে তাঁদের অবদান অস্বীকার করার উপায় নেই। কিন্তু উন্নয়নের গতি ত্বরান্বিত করার জন্য চিরাচরিত নিয়ন্ত্রণমূলক প্রশাসনকে উন্নয়ন প্রশাসনে রূপান্তর করার প্রয়োজন সমধিক, এবং এর জন্য প্রয়োজন আদেশ নিষেধ ও বিধি প্রবিধি কেন্দ্রিক প্রশাসনকে মানবিক সম্পর্ক কেন্দ্রিক প্রশাসনে রূপান্তর করার। বর্তমান সমীক্ষায় এটাই মূলতঃ প্রমাণিত হয়েছে।

### সুপারিশসমূহঃ

- (১) প্রত্যেক সংগঠনে যাতে কর্মকর্তা ও কর্মচারীরা নিজ দক্ষতা অনুযায়ী কাজ পান এবং পূর্ণ দক্ষতা দেখাতে পারেন সেজন্য ব্যবস্থা গ্রহণ করতে হবে।
- (২) বিভিন্ন সংগঠনে কাজ কর্মের যথাযথ মূল্যায়নের ব্যবস্থা করতে হবে এবং কর্মকর্তা কর্মচারীদেরকে যথাসময়ে পদোন্নতিদানের ব্যবস্থা করতে হবে।
- (৩) সূষ্ঠ কর্ম পরিকল্পনা ও সূষ্ঠ কর্ম পদ্ধতি প্রত্যেক সংগঠনে থাকা প্রয়োজন। প্রত্যেক সংগঠনেরই পরিচ্ছন্ন কর্মবন্টন এবং প্রত্যেক পদের বিস্তারিত কার্যবিবরণী (Job description) থাকা প্রয়োজন। কর্মকর্তা ও কর্মচারীরা যাতে Job description অনুযায়ী কাজ করতে পারেন সেদিকে কর্তৃপক্ষের খেয়াল রাখা প্রয়োজন।
- (৪) কাজের সমন্বয়ের জন্য ও তথ্যাদি প্রাপ্তির জন্য সভা, একে অন্যে কক্ষে যাওয়া ও অনানুষ্ঠানিক মেলামেশার অধিকতর সুযোগ সৃষ্টি করতে হবে।
- (৫) আন্তঃ ক্যাডার সহমর্মিতা বৃদ্ধির জন্য একই সাথে দীর্ঘকালীন প্রশিক্ষণ ও একই সাথে মাঠ পর্যায়ের বাস্তব কর্মসম্পাদনের ব্যবস্থা গ্রহণ করা যেতে পারে।
- (৬) ভাল কাজের অন্যতম পুরস্কার হিসেবে উর্ধ্বতন কর্মকর্তাদের প্রশংসাপত্র ব্যবস্থা চালু করা যেতে পারে।

- (৭) কর্মীদের কাজের একঘেয়েমী দূরীকরণের জন্য মাঝেমাঝে কাজের পরিবর্তন ও বিনোদনের ব্যবস্থা করতে হবে। বিনোদন-ছুটি কর্মচারীরা যাতে প্রকৃত বিনোদনে উপভোগ করে, সেজন্য ব্যবস্থা রাখতে হবে।
- (৮) বিভিন্ন সংগঠনে ও আন্তঃ সংগঠন ব্যবস্থায় দলগত প্রচেষ্টা ও ব্রিগেড পদ্ধতির কর্ম সম্পাদন এর ব্যবস্থা করা যেতে পারে।
- (৯) জনসাধারণ যাতে সরকারী / আধা সরকারী কর্মচারীদেরকে নির্দিষ্ট দিন ও সময়ে অফিসে উপস্থিত পান তা নিশ্চিত করতে হবে।
- (১০) বিভিন্ন প্রশাসনিক বিষয় যেগুলো জনসাধারণের জ্ঞাতব্য সে সব বিষয়ে সহজ বাংলা ভাষায় নির্দেশিকা পুস্তিকা তৈরী করা যেতে পারে।
- (১১) বিভিন্ন অফিস আদালতে জনসাধারণের উপকরণ সংগ্রহের পদ্ধতি সহজতর করা যেতে পারে।
- (১২) অফিস আদালতের পরিচ্ছন্নতার দিকে (বাধরুমসহ) বিশেষ নজর দেয়া দরকার।
- (১৩) বিভিন্ন অফিস আদালতে স্বল্প খরচে no profit no loss ভিত্তিতে দুপুরের খাবারের ব্যবস্থা রাখা যেতে পারে।
- (১৪) উর্ধ্বতন কর্মকর্তাদেরকে কেবল উপদেশ এর পরিবর্তে দৃষ্টান্ত স্থাপনে উৎসাহিত করতে হবে।



