

ISSN 1605-2021

লোক-প্রশাসন সাময়িকী

সপ্তবিংশতিতম সংখ্যা

জুন ২০০৩ / জ্যৈষ্ঠ ১৪১০

লোক প্রশাসন সাময়িকী



বাংলাদেশ লোক-প্রশাসন প্রশিক্ষণ কেন্দ্র
সাভার, ঢাকা

১৪-৬-০৬

১১/৬/০৬

লোক-প্রশাসন সাময়িকী

সপ্তবিংশতিতম সংখ্যা, জুন ২০০৩ / জ্যৈষ্ঠ ১৪১০

সম্পাদনা পরিষদ
ড. এম. মতিউর রহমান
সৈয়দ শামসুল আলম
মোঃ সিরাজুল ইসলাম
প্রশান্ত কুমার রায়
মোঃ শফিকুল হক

সৌজন্য সংখ্যা

সম্পাদক
কাজী হাসান ইমাম

লোক-প্রশাসন সাময়িকী

(বাংলাদেশ লোক-প্রশাসন প্রশিক্ষণ কেন্দ্রের ত্রৈমাসিক জার্নাল)

সপ্তবিংশতিতম সংখ্যা, জুন ২০০৩ / জ্যৈষ্ঠ ১৪১০

প্রকৃত প্রকাশকাল : এপ্রিল ২০০৬ / বৈশাখ ১৪১৩

সম্পাদক : কাজী হাসান ইমাম

© বাংলাদেশ লোক-প্রশাসন প্রশিক্ষণ কেন্দ্র ১৪১০

টেলিফোন : ৭৭১০০১০-১৬ (পিএবিএক্স)
ফ্যাক্স : ৭৭১০০২৯
ই-মেইল : bpatc@sdnbd.org
ওয়েব সাইট : http://www.bpatc.org
বিপিএটিসি গ্রন্থাগার : ৩৫১.০০০৫
প্রচ্ছদ : নারায়ন সরকার
মূল্য : ১৮০ টাকা
US \$ 10

মুদ্রণে : তিথী প্রিন্টিং এন্ড প্যাকেজিং
২২০ / ১ ফকিরাপুল, ঢাকা-১০০০।
ফোন : ৯৩৩১৫২১, ৯৩৫৭৯৫৯

LOKPROSHASON SAMOEKY

(Quarterly Journal of Bangladesh Public Administration Training Centre)

Vol. 27, June 2003/Jaishtha-1410

Actual Time of Publication : April 2006 / Baishakh 1413

Editor : Kazi Hasan Imam

© Bangladesh Public Administration Training Centre 2003

Telephone : 7710010-16 (PABX)
Fax : 7710029
E-Mail : bpatc@sdnbd.org
Web site : http://www.bpatc.org
BPATC Library : 351.0005
Price : Tk. 180
US \$ 10

লোক-প্রশাসন সাময়িকীর প্রবন্ধসমূহে প্রকাশিত মতামত প্রবন্ধকারদের একান্ত নিজস্ব, এর জন্য সম্পাদনা পরিষদ কোন দায়িত্ব বহন করে না।

সূচিপত্র

<i>Framework for Effective Project Management in Bangladesh</i>	১
Kazi Hasan Imam	
<i>Effect of sex preference on demand for a child : A comparative Study of men and women in Bangladesh</i>	৪৯
Saroje Kumar Sarker	
<i>Status of Girls at Secondary Level of Education: Perspective Bangladesh</i>	৬৩
Selina Akhter	
সাব-কন্ট্রোলিং : বাংলাদেশে ক্ষুদ্র ও মাঝারি শিল্পের উন্নয়নের একটি সম্ভাবনাময় কৌশলগত ব্যবস্থা	৮৭
ড. এম, কামাল উদ্দিন	
মুঘল প্রাদেশিক ও গ্রামীণ প্রশাসন : তাত্ত্বিক বিশ্লেষণ	১১৫
ডঃ মোঃ মহিবুল ইসলাম	
মোঃ শরিফুল ইসলাম	

Framework for Effective Project Management in Bangladesh

Kazi Hasan Imam*

Abstract : *The innumerable challenges emerging at various stages of project management cycle stem from relatively a very few core ones. They are more of professional inadequacies than that of the systems functions. Resolving them for increased project performance calls for patronizing, nourishing, nurturing and institutionalizing professionalism and qualities identified in the designed framework and plan of action, which would eventually fill in the systems incompetencies and gain control over other internal and external forces creating dysfunctional impacts on public sector project performance.*

1.0 Introduction

Designing a framework for effective Project Management (PM) requires right identification of its real world problems. Project management in Bangladesh faces diverse (Farid, 2002) and chronic (Imam, 2001) challenges. But the "unpleasant challenges" or the "undesirable effects" experienced in PM are usually the result of relatively a few core problems. Elimination of many PM problems is possible by adopting a systems approach of addressing the "core ones" rather than addressing the ones stemming from the core ones. This systems approach may work as a magic bullet for combating PM problems in the country. For example, "raw or inadequate form of project document" is a result of unskilled persons engaged in preparing, planning, designing and appraising projects. This creates planning, designing, scheduling and implementation problems in project management. Inappropriate planning, designing etc. may result in delay in implementing projects, which may again cause time and cost overrun. Here, the core problem is "lack of skilled and efficient persons" in the concerned areas. Therefore, it is very essential to engage skilled and efficient persons in preparing, planning, designing and appraising projects.

* Deputy Director, Bangladesh Public Administration Training Centre (BPATC), Savar, Dhaka.

Once the PM problems are appropriately identified, the "core ones" can be sorted out and then desired framework can be developed for effective PM in the country. This study aims to devise such a framework.

The main objective of this study is to develop/design an appropriate framework and or a systems approach for combating existing and foreseeable PM problems in Bangladesh. However, the specific objectives are :

- (i) To develop/design an appropriate framework for combating project management problems;
- (ii) To formulate a scheduled plan of action for increased project performance; and
- (iii) To identify the "root causes" or "core drivers" of PM challenges and suggest policy measures for effective implementation of the developed framework.

It has been observed that the country's national development plans over the last three decades or more indicate a remarkable incoherence and there seems to be wide variations in the strategic thinking pattern of the Government (Imam, 2005). The whole Project Management (PM) system in fact suffers to a large extent, for these sorts of planning processes (Imam, 2000, pp. 56-57). This means that one should consider the existing trend of setting objectives and determining goals of development planning in designing an effective framework for combating PM problems. The existing and foreseeable PM problems have to be appropriately identified and considered for developing such framework. Moreover, the agencies responsible for overcoming/addressing the identified problems/challenges and the qualities of PDs (Project Directors)/PMs (Project Managers) or Other Project Personnel (OPP) required for effective PM are also very important for developing such an appropriate framework.

The present study is basically based on an earlier study (Imam, 2005) of the author, in which all those problems/challenges, responsibilities and qualities have been identified and determined. However,

designing a framework for combating PM problems should not be considered as a one-shot effort. But the designed framework must outline the measures to be undertaken for combating existing and foreseeable PM challenges that can be adjusted with the realities and translated into actions accordingly.

The study observed that instead of attacking all the identified PM problems, it would be wise and manageable to resolve the major ones. Again, amongst the major ones, there may be a few "core ones" from where many others stem. However, the study categorized the identified existing PM problems (Imam, 2005) according to different stages of project management, determined the agencies responsible for addressing/overcoming them and suggested measures required to be undertaken for overcoming them. This was called the "SAAIM-Framework" (that denotes Strategic Selection, Accommodative Appraisal, Accelerated Approval, Integrated Implementation and Managing Monitoring-Evaluation) for combating the existing PM problems. Moreover, the "SKART-Competencies" (that denotes Skills, Knowledge, Abilities, Reliabilities and Technological know-how as required managerial competencies) developed by the author in an earlier study (Imam, 2005) would be adopted here as "SKART-Competency Framework" for overcoming the foreseeable PEAST (i.e. Political, Economic, Administrative, Social and Technological) challenges of project management. Thereafter, the study intends to develop an action plan to be called the "SKART-Competency-Based SAAIM-Scheduled Plan of Actions" for the existing and foreseeable PM challenges. The study then intends to develop a model framework for PM challenges, which is to be called the "SAAIM-SKART Strategic Model Framework" based on the aforesaid Frameworks and Plan of Actions. Analysing the developed Frameworks and Plan of Actions, the study would ultimately identify the "core problems" or "root causes" or "core drivers" of the PM challenges and suggest policy measures adopting appropriate systems approaches for resolving the whole gamut of PM challenges within the designed model framework.

2.0 Framework Development and Formulation of the Plan of Action

As indicated in the introduction of the study, the frameworks and the plan of actions to be developed for addressing/overcoming both the existing and foreseeable PM challenges in this study would be based on an earlier study of the author. The first step towards developing such frameworks is to determine the agencies responsible for addressing/overcoming the identified PM problems/challenges.

2.1 Determination of the Agencies Responsible for Addressing/Overcoming the Identified Problems/Challenges.

Project management is a coordinated effort of different Ministries, Divisions and agencies. There is no single Ministry or Division or Agency that alone can overcome or address any single PM problem or challenge. Every Ministry or Division or Agency concerned has its own sphere of PM responsibilities. But its performance in discharging pre-determined PM responsibilities depends upon the effective functions and or performance of several other agencies concerned. For example, the concerned Initiating/Executing Agency, by virtue of the existing system, is solely responsible for preparing appropriate project document. At the same time, the concerned Sponsoring Ministry is supposed to extend necessary technical cooperation. Planning Commission is to provide necessary guidelines on how to prepare an appropriate project document, outline the aspects those have to be considered by the Initiation/Executing Agency or Sponsoring Ministry in preparing the project document, develop appropriate and easily understandable formats for project preparation and above all, extend technical support to Initiation/Executing Agency or Sponsoring Ministry for the purpose. These may be the agencies responsible for playing vital roles in preparing appropriate project documents. Moreover, there may be some other supporting institutions or agencies like concerned training institutions, Implementation Monitoring and Evaluation Division (IMED) etc., which may help develop required skills and provide appropriate feedback information for adopting or undertaking appropriate policy measures or interventions in project management respectively.

The present study reveals that Executing Agency, Sponsoring Ministry and Planning Commission are the main agencies responsible for overcoming most of the PM problems. It indicates that Executing Agency, Sponsoring Ministry and Planning Commission are the main agencies responsible for overcoming the problems emanated during project selection, preparation, planning, designing and appraisal stages; Sponsoring Ministry and Planning Commission are mainly responsible for problems emanated during project approval processes; Executing Agency, Sponsoring Ministry, IMED and PDs are mainly responsible for most of the problems emanated during project implementation stage; Sponsoring Ministry and Ministry of Establishment are mainly responsible for the problems of selection, recruitment, appointment and frequent transfer of PDs and other project personnel during project implementation phase; Economic Relations Division (ERD) and Sponsoring Ministry are as mainly responsible for Development Partner related problems. The study also indicates that Executing Agency, Sponsoring Ministry and IMED are the main agencies responsible for overcoming the problems of appropriate project monitoring, supervision and evaluation [Table-1].

2.2 SAAIM-Framework for Overcoming the Existing Project Management Problems/ Challenges

The SAAIM-Framework denotes Strategic Selection, Accommodative Appraisal, Accelerated Approval, Integrated Implementation and Managing Monitoring-Evaluation for effective PM. In fact, the framework outlines appropriate measures required to be undertaken for ensuring increased and effective project performance. The framework depicts that PM problems or challenges should not be considered as isolated issues of any single stage but integrated ones of the whole gamut of the PM cycle.

The study reveals that a particular PM problem affects various functions in different stages of PM cycle differently and the role of a particular agency concerned with PM varies on a particular issue at different stages of the cycle. The study identified agencies mainly responsible for undertaking measures to overcome different PM problems or challenges on various issues. It also identified several

agencies or institutions that can extend support and required cooperations in overcoming the challenges. The framework outlined the measures required to be undertaken in accordance with the nature of problems or challenges emerged at different stages of PM cycle [Table-1].

Table-1 : SAAIM-Framework for Overcoming the Existing Major Project Management Problems or Challenges.

Nature & Level of Problems or Challenges	Agencies Responsible for Overcoming the Problems		Suggested Major Measures Required to be Undertaken
	Main Agencies	Supporting Agencies	
A. Project Selection Level			
☐ Lack of project feasibility study	SM , EA, PC and DP	IMED, ERD and Mof.	a) Engage relevant persons for project feasibility study and finalize report before project appraisal. b) Don't go for processing or supporting any project without feasibility study.

Meaning of the Acronyms used : BO = Beneficiaries/Benefiting Organization, C = Consultant, CCC = Commission for Controlling Corruption, DCO = DC Office, EA = Executing Agency, I/EA = Initiating/Executing Agency, IMED = Implementation Monitoring and Evaluation Division, ERD = Economic Relations Division, M/RS = Mastans or Rent-Seekers, MoF = Ministry of Finance, MoFA = Ministry of Foreign Affairs, MoHA = Ministry of Home Affairs, MoHPW = Ministry of Housing and Public Works, MoL = Ministry of Law, Mol = Ministry of Land, MoP = Ministry of Planning, OPE = Other Political Elite, PB = Political Bureaucrats, PC = Planning Commission, PD = Project Director, PM = Project Management, PMs = Project Managers, PPG = Political Pressure Group, SM = Sponsoring Ministry, TI = Training Institutions, VPIGs = Vested Private Interest Groups, VIGs = Vested Interest Groups, CPM = Critical Path Method and LFW = Logical Framework.

Nature & Level of Problems or Challenges	Agencies Responsible for Overcoming the Problems		Suggested Major Measures Required to be Undertaken
	Main Agencies	Supporting Agencies	
❑ Lack of appropriate project planning	SM, EA and PC.	IMED, ERD and DP.	a) Develop required skills at agency level. b) Outline appropriate and detailed project planning procedures. Organize training workshops on appropriate project planning/designing with required flexibility.
❑ Lack of appropriate selection of PD for project implementation.	SM, MoEstb. and EA	PC, IMED and DP.	a) Outline the required knowledge, skills, experiences, qualification, level/position etc. of potential PDs in the project document.
❑ Delay in lining up foreign assistance for the project	SM, ERD and DP	PC, MoF and PD	a) ERD to be activated in lining up required foreign assistance. SM to maintain close follow-up of the process and SM and EA to be permitted to make direct contact with DP.
❑ Delay in concluding loan agreement with development partners	SM, MoF, ERD, and DP	PC	a) Process of concluding loan agreement to be simplified. More capable and pro-active officers to be appointed in ERD. Involvement of SM to be strengthened.
❑ Delay in fulfillment of loan conditionalities	SM, EA, MoF, ERD, PD and DP		a) Process of agreement/disagreement to fulfillment of loan conditionalities to be simplified. More capable and pro-active officers to be appointed in ERD. Involvement of SM to be strengthened. A strong follow-up plan for fulfillment of conditionalities to be devised.

Nature & Level of Problems or Challenges	Agencies Responsible for Overcoming the Problems		Suggested Major Measures Required to be Undertaken
	Main Agencies	Supporting Agencies	
☐ Politicizing the development projects	SM, EA, PB, MRSs and OPE	PC	a) No approval of projects without feasibility study and required cost-benefit analysis. Planning discipline to be strictly followed. b) Officers with strong principles to be engaged in project management activities. Protection mechanisms to be developed against ill-traits of mastans/rent seekers and political elite.
B. Project Appraisal Level			
☐ Lack of skilled personnel in preparing project document.	SM and EA PC	IMED, BO, TI	a) Select and develop own manpower at agency level, otherwise hire or consult skilled persons of other Government organizations. Undergo through focused group project preparation training. b) Or if required, engage consultant.
☐ Raw form of project documents	SM, EA and PC	IMED	a) Select and develop own manpower at agency level, otherwise hire or consult skilled persons of other Government organizations. Undergo through focused group project preparation training. b) Or if required, engage consultant.
☐ Lack of project feasibility study	SM, PC, EA and DP	IMED, ERD and MoF.	a) Engage relevant persons for project feasibility study and finalize report before project appraisal. b) Don't process or support any project without feasibility study.
☐ Lack of appropriate project planning	SM, PC and EA	IMED, ERD and DP.	a) Select and develop own manpower with required skills at agency level. b) Otherwise hire or consult skilled persons of other Government organizations or if required, engage consultant. Undergo through focused group training on project planning/designing. Plan and design the projects with appropriate flexibility.