৬।	আপনার বর্তমান পদমর্যাদা :	উপ-সচিব বা তদুর্ধ্ব পর্যায়ে		
		সিনিয়র সহকারী সচিব/সহকারী সচিব পর্যায়ে		
		দ্বিতীয় শ্রেণীর কর্মকর্তা		
		অফিস সহকারী পর্যায়ে		
		এম, এল, এস, এস পর্যায়ে		

৭। আপনার মতে অগ্রাধিকার ভিত্তিতে একটা সংগঠনের শক্তি কি (ক্রমানুসারে সংখ্যাবাচক নম্বর দিন):

আর্থিক সচ্ছলতা		
দক্ষ কর্মী		
কর্মীদের মধ্যে সহযোগিতা ও সহমর্মিতা		
সুষ্ঠু কর্মপরিকল্পনা		
সুষ্ঠু কর্মপদ্ধতি		
কাজের সঠিক মূল্যায়ন ও পুরস্কার		
সঠিক নেতৃত্ব		
অন্য বিষয় (উল্লেখ করুন)		

৮। আপনার মতে অগ্রাধিকার ভিত্তিতে একটা সংগঠনের দুর্বলতা কি (ক্রমানুসারে) :

কর্মপরিকল্পনার অভাব		
আর্থিক অসচ্ছলতা		
অদক্ষ কর্মী		

হতাশ কর্মী | |

কর্মীদের মধ্যে অসহযোগিতা ও সহমর্মিতার অভাব | |

সূষ্ঠ কর্মবর্তন ও কর্মপদ্ধতির অভাব | |

কাজের তত্ত্বাবধানের অভাব | |

অন্য বিষয় ( উল্লেখ করুন ) --- | |

৯। কি কি কারণে সংগঠনে সংঘাতের সৃষ্টি হয় ( গুরুত্বের ক্রমানুসারে ):

সূষ্ঠ কর্মবর্তন ও কর্মপদ্ধতির অভাব | |

সহমর্মিতার অভাব | |

ব্যক্তিগত স্বার্থ সংশ্লিষ্ট বিষয় | |

প্রশাসনিক হস্তক্ষেপ | |

অন্য বিষয় ( উল্লেখ করুন ) | |

১০। কি কি কারণে একটি সংগঠন বিনষ্ট হতে পারে ( গুরুত্বের ক্রমানুসারে ):

লক্ষ্যভ্রষ্ট হলে | |

কর্মীদের মধ্যে সংঘাত | |

নীতি বহির্ভূত কাজকর্ম | |

অমিতব্যয়িতা | |

অন্যান্য ( উল্লেখ করুন ) ----- | |

১১। কি ধরনের উর্ধতন কর্মকর্তা আপনার পছন্দ ( গুরুত্বের ক্রমানুসারে ) :

ভদ্র | | নীতিবান | | সুবিবেচক | |

জ্ঞানী | | দক্ষ | | অন্যান্য ( উল্লেখ করুন ) --- | |

১২। কি ধরনের সহকর্মী আপনার পছন্দ (গুরুত্বের ক্রমানুসারে):

সহকর্মী			দায়িত্বশীল			কর্মঠ		
পরিপ্রমী			অন্যান্য (উল্লেখ করুন)---					

১৩। কি ধরনের কর্মী আপনার পছন্দ (গুরুত্বের ক্রমানুসারে):

বুদ্ধিমান			অনুগত			কাজে পটু		
দায়িত্ব পালনে ইচ্ছুক			পরিপ্রমী			সুশৃঙ্খল		
ব্যক্তিগত বিষয়ে সাহায্য করতে ইচ্ছুক								
অন্যান্য (উল্লেখ করুন)---								

১৪। কাজের অনুকূল পরিবেশ কি কি (অগ্রাধিকার ভিত্তিতে):

একে অন্যের প্রতি বিশ্বাস			উর্ধতন ব্যক্তি কর্তৃক উৎসাহ প্রদান		
উর্ধতন ব্যক্তির ব্যবহার			অধিনস্তদের দায়িত্বশীলতা		
অন্যান্য (উল্লেখ করুন)---					

১৫। কাজের প্রতিকূল পরিবেশ কি কি (অগ্রাধিকার ভিত্তিতে):

পরস্পরের প্রতি অশ্রদ্ধা			উপস্থানের কঠোর ব্যবহার		
মতামত প্রদানের ব্যবস্থা না থাকা			মূল্যায়ন ও পুরস্কারের অভাব		
অন্যান্য (উল্লেখ করুন)---					