Nature & Level of Problems or Challenges	Agencies Responsible for Overcoming the Problems		Suggested Major Measures Required to be Undertaken
	Main Agencies	Supporting Agencies	
☐ Delay in project preparation and amendment	SM and EA.	PC, IMED, and DP.	a) Select and develop own manpower at agency level. b) Otherwise hire or consult skilled persons of other Government organizations or if required, engage consultant.
☐ Frequent amendments of project	SM, EA and PC	IMED, ERD, MoF, BO and DP	a) Plan/design/prepare and appraise projects with appropriate flexibility, which does require frequent amendments. b) Take sufficient time for project planning at EA level.
☐ Complicated forms for preparing project documents	PC	SM, EA, IMED, ERD, MoF, BO and DP	a) Simplify the formats required for project preparation/appraisal. b) Support with required field level information for such simplification.
C. Project Approval Level			
☐ Lack of skilled personnel in preparing project document.	EA, SM and PC	IMED, BO, TI	a) Develop required skills at agency level. b) Organize training workshops and extend necessary cooperation to agencies concerned.
☐ Raw form of project documents	EA, SM and PC	IMED	a) Develop required skills at agency level. b) Organize training workshops and extend necessary cooperation to agencies concerned.
☐ Lack of project feasibility study	SM, EA, PC and DP	IMED, ERD and MoF.	a) Do not provide funds for projects feasibility study of which is not yet done or which is not a feasible one. b) Don't process or approve any project without proper feasibility study.

Nature & Level of Problems or Challenges	Agencies Responsible for Overcoming the Problems		Suggested Major Measures Required to be Undertaken
	Main Agencies	Supporting Agencies	
☐ Delay in project preparation and amendment	SM and EA.	PC, IMED, and DP.	a) Develop required skills at agency level and simplify project amendments procedures.
☐ Frequent amendments of project	SM, EA and PC	IMED, ERD, MoF, BO and DP	a) Make sure that the projects are planned/designed/prepared with appropriate flexibility. Approve or process for approval only appropriately planned/designed projects. Ensure planned fund flow, if required, for implementation so that cost-over-run does not incur due to time-over-run. b) Give sufficient time for project planning at EA level.
☐ Politicizing the development projects	SM, EA, PB, MRSs and OPE	PC	a) No approval of projects without feasibility study and required cost-benefit analysis. Planning discipline to be strictly followed. b) Officers with strong ethical principles to be engaged in project management activities. Protection mechanisms to be developed against ill-traits of mastans/rent seekers and political elite.
☐ Delay in project approval process	SM, PC and MoP.	EA, PB, ERD and IMED	a) Project approval process to be simplified. SM to have more power and authority approve or select their own projects. b) Other agencies concerned to activate their concerned officials to work sincerely and efficiently.
D. Project Implementation Level			
☐ Weak management of project and delay in taking decisions during project implementation	SM, VPIG, PC, IMED and EA	ERD, BO, MoF and DP	a) Appoint capable PD & Project Personnel, ensure frequent visits to project sides and close supervisions by superior officials of SM, EA, IMED, PC and other officials concerned.

Nature & Level of Problems or Challenges	Agencies Responsible for Overcoming the Problems		Suggested Major Measures Required to be Undertaken
	Main Agencies	Supporting Agencies	
☐ Lack of skilled/ efficient and trained personnel / manpower for implementing projects	SM and EA	PC, IMED, BO, DP and VPIG	b) Change management set-up, if required. Ensure lawful, impartial, fair and transparent decisions in every step of the Project Personnel. a) Appoint capable PD & Project Personnel, select and develop own manpower at agency level. b) Otherwise hire or consult skilled persons of other Government organizations or if required, engage consultant. Make provision within the project framework for attracting efficient/skilled personnel for project implementation. Develop mechanisms for protecting the project implementation process against potentially malafide intention of the VPIGs.
☐ Delay in inviting tenders	SM and EA	IMED, MoF, BO, DP and VPIG	a) Develop and ensure implementation of yearly plan of activities, strictly follow the yearly procurement plan. Develop unified bid document and formulate and engage a technical committees for procuring each type of goods/ works/services.
☐ Lack of appropriate and unified bidding documents	SM, IMED and MoF.	PC, EA, ERD, DP, BO and VPIG	a) Prepare, notify and circulate a well-structured unified bid document for all agencies concerned. b) Ensure protection against malafide intentions of the VPIGs.
☐ Delay in bid evaluation	SM and EA	IMED, MoF, DP, BO and VPIG	a) Develop and ensure implementation of yearly plan of activities, strictly follow the yearly procurement plan. Formulate and engage a technical committees for procuring each type of goods/works/services.

Nature & Level of Problems or Challenges	Agencies Responsible for Overcoming the Problems		Suggested Major Measures Required to be Undertaken
	Main Agencies	Supporting Agencies	
☐ Complicated procedures for procuring project works, goods and services	SM and IMED	EA, MoF and BO.	b) Create an incentive package for evaluators within project framework. Ensure protection against malafide intentions of the VPIGs. a) Appoint project personnel having thorough knowledge about procurement regulation. Make necessary amendments, if required, of the procurement regulation. b) Identify implementation problems of procurement regulation and bring it to the notice of the agencies concerned. Organize workshops on the issues involving all concerned.
☐ Lack of knowledge of the project managers about existing rules and procedures of procuring project works, goods and services	SM and EA	PC, IMED, ERD, MoF, DP and BO.	a) Engage persons having required knowledge and skills on issues concerned as project personnel, If fresh, train them first and engage thereafter. Create an incentive package for project personnel within project framework. b) Do not recruit fresh people as project personnel.
☐ Co-ordination gaps between executing agency and other related agencies.	SM and EA	PC, IMED, ERD, MoF, DP and BO.	a) Develop a good relationship/linkage with other related agencies and persons concerned. Pursue the matter creating project implementation problems personally.
☐ Delay in appointment of PD and other project personnel	SM, EA and MoEstb.	PC, IMED and DP.	a) Maintain a pool of PDs with required knowledge, skills, experiences and efficiencies based on EALO-qualities at Ministerial level and appoint them immediately, wherever and whenever necessary. Notification and continuous persuasion are required from EA.

Nature & Level of Problems or Challenges	Agencies Responsible for Overcoming the Problems		Suggested Major Measures Required to be Undertaken
	Main Agencies	Supporting Agencies	
❑ Lack of full-time PD for project implementation	SM, EA and MoEstb.	PC, IMED, ERD, MoF and DP.	a) Maintain a pool of PDs with required knowledge, skills, experiences and efficiencies based on EALO-qualities at Ministerial level and appoint them immediately, wherever and whenever necessary. Strictly follow the guideline of appointing full-time PD and create an incentive based salary structure for attracting appropriately skilled, experienced and efficient PD. b) Notification and continuous persuasion are required from EA.
❑ Frequent transfer of PD	SM, MoEstb. and EA	PC, IMED, and DP.	a) Don't appoint such persons as PD who will be required to be transferred soon. Have a long-term vision for project implementation. b) Maintain a pool of PDs with required knowledge, skills, experiences and efficiencies based on EALO-qualities at Ministerial level.
❑ Lack of appropriate selection of PD for project implementation.	SM, MoEstb. and EA	PC, IMED and DP.	a) Maintain a pool of PDs with required knowledge, skills, experiences and efficiencies at Ministerial level. Don't appoint firsthand (inexperienced) PD.
❑ Delay in releasing funds for project financing	SM, PC and MoF.	IMED, EA and DP.	a) SM to have full power of releasing all quarterly funds allocated in ADP and automatically release them in time, if the concerned PD do not ask to hold them. SM to make PD held responsible for appropriate utilization of released funds for the project concerned.
❑ Inadequate allocation for the project and inappropriate	SM, PC and MoF	IMED, EA, DA and VPIG	a) Funds to be allocated in ADP according to the merit of the projects to be determined by SM. SM to receive a yearly lump grants for all of its project together and to

Nature & Level of Problems or Challenges	Agencies Responsible for Overcoming the Problems		Suggested Major Measures Required to be Undertaken
	Main Agencies	Supporting Agencies	
fund allocation in ADP			have full power to allocate funds for its projects under implementation. Amount of yearly lump grants to be determined by agencies concerned in an inter-Ministerial meeting.
☐ Lack of appropriate delegation of administrative and financial powers	SM, EA and MoF	PC, IMED, ERD and DP	b) Avoid over inclusion of projects in ADP. Protect development functions from the malafide intentions of the VIGs. a) SM and PD to have more administrative and financial powers to be delegated by MoF. PD to have power, authority and intention to delegate some of his/her administrative and financial powers to other project personnel and ensure their accountability.
☐ Lack of delegation of administrative and financial powers within project personnel	SM, EA, PD and MoF	PC, IMED, ERD and DP	a) SM and PD to have more administrative and financial powers to be delegated by MoF. PD to have power, authority and intention to delegate some of his/her administrative and financial powers to other project personnel and ensure their accountability.
☐ Delay in/complication of land acquisition process	SM, EA, MoI DCO, MRSs and VPIGs	MoEstb., MoL	a) Land acquisition process to be simplified and considered as a pre-investment expenditure and fund flow for procuring land to be made accordingly. b) Mastans/Rent-seekers to be brought under legal measures.
☐ Complication in getting possession of land	EA, MoL, DCO, VPIG and MRSs	MoEstb. SM, MoL	a) Appropriate rehabilitation/resettlement arrangements to be ensured. Appropriate compensation to be made as early as possible. Pre-cautionary measures to be taken against mastans/rent-seekers/ill-politics. b) Evacuation process to be simplified. Local MPs to be involved in evacuation process.

Nature & Level of Problems or Challenges	Agencies Responsible for Overcoming the Problems		Suggested Major Measures Required to be Undertaken
	Main Agencies	Supporting Agencies	
☐ Delay in appointment of consultant	SM, EA, DP and PD	PC, ERD and MoF	a) Consultants' qualifications, skills and other required terms and conditions to be clearly spelt out in project document. Provisions in Procurement Regulations to be strictly followed.
☐ Politicizing the development projects	SM, EA, PB, MRSs and OPE	PC	b) Officers with strong principles to be engaged in project management activities. Protection mechanisms to be developed against ill-traits of mastans/rent seekers and political elite.
☐ Proliferation and dominance of mastans (rent-seekers)	SM, EA, PB, MRSs, PD and OPE	MoHA	a) Law and order situations to be improved. PD & EA to stop entry of mastans/rent-seekers into contractors/suppliers list and to drop them if identified latter on. Formulation of a strong contractors'/suppliers' association to be encouraged for off-setting mastans/rent-seekers' dominance. b) Project authority to enlist a group of qualified contractors/suppliers/ authorized agents for different categories of works, goods and services prior to go for formal tender.
☐ Degradation of ethical values and increased corruption	SM, EA, PB, MRSs, and PD	PC, DP, OPE and CCC	a) Severe punishment to be adopted in case of identified corruption and degradation of ethical values. Incentive package within project framework for dedicated, honest and sincere officers working in project implementation. Priority to be given to honest, dedicated and sincere officers in selecting PDs. b) Provision within project framework for CCC to engage officers to oversee issues of corruption and degradation of ethical values.

Nature & Level of Problems or Challenges	Agencies Responsible for Overcoming the Problems		Suggested Major Measures Required to be Undertaken
	Main Agencies	Supporting Agencies	
E. Project Monitoring-Evaluation Level			
☐ Weak management of project and delay in taking decisions during project implementation	PC, EA, IMED and VPIG. SM, EA, IMED and BO	BO, MoF, DP and VPIG PC and DP	a) Make frequent visits to project sides and ensure close supervision of implementation b) Provide management efficiency advocacy, guidelines and instructions and take other necessary actions, if required.
☐ Lack of appropriate supervision/inspection and monitoring by superior officials	SM, IMED, EA and BO	PC and MoF	a) PD to have close supervision over every activity under implementation, other superior officials of SM, EA and IMED to make frequent visits to physically oversee project performance. IMED to make quarterly and a high powered Project Steering Committee to make monthly visit to physically oversee project performance.
☐ Inadequate monitoring and evaluation			a) PD to have close supervision over every activity of the project under implementation, other superior officials of EA, IMED and Steering Committee to make frequent visits to oversee project performance. Provisions of incentive package within project framework for project monitoring and evaluation and for on-going, mid-term, terminal and performance evaluation. IMED to engage a third party for project evaluation, if it does not have required manpower. b) Superior and other concerned officials of SM to make frequent visits to oversee project performance.

- Note-1** : (i) The main agencies responsible for overcoming identified problems or challenges have been determined according to the following criteria : Agencies, which 75% or more respondents think are responsible and at the same time the measured rate of importance of their opinion is 50% or more.
- (ii) The supporting agencies responsible to help overcoming identified problems or challenges have been determined according to the following criteria : Agencies, which more than 30% to >75% respondents think are responsible for such support and at the same time the measured rate of importance of their opinion is more than 20% to >50%.
- (iii) The other organizations, who do not fulfil those criteria have been dropped from the consideration of the framework.
- a) Indicates that 75% or more respondents suggested the measures identified and at the same time the measured rate of importance of their opinion is 50% or more.
- b) Indicates that more than 30% to >75% respondents suggested the measures identified and at the same time the measured rate of importance of their opinion is more than 20% to >50% or the measures suggested have been taken from authentic documents of secondary sources.

The study suggests that the measures mentioned in the framework, if adopted, would help improve the existing PM systems, increase project performance and tremendously support combating the existing PM problems or challenges. The study also suggested to adopt SKART-Competency Framework developed based on PEAST-Analysis of the foreseeable PM problems and EALO-Criteria/Qualities for selecting and appointing PDs/PMs and OPPs.

-
- 2 The term SKART denotes Skills, Knowledge, Abilities, Reliabilities and Technical Know-how. Details of the framework can be seen in Imam, 2005.
- 3 The term PEAST denotes Political, Economic, Administrative, Social and Technical. Details of the analysis can be seen in Imam, 2005.

2.3 SKART-Competency Framework for Combating Foreseeable PM Problems/ Challenges

The "SKART-Competency Framework" identified the foreseeable PEAST changes and outlined concurrent SKART managerial competencies for effective and more efficient PM in the country (Imam, 2005). The required measures for PM challenges identified in the "SAAIM-Framework" and "SKART-Competency Framework" may be translated into action through short, medium and long-term out-put driven efforts with specified systems approaches.

2.4 SKART-Competency-Based SAAIM-Scheduled Plan of Action for Existing and Future Project Management Challenges

Project management in Bangladesh faces diverse problems (Farid, 2002, pp.3-6 and Chadha, 1989, p.247). Many of them are well identified and chronic in nature (Imam, 2001, p.7). They are much-talked about subjects in PM arena and demand initiatives for reformative measures.

The whole gamut of effective project management in Bangladesh involves a series of responsibilities, which are performed and delivered by different Ministries, Divisions, Departments, Agencies and Institutions of the Government. As such, implementation of "SKART-Competency - Based SAAIM-Schedule Plan of Action" [Table-2] to cope with the existing and future challenges for effective project management calls for rigorous reformative measures and initiatives of all those institutions and agencies.

The "SKART Competency-Based SAAIM-Scheduled Plan of Action" cannot be implemented overnight. The Government should undertake short, medium and long-term efforts for implementation of the plan as scheduled in Table-2. The plan identified various agencies involved in the process and outlined their roles at different stages of PM cycle.

⁴ The term EALO-Qualities denotes Ethical, Administrative, Leadership and Other qualities. Details of the qualities identified can be seen in Imam, 2005.