১৬। আপনার সংগঠনে কাজের সিদ্ধান্ত কিভাবে হয় (ক্রমানুসারে):

উপস্থিতদের নির্দেশে		
নিজেদের মধ্যে আলোচনায়		
কর্মীদের আবেদন নিবেদনে		
অন্যান্য (উল্লেখ করুন)---		



২২। আপনি কর্মীদের কাজ-কর্ম সম্পর্কে তথ্যাদি কিভাবে পান (ক্রমানুসারে) :

ব্যক্তিগত তদারকি		
অধস্তন লাইন ব্যক্তির মাধ্যমে		
পিএ/পিএসদের মাধ্যমে		
অর্ডালির মাধ্যমে		
বন্ধু-বান্ধবদের মাধ্যমে		
অন্যভাবে (উল্লেখ করুন) —		

২৩। সাধারণতঃ কার প্রদত্ত তথ্যকে আপনি অধিক মূল্য দিয়ে থাকেন (ক্রমানুসারে) :

অধস্তন লাইন ব্যক্তি		
পিএ/পিএস		
অর্ডালি		
বন্ধু-বান্ধব		
বেনামী পত্র		
অন্যান্য(উল্লেখ করুন)-		

২৪। কাজের কি রকম পুরস্কারে আপনি অধিক সন্তুষ্ট হন (ক্রমানুসারে) :

পদোন্নতিতে		
আর্থিক সুবিধায়		
উর্ধ্বতন কর্মকর্তাদের প্রশংসায়		
সহকর্মীদের প্রশংসায়		
অধীনস্থদের প্রশংসায়		
অন্যান্য (উল্লেখ করুন) —		

২৫। নিম্নোক্ত কোনটির প্রতি আপনি অধিক গুরুত্ব আরোপ করেন (ক্রমানুসারে) :

দক্ষ কর্মী | |

শৃঙ্খলাবোধ সম্পন্ন কর্মী | |

সুষ্ঠ কৰ্ম পদ্ধতি | |

ভাল যন্ত্রপাতি ও মনিহারি দ্রব্যাদি | |

অন্যান্য (উল্লেখ করুন)—— | |

২৬। আপনার কর্মীদের জন্য কি লিখিত কার্যবিবরণী (মঠ চণ্ডরধর্ষধমত ) রয়েছে ? হ্যাঁ না | |

২৭। আপনার নিজের কি লিখিত কার্যবিবরণী আছে ? হ্যাঁ | না | | আংশিক | |

২৮। আপনি বা আপনার কর্মীরা কি কার্যবিবরণী অনুযায়ী কাজ করতে পারেন ? হ্যাঁ | না | | আংশিক | |

২৯। আপনাকে বা আপনার কর্মীদেরকে কি কার্যবিবরণীর বাইরে কোন কাজ করতে হয় :

হ্যাঁ | | না | | আংশিক | | অধিক সংখ্যক | |

৩০। করতে হলে আপনি তা করেন কেন ? স্বৈচ্ছায় | | উর্ধতন কর্মকর্তার অসন্তোষের ভয়ে | |

অন্যান্য কারণে (উল্লেখ করুন) —

৩১। আপনি কি মনে করেন যে মানবিক সম্পর্ক দৃষ্টিকোণ অফিস শৃঙ্খলার পরিপন্থী :

হ্যাঁ | | না | | অংশতঃ | |

৩২। অফিস শৃঙ্খলা ও আইন কানুন এবং মানবিক সম্পর্ক— এ দুটোর মধ্যে কোনটির উপর আপনি অধিক গুরুত্ব দেন?

অফিস শৃঙ্খলা ও আইন কানুন | | মানবিক সম্পর্ক | |

৩৩। মানবিক সম্পর্ক ভিত্তিক প্রশাসনে ফলাফল কি হয় ?

প্রশাসনিক মান উন্নত হয় | | প্রশাসনিক মানের অবনতি ঘটে | | কোন ফলোদয় হয়না | |

৩৪। আপনার সংগঠনে কর্মীদের মধ্যে নিম্নোক্ত কোন কোন বিষয় অধিক পরিলক্ষিত হয় (টিক চিহ্ন দিন) :