⁵ Imam, Kazi Hasan (2005). : "Dimensions and Magnitude of Project Management Problems in Bangladesh". In : Lok Proshason Samoyeeky, Vol. No. 26, BPATC, Savar, Dhaka.

Implementation of the designed plan would result in a better systems approach, outline an efficient institutional framework, attract managerial talents, create a new cohort of project managers characterized by strategic thinking, honesty, moral ethics, modern technological know-how, broad knowledge-base, effective skills, dynamic abilities, realistic approach and innovative thoughts and ideas for leadership challenges in project management.

Table-2 : SKART Competency-Based SAAIM-Scheduled Plan of Action Suggested to be Implemented by Various Agencies for Combating the Existing & Future Project Management Problems or Challenges.

<i>Short-Term Plan [To be Implemented within one Year]</i>	<i>Medium-Term Plan [To be Implemented within 2-3 Years]</i>	<i>Long-Term Plan [To be Implemented within 5 Years or more]</i>
A. Strategic Project Selection : At Initiating/Executing Agency (I/EA) Level		
☐ Set organizational/insti-tutional mission and vision, formulate strategic development plan and then select the most effective and sustainable projects commensurate with the vision and mission statement. ☐ Engage relevant persons for project feasibility study and finalize report before project appraisal. ☐ Don't submit any project for approval without feasibility study and required cost-benefit analysis. ☐ Strictly follow the planning discipline.	☐ Engage officers with strong principles in project management activities. ☐ Developed protection mechanisms against ill-traits of mastans / rent-seekers and political elite. ☐ Outline the required knowledge, skills, experiences, qualification, level/ position etc. of potential PDs in the project document. ☐ Assess the status of existing and future social acceptance before undertaking any development project.	☐ Develop required managerial skills for coping with the existing project management problems and the changing attitudes of the politicians for project selection. ☐ Develop ability to cope with the new challenges and adaptability to new situation. ☐ Adopt holistic approach amongst development managers in selecting appropriate development project.

<u>Short-Term Plan</u> <i>[To be Implemented within one Year]</i>	<u>Medium-Term Plan</u> <i>[To be Implemented within 2-3 Years]</i>	<u>Long-Term Plan</u> <i>[To be Implemented within 5 Years or more]</i>
□ A. Strategic Project Selection : At Sponsoring Ministerial (SM) Level		
□ Don't go for processing or supporting any project without feasibility study. □ Strictly follow the planning discipline. □ Maintain close follow-up of the process of lining up required foreign assistance. □ Permit EA to make direct contact with DA for lining up of required foreign assistance.	□ Engage officers with strong principles in project management activities. □ Developed protection mechanisms against ill-traits of mastans / rent-seekers and political elite. □ Outline the required knowledge, skills, experiences, qualification, level/ position etc. of potential PDs in consultation with PC, MoEstb. and MoF.	□ Develop required managerial skills for coping with the existing project management problems and the changing attitudes of the politicians for project selection. □ Develop ability to cope with the new challenges and adaptability to new situation. □ Adopt holistic approach amongst development managers in selecting appropriate development project.
□ A. Strategic Project Selection : At Planning Commission (PC) Level		
□ Don't go for approving/selecting any project without feasibility study and required cost-benefit analysis.	□ Outline appropriate and detailed project planning procedures.	□ Develop required skills in selecting appropriate development projects.

6. Please see the full meaning of the acronyms used at the beginning of the Table 1 with footnotes.

<i>Short-Term Plan</i> <i>[To be Implemented within one Year]</i>	<i>Medium-Term Plan</i> <i>[To be Implemented within 2-3 Years]</i>	<i>Long-Term Plan</i> <i>[To be Implemented within 5 Years or more]</i>
❑ Develop mechanism to be adopted for assessing the status of existing and future social acceptance before undertaking any development project. ❑ Organize training workshops on appropriate project planning/ designing with required flexibility. ❑ Sector-wise outline	the required knowledge, skills, experiences, qualification, level/position etc. of potential PDs in consultation with SM, MoEstb. and MoF. ❑ Develop protection mechanism against ill-traits of political elite and VPIGs in selecting projects for implementation.	❑ Formulate a rational framework with built-in mechanism for offsetting polarization of own locality-based development efforts by influential MPs and Ministers and for ensuring country-wide harmonious development efforts. ❑ Adopt holistic approach amongst development managers in selecting appropriate development project ❑ Introduce and practice bottom-up planning /management for development and take massive intervention to re-orient persons and institutions concerned accordingly.
❑ A. Strategic Project Selection : At the Ministry of Finance (MoF) Level		
❑ Activate ERD in lining up required foreign assistance. ❑ Appoint more capable and proactive officers at ERD.	❑ Strengthen involvement of SM in concluding loan agreement and in fulfillment of loan conditionalities.	❑ Sector-wise outline the required knowledge, skills, experiences, qualification, level/ position etc. of potential PDs in consultation with SM and MoEstb. and PC and IMED.

<i>Short-Term Plan [To be Implemented within one Year]</i>	<i>Medium-Term Plan [To be Implemented within 2-3 Years]</i>	<i>Long-Term Plan [To be Implemented within 5 Years or more]</i>
□ Devised a strong follow-up plan for fulfillment of conditionalities.	□ Simplify the Process of agreement/disagreement to fulfillment of loan conditionalities. □ Simplify the process of concluding loan agreement.	□ Mobilize more domestic resources for reducing dependency on foreign aids. □ Develop effective mechanism for patronizing local initiatives and create room for local investors.
<i>A. Strategic Project Selection : At Economic Relations Division (ERD) Level</i>		
□ Don't go for finding foreign funds for any project without feasibility study and required cost-benefit analysis. □ Incorporate Ministry and agency concerned in negotiation team for more effective negotiation. □ Give priority to participatory and community development approach and be focused on customers' satisfaction	□ In consultation with MoF strengthen involvement of SM in concluding loan agreement and in fulfilment of loan conditionalities. □ In consultation with MoF simplify the Process of agreement/disagreement for fulfilment of loan condition- alities. □ In consultation with MoF simplify the process of concluding loan agreement.	□ Develop increased ability of negotiation upholding national interests and patriotism. □ Develop diplomacy to offset ill-prescriptions of DPs in project selection.
<i>B. Appropriate and Accommodative Project Appraisal : At Initiating/Executing Agency (I/EA) Level</i>		
□ Engage relevant persons for project feasibility study and finalize report before project appraisal.	□ Select/create own manpower for preparing, planning, designing and appraising projects, otherwise hire or consult skilled persons of other Government organizations. Or if required, engage consultant.	□ Develop own manpower through proper training for understanding well the appropriate preparation, planning, designing and appraisal of projects.

Short-Term Plan [To be Implemented within one Year]	Medium-Term Plan [To be Implemented within 2-3 Years]	Long-Term Plan [To be Implemented within 5 Years or more]
❑ Plan/design/ prepare and appraise projects with foresightedness and appropriate flexibility, which does require amendments. ❑ Take sufficient time for project planning. ❑ Clearly spell out the consultants' and other manpower's required qualifications, skills, duties and responsibilities and other terms and conditions in the project documents. ❑ Accommodate increased interfacing among and within organizations/agencies concerned. ❑ Adopt holistic approach in appraising projects.	❑ Apprehend changed circumstances that may emerge during implementation and appraise projects incorporating required flexibility. ❑ Develop a change/ adversity management mechanism within project framework for smooth implementation of projects. ❑ Introduce and adopt output/ performance and competency based project appraisal system.	
B. Appropriate and Accommodative Project Appraisal : At Sponsoring Ministerial (SM) Level		
❑ Don't process or support any project without feasibility study. ❑ Adopt holistic approach in appraising projects.	❑ Develop own manpower through appropriate training for preparing, planning, designing and appraising the most flexible, accommodative but effective and appropriate projects.	❑ Devise and adopt a system for supporting PC with required field level information for the process of simplification of project appraisal systems and formats.

<u>Short-Term Plan</u> <i>[To be Implemented within one Year]</i>	<u>Medium-Term Plan</u> <i>[To be Implemented within 2-3 Years]</i>	<u>Long-Term Plan</u> <i>[To be Implemented within 5 Years or more]</i>
B. Appropriate and Accommodative Project Appraisal : At Planning Commission (PC) Level		
☐ Don't process or support any project without feasibility study. ☐ Adopt holistic approach in appraising projects. ☐ Develop an in-built mechanism for clearly spelling out the consultants' and other manpower's required qualifications, skills, duties and responsibilities and other terms and conditions in the project documents.	☐ Develop sector-specialized manpower through proper training for understanding well the appropriate preparation, planning, designing and appraisal of projects. ☐ Simplify the formats required for project preparation and appraisal. ☐ Introduce and adopt output/ performance and competency based project appraisal system.	☐ Devise and adopt a system for accommodating field level feedback information for the process of simplification of project appraisal systems and formats.

<u>Short-Term Plan</u> [To be Implemented within one Year]	<u>Medium-Term Plan</u> [To be Implemented within 2-3 Years]	<u>Long-Term Plan</u> [To be Implemented within 5 Years or more]
C. Accelerated Project Approval : At Initiating/Executing Agency (I/EA) Level		
❑ Organize regular intensive training programmes through relevant training institutions incorporating focused group project planning, designing, preparation and appraising skills in modular form within a full package of total project management training course for all concerned. ❑ Don't submit/process or approve any project without proper feasibility study ❑ Support organizing yearly training workshops in relevant training institutions by the PC and extend necessary cooperation to agencies concerned. ❑ Ensure timely submission of recast project document (as and when required).	❑ Make sure that the projects are planned/designed/prepared with appropriate flexibility so that it does not require amendments.	❑ Develop required skills at agency level.

<u>Short-Term Plan</u> [To be Implemented within one Year]	<u>Medium-Term Plan</u> [To be Implemented within 2-3 Years]	<u>Long-Term Plan</u> [To be Implemented within 5 Years or more]
C. Accelerated Project Approval : At Sponsoring Ministerial (SM) Level		
☐ Giver special preference to awareness development and capacity building projects. ☐ Developed Protection mechanisms against ill-traits of mastans/rent seekers and political elite during project approval. ☐ Don't process or approve any project without proper feasibility study. ☐ Support organizing yearly training workshops in relevant training institutions by the PC and extend necessary co-operation to agencies concerned. ☐ Develop Protection mechanisms against ill-traits of mastans/rent seekers and political elite during project approval.	☐ Don't agree to release funds for projects, feasibility study of which is not yet done or which is not a feasible one. ☐ Make sure that the projects are Planned/designed/prepared with appropriate flexibility. ☐ Process for approval only appropriately planned/designed projects. ☐ Approve relevant projects ensuring planned fund flow, if required, for implementation so that cost-over-run does not incur due to time-over-run. ☐ Stop supporting for flowing funds for unapproved projects.	☐ Develop required skills at agency level and help PC simplify project amendments procedures. ☐ Stop releasing funds for unapproved projects.

<i>Short-Term Plan [To be Implemented within one Year]</i>	<i>Medium-Term Plan [To be Implemented within 2-3 Years]</i>	<i>Long-Term Plan [To be Implemented within 5 Years or more]</i>
□ Ensure community participation, specially women's participation during processing for approval of projects. □ Giver special preference to a w a r e n e s s development and capacity building projects during processing for approval.		
<i>C. Accelerated Project Approval : At Planning Commission (PC) Level</i>		
□ Don't process or approve any project without proper feasibility study. □ Organize yearly training workshops in relevant training institutions and extend necessary co-operation to agencies concerned □ Develop Protection mecha-nisms against ill-traits of mastans/rent seekers and political elite during project approval. □ Give more power and authority to SM to approve or select their own projects.	□ Don't allocate funds for projects, feasibility study of which is not yet done or which is not a feasible one. □ Make sure that the projects are planned/designed/prepared with appropriate flexibility. □ Approve or process for approval only appropriately planned /designed projects. □ Ensure planned fund flow, if required, for implementation so that cost-over-run does not incur due to time-over-run.	□ Develop required skills at agency level and simplify project amendments procedures. □ Stop allocating funds for unapproved projects

<i>Short-Term Plan</i> <i>[To be Implemented</i> <i>within one Year]</i>	<i>Medium-Term Plan</i> <i>[To be Implemented</i> <i>within 2-3 Years]</i>	<i>Long-Term Plan</i> <i>[To be Implemented</i> <i>within 5 Years or more]</i>
❑ Activate agencies and their officials concerned to work sincerely and efficiently for ensuring time-bound approval of projects. ❑ Ensure community participation, specially women's participation during approval of projects. ❑ Give special preference to awareness development and capacity building projects during approval. ❑ Simplify project approval system.	❑ Develop sectoral manual outlining the criteria for approving projects or works of projects. ❑ Stop allocating funds for unapproved projects but only for nationally important project. ❑ Ensure and maintain time-bound approval system.	
<i>C. Accelerated Project Approval : At the Ministry of Finance (MoF) Level</i>		
❑ Give more power and authority to SM to approve or select their own projects.	❑ Don't release funds for projects, feasibility study of which is not yet done or which is not a feasible one. ❑ Stop releasing funds for unapproved projects but only for nationally important project.	❑ Stop releasing funds for unapproved projects.

<i>Short-Term Plan</i> <i>[To be Implemented</i> <i>within one Year]</i>	<i>Medium-Term Plan</i> <i>[To be Implemented</i> <i>within 2-3 Years]</i>	<i>Long-Term Plan</i> <i>[To be Implemented</i> <i>within 5 Years or more]</i>
<i>D. Integrated Project Implementation : At Initiating/Executing Agency (I/EA) Level</i>		
□ Appoint honest and capable PD & Project Personnel having thorough knowledge about procurement regulation and other relevant rules and regulations for project implementation. □ Appoint honest, efficient, skilled, knowledgeable (required), pro-active, pro-people, courageous, hardworking, patriotic, freely accessible, committed, transparent and accountable, rational and enabling persons as project managers. □ Do not recruit fresh people as project personnel. If fresh, train them first and engage thereafter. □ Ensure frequent visits to project sides and close supervisions by superior officials of SM, EA, IMED, PC and other officials concerned. □ Set time-bound target-oriented plan and schedule item of works according to CPM and LFW analysis of the project.	□ Develop mechanisms for protecting the project implementation process against potentially malafide intention of the VPIGs, VIGs, PBs, OPEs, and MRSs. □ Make provision within the project framework for attracting efficient/skilled personnel for project implementation. □ Create incentive package for project personnel within project framework □ Create incentive package for bid evaluators within project framework. □ Identify implementation problems of procurement regulation and bring it to the notice of the agencies concerned. □ Select and develop own manpower for project implementation.	□ Help develop mechanisms for building civil society and promote it for offsetting different pressure groups, like VPIGs, VIGs, MRS, OPE, plundering public money by upholding the dignity and strong principles in managing development projects. □ Develop mechanisms for financing own development projects.

<u><i>Short-Term Plan</i></u> <i>[To be Implemented within one Year]</i>	<u><i>Medium-Term Plan</i></u> <i>[To be Implemented within 2-3 Years]</i>	<u><i>Long-Term Plan</i></u> <i>[To be Implemented within 5 Years or more]</i>
❑ Develop and ensure implementation of yearly plan of activities, strictly follow the yearly procurement plan. ❑ Schedule and start implementing at least 1.5 times works of the yearly plan in terms of expenditure and volume than the actual target. ❑ Formulate and engage a technical committees for procuring each type of goods/works/ services. ❑ Develop a very good relationship/linkage with other related agencies and persons concerned. Pursue the matter creating project implementation problems personally ❑ Adopt CPM and LFW for planning and implementing any development project ❑ Develop effective co-ordination mechanism within project framework for organizations and authority concerned.	❑ Contact out required portion of development activities ensuring appropriate and effective monitoring-supervision for smooth implementation. ❑ Developed protection mechanisms against ill-traits of mastans/rent seekers and political elites. ❑ Stop entry of mastans/rent-seekers into contractors/suppliers list and to drop them if identified latter on. ❑ Encourage to formulate a strong contractors'/suppliers' association for off-setting mastans/rent-seekers' dominance. ❑ Adopt severe punishment system in case of identified corruption and degradation of ethical values.	