ক) সাধারণতঃ নিজে নিজে কাজ বুঝে নেয় ও করতে থাকে | |

খ) নতুন ধরণের কাজ করতে আগ্রহী হয় | |

- গ) ছোট খাটো কাজে জিজ্ঞেস না করে না | |
- ঘ) একে অপরের সাথে সহযোগিতাপূর্ণভাবে কাজ করে | |
- ঙ) কাজের মধ্যে একে অন্যের স্বতঃস্ফূর্ত সহযোগিতা তেমন দেখা যায় না | |
- চ) কর্তা ব্যক্তি না থাকলেও অধীনস্তরা যথারীতি স্বাভাবিকভাবে কাজ করতে পারে | |
- ছ) কর্তা ব্যক্তি না থাকলে কাজের মান ও পরিমাণ কম হয়ে যায় | |
- জ) অফিসের বাইরের লোক কাজে হস্তক্ষেপ করলে সংশ্লিষ্ট সকলে একযোগে প্রতিবাদ করে | |
- ঝ) কর্মীরা স্বাভাবিক আনন্দের ভিতর দিয়ে কাজ করে | |
- ঞ) প্রায়ই একে অন্যের মধ্যে বিরোধ দেখা দেয় এবং একে অন্যের ঘাড়ের দোষ চাপায় | |
- ট) একে অন্যের প্রশংসা করে | |
- ঠ) স্বার্থপরতা অধিক প্রকাশ পায় | |
- ড) কর্মীরা সাধারণতঃ কাজ করতে পছন্দ করে | |
- ঢ) কর্মীরা সাধারণতঃ কাজ করতে চায় না | |

৩৫। আপনি (যদি একজন কর্মকর্তা বা তত্ত্বাবধায়ক কর্মচারী হন, তা হলে) নিম্নোক্ত কোন ধরনের নেতৃত্ব প্রদান করেন (টিক চিহ্ন দিন):

- ক) আমার ব্যবহার ও আচরণের কারণে কর্মীদের কাছ থেকে আমি ভয় নয় বরং সম্মান পাই | |
- খ) নতুন কর্মীদের আমি প্রশিক্ষণ দেই, অন্যদেরকেও কাজ শেখাই | |
- গ) কোন আদেশ প্রদানের পূর্বে আমি আমার অধীনস্থদের অনুভূতি ও যোগ্যতার কথা ভেবে নেই | |
- ঘ) আমার ভুল হলে আমি স্বীকার করে নেই যে আমার ভুল হয়েছে | |
- ঙ) আমি কোন কথা দিলে তা রক্ষা করি | |
- চ) কর্মী মেজাজ বিগড়ালেও আমি মেজাজ ঠান্ডা রাখি | |

- ছ) আমি কর্মীদের সুপারিশ সমূহ স্বাগত করি | |
- জ) আমি যাদেরকে পছন্দ করি না তাদের প্রতিও বৈষম্যশীল থাকি | |
- ঝ) আমি সব কর্মীর প্রতি নিরপেক্ষ | |
- ঞ) আমি করণীয় কাজ আগামীকালের জন্য ফেলে রাখি না | |
- ট) মন্দ কিছু ঘটলেও আমি সাহস হারাই না | |
- ঠ) আমি প্রায় সকল কর্মীর সাথে দিনে অন্ততঃ একবার কথা বলি | |
- ড) আমার কর্মীদের বিভিন্ন ধরনের ব্যক্তিত্ব, পছন্দ-অপছন্দ ও যোগ্যতা সম্পর্কে আমি ভাল জ্ঞান রাখি | |
- ঢ) কোন কর্মীকে তিরস্কার করলে আমি নম্র অথচ দৃঢ়ভাবে করি | |
- ণ) আমি প্রত্যেক কর্মীকে তার কাজের গুরুত্ব সম্পর্কে অবহিত করি | |
- ত) কর্মপরিকল্পনায় আমি কর্মীদের সাজেশনস ও অংশগ্রহণ উৎসাহিত করি | |
- থ) আমার কর্মীরা তাদের অভিযোগ আমাকে বলতে সংকোচ করে না | |
- দ) কর্মীদের প্রতি আমি বিদূষপাত্মক ভাষা ব্যবহার করি না | |
- ধ) কোন কর্মীকে তিরস্কার করতে হলে আমি আলাদাভাবে ডেকে নিয়ে তা করি | |
- ন) আমি কর্মীদেরকে সংগঠনের নীতি ও ধ্যান ধারণা সম্পর্কে অবহিত রাখি | |
- প) আমি কর্মীদের শারীরিক ও পারিবারিক প্রকৃত অসুবিধা বিবেচনার মধ্যে রাখি | |
- ফ) অফিস সময়ের পর আমার কর্মীরা কাজ করতে থাকলে আমিও অপেক্ষা করি | |

৩৬। আপনার সংগঠনের প্রেক্ষিতে নিম্নোক্ত কোনটি সঠিক মনে করেন (টিক চিহ্ন দিন) :