<i>Short-Term Plan</i> <i>[To be Implemented</i> <i>within one Year]</i>	<i>Medium-Term Plan</i> <i>[To be Implemented</i> <i>within 2-3 Years]</i>	<i>Long-Term Plan</i> <i>[To be Implemented</i> <i>within 5 Years or more]</i>
❑ Develop a high powered consultation forum [Steering Committee] within project framework incorporating all stakeholders/agencies concerned. ❑ Change management set-up, if required. Ensure lawful, impartial, fair and transparent decisions in every step of the Project Personnel. ❑ Make provision within project framework for attracting efficient / skilled personnel for project implementation. ❑ Identify implementation problems of procurement regulation and bring it to the notice of the agencies concerned. ❑ Notify and continuous persuade concerned authority about appointment of PD (if required). ❑ Engage officers with strong principles in project management activities. ❑ Give priority to honest, dedicated and sincere officers in selecting PDs.	❑ Incorporate incentive package within project framework for dedicated, honest and sincere officers working in project implementation. ❑ Make provision within project framework for engaging officers from CCC to oversee issues of corruption and degradation of ethical values.	

<u>Short-Term Plan</u> [To be Implemented within one Year]	<u>Medium-Term Plan</u> [To be Implemented within 2-3 Years]	<u>Long-Term Plan</u> [To be Implemented within 5 Years or more]
□ Enlist a group of qualified contractors/suppliers/authorized agents for different categories of works, goods and services prior to go for formal tender.		
<i>D. Integrated Project Implementation : At Sponsoring Ministry (SM) Level</i>		
□ Select honest, efficient, skilled, knowledgeable (required), pro-active, pro-people, courageous, hardworking, patriotic, freely accessible, committed, transparent and accountable, rational and enabling persons as project managers. □ Identify implementation problems of procurement regulation and bring it to the notice of the agencies concerned. □ Don't appoint firsthand PD for implementing development projects.	□ Select and develop own manpower for project implementation. □ Develop mechanisms for protecting the project implementation process against potentially malafide intentions of the VPIGs. □ Maintain a pool of PDs with required knowledge, skills, experiences and efficiencies and appoint them immediately, wherever and whenever necessary.	□ Develop mechanism of releasing all quarterly funds allocated in ADP without concerning any agency and automatically releasing them in time, if the concerned PD do not ask to hold them. Make PD held responsible for appropriate utilization of released funds for the project concerned. □ Develop mechanisms for building civil society and promote it for offsetting different pressure groups, like VPIGs, VIGs, MRSs, OPEs, plundering public money by upholding the dignity and strong principles in managing development projects.

<i>Short-Term Plan [To be Implemented within one Year]</i>	<i>Medium-Term Plan [To be Implemented within 2-3 Years]</i>	<i>Long-Term Plan [To be Implemented within 5 Years or more]</i>
□ Make PD held responsible for appropriate utilization of released funds for the project concerned. □ Give priority to honest, dedicated and sincere officers in selecting PDs.	MRSs and OPEs. □ Strictly follow the guidelines of appointing full-time PD.	□ Extend maximum cooperation to EA for smooth implementation of development projects.
<i>D. Integrated Project Implementation : At Planning Commission (PC) Level</i>		
□ Avoid over inclusion of projects in ADP and right-size ADP. □ Protect development functions from the malafied intentions of the VPIGs, VIGs, PBs,	□ Develop sectoral implemen-tation manual with procedural details to be followed for every major item of works. □ Let SM to receive a yearly lump grants for all of its project together and allocate funds in ADP according to the merit of the projects. □ Let the SM concerned determine the amount of yearly lump grants to SM in an inter-Ministerial meeting.	□ Extend maximum cooperation to SM & EA for smooth implementation of development projects.

<u>Short-Term Plan</u> <i>[To be Implemented within one Year]</i>	<u>Medium-Term Plan</u> <i>[To be Implemented within 2-3 Years]</i>	<u>Long-Term Plan</u> <i>[To be Implemented within 5 Years or more]</i>
<i>D. Integrated Project Implementation : At Implementation Monitoring & Evaluation Division (IMED) Level</i>		
☐ Organize yearly workshop on implementation problems of procurement regulation involving representatives of all concerned and disseminate the outcomes.. ☐ Identify implementation problems of procurement regulation from the field experiences.	☐ Finalize unified bid document through trial-run workshop assessment ensuring participation of representative of all concerned. ☐ Develop unified bid document for procuring different types of works, goods and services. ☐ Notify and circulate the unified well-structured bid document to all agencies concerned. ☐ Make necessary amendments of procurement regulation and finalize it through trial-run workshop assessment ensuring participation of representative of all concerned.	☐ Empirically develop an effective and sustainable integration approach with sector-wise procedural details for project implementation.
<i>D. Integrated Project Implementation : At the Ministry of Establishment (MoEstb.) Level</i>		
☐ Select honest, efficient, skilled, knowledgeable (required), proactive, pro-people, courageous, hard working, patriot, freely accessible, committed, transparent and accountable, rational and enabling persons as project managers.	☐ Maintain a pool of PDs with required knowledge, skills, experiences and efficiencies and appoint them immediately, wherever and whenever necessary.	☐ Develop mechanisms for building civil society and promote it for offsetting different pressure groups, like VPIGs, VIGs, MRS, OPE, plundering public money by upholding the dignity and strong principles in managing development projects.

<i>Short-Term Plan [To be Implemented within one Year]</i>	<i>Medium-Term Plan [To be Implemented within 2-3 Years]</i>	<i>Long-Term Plan [To be Implemented within 5 Years or more]</i>
❑ Help PC in right-sizing ADP. ❑ Don't appoint firsthand PD-for implementing development projects. ❑ Give priority to honest, dedicated and sincere officers in selecting PDs.	❑ Strictly follow the guideline of appointing full-time PD. ❑ Extend maximum co-operation to SM_y & EA for smooth implementation of development projects.	
<i>D. Integrated Project Implementation : At the Ministry of Finance (MoF) Level</i>		
❑ Provide full power to SM of releasing all quarterly funds allocated in ADP and automatically releasing them in time, if the concerned PD do not ask to hold them. ❑ Simplify fund release procedures and right-size ADP.	❑ Create an incentive package or an incentive based salary structure for project personnel for attracting efficient, skilled and experienced project personnel. ❑ Delegate SM and PD to have more administrative and financial powers. ❑ Delegate PD to have power, authority to delegate some of his/her administrative and financial powers to other project personnel and held responsible for ensuring their accountability.	❑ Make sufficient financial provisions for undertaking effective implementation monitoring and training purposes.

<u>Short-Term Plan</u> <i>[To be Implemented within one Year]</i>	<u>Medium-Term Plan</u> <i>[To be Implemented within 2-3 Years]</i>	<u>Long-Term Plan</u> <i>[To be Implemented within 5 Years or more]</i>
<i>D. Integrated Project Implementation : At the Ministry of Home Affairs (MoHA) Level</i>		
☐ Bring the mastans/Rent-seekers under legal measures.	☐ Improved Law and order situations.	☐ Conduct regular research on issues of improving law and order situations and do the needful according to the research findings.
<i>D. Integrated Project Implementation : At Other Ministerial/Agency Level</i>		
☐ Ensure appropriate rehabilitation / resettlement and compensation against land acquired, as early as possible. ☐ Take pre-cautionary measures against mastans / rent-seekers/ill-politics during land acquisition process. ☐ Simplify evacuation process and involved local MPs in evacuation process.	☐ Simplify the Land Acquisition process and consider it as a pre-investment expenditure and allocate/release fund for procuring land accordingly.	☐ Conduct problem-oriented research regularly and do the needful according to the research findings.
<i>E. Managing Project Implementation Monitoring-Evaluation : At Initiating/Executing Agency (I/EA) Level</i>		
☐ Have close supervision over every activity under implementation.	☐ Develop and introduce IT-based project implementation monitoring-evaluation system.	☐ Develop IT-linkage with SM, PC and IMED for sharing information on development management.