- ক) কর্মীরা বিভিন্ন গ্রুপ সৃষ্টি করে এবং গ্রুপ নেতা তাদের কাজকে প্রভাবান্বিত করে | |
- খ) কোন কর্মী বেশী ভালো মানের কাজ বা বেশী কাজ করতে চাইলে অন্যেরা বিদূষ করার নিরুৎসাহিত হয় | |
- গ) কর্মীরা সাধারণতঃ দাপ্তরিক কাজের চেয়ে সমাজ কর্ম, খেলাধুলা ইত্যাদি বেশী পছন্দ করে | |
- ঘ) সমাজ কর্ম, খেলাধুলা ইত্যাদির মাধ্যমে কর্মীদের একে অন্যের মধ্যেকার সম্পর্ক নিবিড় হয় | |

ঙ)	মেলামেশা ও খেলাধুলার ফলে বিভিন্ন গ্রুপের মধ্যে তিক্ততা বাড়ে		
চ)	সংগঠনের কাজকর্ম ও আয়ব্যয় সম্পর্কে ধারণা কর্মীদের সংগঠনের সাথে একাত্মতায় সাহায্য করে		
ছ)	কর্মচারী সমিতি(বা ট্রেড ইউনিয়ন) সাংগঠনিক উন্নয়নের সহায়ক		
৩৭।	আপনার মতে আপনার সংগঠনে শতকরা কতজন (ক) স্বৈচ্ছায় কাজ করে	—/	
	(খ) কাজ করালে করে	—/	
	(গ) সহজে কাজ করতে চায়না	—/	
৩৮।	কর্মীরা কেন কাজে অনিচ্ছুক হয় বা প্রতিষ্ঠান ত্যাগ করতে চায় (ত্রফমানুসারে) :		
	কাজের যথাযথ মূল্যায়ন না হওয়া		
	যথাসময়ে পদোন্নতি না হওয়া		
	জুনিয়র সিনিয়রকে ডিগ্রিগিয়ে যাওয়া		
	বেতনে সংসার না কুলানো		
	নিজ দক্ষতা অনুযায়ী কাজ না পাওয়া		
	ভদ্র ব্যবহার না পাওয়া বাসস্থানের অভাব		
	অফিস যাতায়াতের ক্লাস্তি		
	অন্যান্য (উল্লেখ করুন) -		
৩৯।	উর্ধ্বতন কর্মকর্তা বিভিন্ন পর্যায়ের কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের সাথে সরাসরি যোগাযোগ করলে সুবিধা হয় না অসুবিধা হয় ?		
	সুবিধা হয়		
	অসুবিধা হয়		
৪০।	কর্মী ও কাজ এ দুটোর মধ্যে কোনটির দিকে কর্তৃপক্ষ অধিক দৃষ্টি রাখলে কাজের মান ও পরিমাণ বাড়ে : কর্মীর দিকে		
	কাজের দিকে		
৪১।	আপনি অন্যদের কাছ থেকে যে আচরণ ও শৃঙ্খলা প্রত্যাশা করেন নিজে কি সেটা পালন করেন ?		
	হ্যাঁ		
	না		
	অংশত		

৪২। কাজের এক যেয়েমী কিভাবে দূর করা যায় ?

কাজের পরিবর্তন দ্বারা | | কর্মস্থলের পরিবর্তন দ্বারা | |

বিনোদনের ব্যবস্থা দ্বারা | | অন্যান্য (উল্লেখ করুন) — | |

৪৩। আপনার অফিসের নিম্নোক্ত ভৌতিক পরিবেশ কি সন্তোষজনক : (হঁ/না)

স্বাভাবিক আলোবাতাস | | দেয়ালের রং | |

স্বাভাবিক পরিষ্কন্নতা | | অফিসের যন্ত্রপাতি ও আসবাবপত্র | |

৪৪। অফিস কক্ষের দেয়ালের কি রকম রং আপনার পছন্দ :

হলুদ | | সাদা | | নীল | | সবুজ | | অন্যান্য (উল্লেখ করুন)† | |

৪৫। বিভিন্ন ক্যাডারের মধ্যে কিভাবে সহযোগিতা ও সহমর্মিতা বৃদ্ধি করা যায় ? (ক্রমানুসারে) :

একই সাথে দীর্ঘকালীন প্রশিক্ষণ | |

একই সাথে মাঠ পর্যায়ে বাস্তব কর্ম সম্পাদন | |

অনানুষ্ঠানিক মেলামেশার সুযোগ | |

আন্তঃক্যাডার পরিপ্রব (মঠধর্ষণ) | |

সকল সরকারী ও আধাসরকারী কর্মকর্তাদের ক্যাডারভুক্তি করণ | |

ক্যাডার পদ্ধতির বিলোপ সাধন | |

অন্য উপায় (উল্লেখ করুন) — | |

৪৬। দলগত প্রচেষ্টায় তিন জন কাজ করলে আপনার মতে ফল কি হয় :

তিন জন এককভাবে করলে যা হয় তাই | |

তিন জনের একক কাজের সমষ্টি থেকে বেশী কাজ হয় | |

তিন জনের একক কাজের সমষ্টি থেকে কম কাজ হয় | |

৪৭। কাজের সমন্বয়ের উপায় কি (ক্রমানুসারে) :

আনুষ্ঠানিক সভা		
অনানুষ্ঠানিক সভা		
একে অন্যের কক্ষে যাওয়া		
টেলিফোনেরব্যবহার		
মাঝেমধ্যে একত্রে চা-পান		
পারিবারিক মেলামেশা		
মসজিদ/উপাসনালয়		
ক্লাব/খেলাধুলা		
অন্যান্য (উল্লেখ করুন) -		

৪৮। নীচের কোন কোনটি আপনার সংগঠনে প্রচলিত আছে(ক্রমানুসারে) :

আনুষ্ঠানিক সভা		
অনানুষ্ঠানিক সভা		
একে অন্যের কক্ষে যাওয়া		
টেলিফোনেরব্যবহার		
মাঝেমধ্যে একত্রে চা-পান করা		
পারিবারিক মেলামেশা		
মসজিদ/উপাসনালয়		
ক্লাব/খেলাধুলা		
অন্যান্য (উল্লেখ করুন)		

৪৯। সংগঠনের উন্নতি ও পরিবেশ উন্নতকরণ এবং কর্মীদের কাজে আগ্রহ সৃষ্টি করণের জন্য আপনার অন্য কোনও সুপারিশ :

বাংলাদেশ লোক প্রশাসন প্রশিক্ষণ কেন্দ্র  
সাতার, ঢাকা

প্রশ্নমালা নং: প্রশাস-২

কোড নং-

প্রশাসনে মানবিক সম্পর্ক গবেষণা সমীক্ষা

সরকারী/আধাসরকারী অফিসে কার্যোপলক্ষে যাতায়াতকারী জনগণের জন্য

(একটা স্বাধীন দেশের প্রশাসন কল্যাণমুখী। প্রশাসনিক প্রতিষ্ঠানসমূহ জনস্বার্থে প্রতিষ্ঠিত ও পরিচালিত হয়। বাংলাদেশ একটা স্বাধীন নবীন রাষ্ট্র। এর লোক প্রশাসনে কতটুকু কল্যাণমূলক দৃষ্টিভঙ্গী প্রতিষ্ঠিত হয়েছে এ সম্পর্কে বাংলাদেশ লোক প্রশাসন প্রশিক্ষণ কেন্দ্র একটা সমীক্ষা চালাচ্ছে। আপনার মূল্যবান মতামত এ সমীক্ষার অত্যন্ত সহায়ক হবে। অনুগ্রহপূর্বক আপনার সঠিক মতামত দিন। আপনার নাম ও পরিচয় গোপন রাখা হবে। পক্ষান্তরে আপনার মতামত দেশের প্রশাসনিক উন্নয়নে ফলপ্রসূ হতে পারে।)

- ১। আপনার পেশা : কৃষিজীবী শ্রমজীবী চাকুরে ব্যবসায়ী  
অবসর প্রাপ্ত সরকারী কর্মকর্তা/কর্মচারী | |  
অন্যান্য (উল্লেখ করুন) ————— | |
- ২। আপনার বয়স : ২০ বছরের নিচে | | ২১-৩০ বৎসর | | ৩১-৪০ বৎসর | |  
৪১ ও তদূর্ধ্ব | |
- ৩। আপনার লেখাপড়া : জানা নেই | | অক্ষর জ্ঞান | | প্রাথমিক | | নন মেট্রিক | |  
মাধ্যমিক/উচ্চ মাধ্যমিক | | গ্রাজুয়েট ও তদূর্ধ্ব | |  
বাসমমান
- ৪। যে প্রতিষ্ঠানে/অফিসে আপনি কোন কাজের জন্য যান : সচিবালয় | | অধিদপ্তর/পরিদপ্তর | |  
স্বায়ত্তশাসিত সংস্থা | | বিভাগীয় | | জেলা | | উপজেলা | |
- ৫। যে এলাকায় উক্ত প্রতিষ্ঠান/অফিস অবস্থিত: ঢাকা বিভাগ | | চট্টগ্রাম বিভাগ | |  
রাজশাহী বিভাগ | | খুলনা বিভাগ | |
- ৬। কি রকম প্রয়োজনে আপনি যান: লাইসেন্স/পারমিট | | খাজনা প্রদান | |  
দলিল দস্তাবেজ | | কৃষি উপকরণ সংগ্রহ | |  
কন্সট্রাক্টরী | | অন্য কোন উপকরণ সংগ্রহ | |  
চিকিৎসা | | পেনশন | | মামলা মোকাদ্দমা | |  
অন্যান্য (উল্লেখ করুন) ————— | |

- ৭। আপনি সাধারণত: কার সাথে সাক্ষাত করেন: উপরস্থ কর্মকর্তা | | নিম্ন পর্যায়ের কর্মকর্তা | |  
বড় কেরাণী | | ছোট কেরাণী | |  
পিওন / আর্ডালী | |
- ৮। আপনি সাধারণত: কাকে নিয়ে যান: মাতেবর | | কোনও শিক্ষিত লোক | |  
আইনজ্ঞ | | ঐ অফিসের কর্মকর্তা/কর্মচারীর সাথে জানা শোনা আছে এমন লোক | |  
অন্য কেউ (উল্লেখ করুন)— | | একা যাই | |
- ৯। সাক্ষাত পেতে সাধারণত: কত সময় লাগে: তাৎক্ষনিক | | ৫-১০ মিনিট | |  
১৫-৩০ মিনিট | | ঘণ্টা খানেক | | আধা দিন | |  
১-২ দিন | | ৩-৪ দিন | | অনেক দিন হাটাহাটির পর | |
- ১০। সাক্ষাত পাওয়ার জন্য কি টাকা পয়সা বা কোন উপহার সামগ্রী (ভেট) লাগে:  
বেশ কিছু | | অল্প কিছু | | না | |
- ১১। কর্মকর্তা/কর্মচারী কি আপনাকে বসতে দেন হ্যাঁ | | না | | মাঝে মধ্যে | |
- ১২। কর্মকর্তা/কর্মচারী আপনার কথা কিভাবে শুনেন: অগ্রহের সাথে | | দায়সারা ভাবে | |  
বিরক্তকরভাবে | | স্বাভাবিকভাবে | |
- ১৩। আপনার কাজ সম্পাদনে কি রকম সময়ের প্রয়োজন হয়: স্বাভাবিক সময় | | কিছু দেরী | |  
অস্বাভাবিক দেরী | |
- ১৪। দেরী হলে কি কারণে দেরী হয়: প্রশাসনিক জটিলতা | | উপরি পাওয়ার আশা | |  
সংশ্লিষ্ট ব্যক্তির অনুপস্থিতি | | সংশ্লিষ্ট ব্যক্তির অবহেলা | |  
অন্যান্য (উল্লেখ করুন)— | |
- ১৫। উপরি টাকা-পয়সাদি প্রদান করলে কি কাজ দ্রুততর ও দক্ষতাপূর্ণভাবে আদায় হয়:  
হ্যাঁ | | না | | অনিশ্চিত | |
- ১৬। আপনার দরখাস্তের ফল না বাচক হলে কোন উত্তর পান কি: হ্যাঁ | | না | | মাঝে মধ্যে | |
- ১৭। অফিস আদালত থেকে যে সব চিঠিপত্র পান তার ভাষা সম্পর্কে আপনার কি মত?  
ভদ্রোচিত | | ভদ্রোচিত নয় | | কাঠখোঁট্রাধরণের | |

- ১৮। অফিস আদালতে, আজ হবে না কাল আসবেন' - এ রকম কথা কি রকম শুনতে পানঃ
- প্রায়ই | | মাঝে মধ্যে | | খুব কম | |
- ১৯। আপনি অফিস আদালতের কর্মকর্তা-কর্মচারীদের মধ্যে কি রকম সম্পর্ক দেখেন :
- অন্তরঙ্গ | | সংঘাতমূলক | | প্রভু-ভৃত্য | |
- ২০। সরকারী কর্মচারীরা নিজেদেরকে কোন পর্যায়ের বলে মনে করেন বলে আপনার ধারণা :
- জনগণের সেবক | | জনগণের বন্ধু | | জনগণের প্রভু | |
- জনগণ থেকে বিচ্ছিন্ন | |
- ২১। অফিস আদালতে গিয়ে আপনার কি মনে হয় যে সরকারী/আধা-সরকারী কর্মকর্তা/কর্মচারীরা নিজ দায়িত্ব সঠিকভাবে পালন করছেন ?
- হ্যাঁ | | মোটেই না | | আংশিক | |
- ২২। আপনার দেখা অফিস আদালতে নিম্নোক্ত কোন কোন বিষয়টি অধিক পরিলক্ষিত হয় :
- (ক) কর্মীরা একে অন্যের সাথে সহযোগিতাপূর্ণভাবে কাজ করে | |
- (খ) কাজের মধ্যে একে অন্যের তেমন সহযোগিতা দেখা যায় না | |
- (গ) কর্মকর্তা না থাকলেও অধীনস্থরা যথারীতি স্বাভাবিকভাবে কাজ করতে পারে | |
- (ঘ) কর্তা ব্যক্তি না থাকলে কাজের মান ও পরিমাণ কমে যায় | |
- (ঙ) কর্মীরা স্বাভাবিক আনন্দের সাথে কাজ করে | |
- (চ) প্রায়ই একে অন্যের মধ্যে বিরোধ দেখা দেয় ও একে অন্যের ঘাড়ের দোষ চাপায় | |
- (ছ) কর্মীরা সাধারণতঃ কাজ করতে পছন্দ করে | |
- (জ) কর্মীরা সাধারণতঃ কাজ করতে চায় না | |
- (ঝ) সংগঠনের উদ্দেশ্য ও লক্ষ্য সম্পর্কে কর্মীদের সঠিক ধারণা নাই | |
- (ঞ) কর্মীরা একটা টীম হিসাবে কাজ করে | |
- (ট) কর্মীরা বিভিন্ন গ্রুপ সৃষ্টি করে এবং গ্রুপ নেতা তাদের কাজকে প্রভাবান্বিত করে | |

- (ঠ) কোন কর্মী বেশী ভাল মানের কাজ করতে চাইলে অন্যেরা বিদূপ করায় তিনি নিরুৎসাহিত হন | |
- (ডে) কর্মীরা সাধারণতঃ দাণ্ডারিক কাজের চেয়ে ব্যক্তিগত কাজেই বেশী মশগুল থাকেন | |
- (ঢে) সংগঠনে সাধু ও দক্ষ ব্যক্তির পুরস্কৃত হন | |
- (ণে) কর্মচারী সংগঠন বা ট্রেড ইউনিয়ন সংগঠন উন্নয়নে সহায়তা করেন | |
- (তে) বিভিন্ন ক্যাডারের কর্মকর্তারা সহযোগিতাপূর্ণভাবে কাজ করেন | |
- (থে) কর্মকর্তারা একে অন্যের কক্ষে নথি নিয়ে গিয়ে আলোচনার মাধ্যমে কর্ম সম্পাদন করেন | |
- (দে) সংগঠনে অদক্ষ চাটুকারকরা অধিক পুরস্কৃত হয় | |
- (ধে) উর্ধ্বতন কর্মকর্তারা নিম্নতন কর্মীদের সাথে ভদ্রতাপূর্ণ আচরণ করেন | |
- (নে) নিম্নতন কর্মীরা উর্ধ্বতন ব্যক্তিদের প্রতি শ্রদ্ধা ও সম্মানবোধ রাখেন | |
- ২৩। আপনার কি মনে হয় যে মানবিক সম্পর্কের উন্নয়নসাধন করলে দেশের প্রশাসন আরও উন্নতমান হতে পারে :
- হ্যাঁ | | না | | অনিশ্চিত | |
- ২৪। আপনার অন্য কোন উল্লেখ্য বিষয়ঃ

গ্রন্থপঞ্জী

Ali, Shaikh Maqsood, Rahman, M. Safiur and Das, Kshanada Mohan. Decentralization and People's Participation in Bangladesh, Dhaka : NIPA, 1983.

Anantaraman, V. Human Relations in Industry, New Delhi : S. Chand & Company Ltd.,1980.

Barnard, Chester I. The Functions of the Executive, Massachusetts : Harvard University Press, 1938.

Davis, Keith. Human Relations at Work. 2nd ed. New York : McGraw Hill, 1962.

Fulmer, Robert M. Practical Human Relations, Revised edition : Illinois : Richard D Irwin Inc, 1983.

Parker, Willard E. & Kleemeier, Robert W. Human Relations in Supervision : Leadership in Management, New York : McGraw Hill, 1951.

Sartain, Aaron Quinn & Baker, Alton Wesley. The Supervisor and his job. New York : McGraw Hill, 1965.

Shea, Gordon F. Building Trust for Personal and Organisational success. New York : John Wiley & sons, 1987.