Short-Term Plan <i>[To be Implemented within one Year]</i>	Medium-Term Plan <i>[To be Implemented within 2-3 Years]</i>	Long-Term Plan <i>[To be Implemented within 5 Years or more]</i>
❑ Arrange for other superior officials of SM and IMED to make frequent visits to physically oversee project performance. ❑ Make provision of a high powered Project Steering Committee within the project framework and their monthly visit to physically oversee project performance. ❑ Provide appropriate training to personnel engaged or to be engaged in project implementation monitoring and supervision. ❑ Ensure monitoring implementation regularly and evaluate achievements for future reference or planning.	❑ Strengthen implementation monitoring and evaluation with IT-support systems. ❑ Always maintain IT-supported implementation updates.	❑ Introduce and adopt such monitoring-evaluation approach that help develop appropriate legal framework for ensuring efficient project management and offsetting plundering of public money through politicizing, non-transparent, shadow-legal, dishonest, corrupt and unethical means. ❑ Conduct problem-oriented research regularly and do the needful according to the research findings.
E. Managing Project Implementation Monitoring-Evaluation : At Sponsoring Ministerial (SM) Level		
❑ Make frequent visits to oversee project performance. ❑ Always maintain IT-supported implementation updates.	❑ Strengthen implementation monitoring and evaluation with IT-support systems.	❑ Introduce and adopt such monitoring-evaluation approach that help develop appropriate legal framework for ensuring efficient project management and

<i>Short-Term Plan [To be Implemented within one Year]</i>	<i>Medium-Term Plan [To be Implemented within 2-3 Years]</i>	<i>Long-Term Plan [To be Implemented within 5 Years or more]</i>
E. Managing Project Implementation Monitoring-Evaluation : At the IMED Level		
□ Provide appropriate training to personnel engaged or to be engaged in project implementation monitoring and supervision. □ Ensure monitoring implementation regularly and evaluate achievements for future reference or planning. □ Make frequent visits, at least once in a quarter, to oversee project performance. □ Engage a third party for project monitoring or evaluation, if IMED does not have required manpower.	□ Develop and introduce IT-based project implementation monitoring-evaluation system. □ Strengthen implementation monitoring and evaluation with IT-support systems. § Always maintain IT-supported implementation updates. □ Ensure making provisions of incentive package within project framework for project monitoring and evaluation and for on-going, mid-term, terminal and performance evaluation.	offsetting plundering of public money through politicizing, non-transparent, shadow-legal, dishonest, corrupt and unethical means. § Conduct problem-oriented research regularly and do the needful according to the research findings. □ Develop and introduce IT-based net-working systems with EA, SM, PC and other agencies concerned for project implementation monitoring-evaluation system. □ Develop and strengthen performance-based evaluation systems and introduce evaluation approach. that helps to develop appropriate legal framework for ensuring efficient project management and offsetting plundering of public money through politicizing, non-transparent, shadow-legal, dishonest, corrupt and unethical means. □ Conduct problem-oriented research regularly and do the needful according to the research findings.

2.5 The "SAAIM-SKART Strategic Model Framework" for Combating Project Management Challenges

Reviewing the results of all the relevant Framework-Tables a model-framework named "SAAIM-SKART Strategic Model Framework," comprising of an integrated 5 x 5 x 4 matrix has been developed [Fig.1] under the nomenclature presented in Table-3.

The model framework suggests that every concerned Ministry, Division and agency will have their own institutional strategic missions/visions for undertaking development efforts. The main purpose of the framework is to outline systems approaches or measures for achieving increased project performance by combating the existing and up-coming PM problems or challenges.

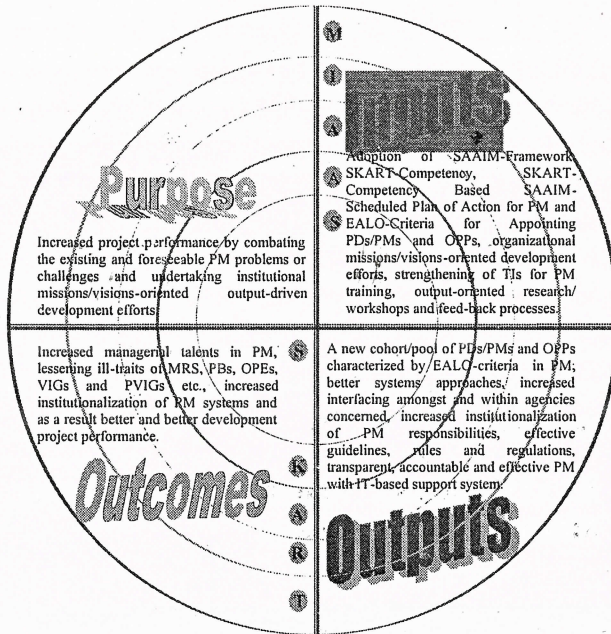
Table-3 : SAAIM-SKART Matrix for Combating Project Management Challenges

	<i>Purpose</i>	<i>Inputs</i>	<i>Output</i>	<i>Outcomes</i>
<i>Strategic [Selection]</i>	❖	❖	❖	❖
<i>Accommodative [Appraisal]</i>	❖	❖	❖	❖
<i>Accelerated [Approval]</i>	❖	❖	❖	❖
<i>Integrated [Implementation]</i>	❖	❖	❖	❖
<i>Management [Monitoring-Evaluation]</i>	❖	❖	❖	❖

<i>Skills</i>	
<i>Knowledge</i>	
<i>Abilities</i>	
<i>Reliabilities</i>	
<i>Technical Know-How</i>	

As different Ministries, Divisions, agencies and institutions have certain pre-determined responsibilities and the developed "SAAIM-Framework",

Fig.1 : SAAIM-SKART Strategic Model Framework for Effective Project Management.



"SKART-Competency Framework" and "SKART-Competency Based SAAIM-Scheduled Plan of Action" suggest certain seeded changes in their responsibilities, adoption of such changes along with EALO-criteria (Ethical, Administrative, Leadership and Other criteria/qualities) for appointing PDs/PMs and Other Project Personnel (OPPs), strengthening of Training Institutions (TIs) for PM training, output-oriented research and feed-back processes, outlined in the frameworks and plans mentioned above would, as input-systems, bring a paradigm shift in the output systems of PM. As a result, a new cohort/pool of PDs/PMs and OPPs characterized by EALO-criteria in PM, better systems approaches, increased interfacing amongst and within agencies concerned, increased institutionalization of PM responsibilities, effective guidelines, required rules and regulations, transparent, accountable and effective PM with Information-Technology-based support systems would develop. These would, in turn, help develop/generate increased managerial talents, lessen ill-traits of *mastans*/rent-seekers, political bureaucrats, other project personnel, vested interest groups and private vested interest groups etc., institutionalize effective PM systems and ultimately better and better development project performance would be achieved.

3.0 Policy Suggestions and Conclusion

The traditional ways of managing development projects do not guarantee any success, rather with the world changing more and more quickly and the society getting more and more complex, they will eventually guarantee the failure (Newbold, 1988, p. xxi). Therefore, a systems approach should be developed that would help to ensure effective implementation of the developed framework along with its plan of actions...

3.1 Policy Suggestions

The present study has identified two systems approaches to deal with the whole gamut of PM problems. The first one is to select the "core drivers" or root causes" of the identified problems, which are to be called the "core problems". The "core problems" can be defined as those few "core drivers" that should be chosen to attack first as they cause the majority of the PM problems. If the right core drivers can be eliminated, it would enable to eliminate all problems that stem from them. That is why, instead of trying to eliminate the problems individually, interventions should be undertaken to eliminate the core drivers. Otherwise, the problems will persist.

Elimination of some or many of the core drivers may take longer time. Until and unless the country is institutionally, instrumentally (systems approaches), environmentally (management and social), technically (PM skills) and technologically (IT-support systems) well-equipped or ready, it would be difficult to achieve the goals of eliminating all core drivers. Therefore, the second one would be a back-up system, where measures would be undertaken to eliminate all other problems, which would, right at the moment, remain unattended under the first one. However, both the approaches may run side by side, until the country is able to contain certain core drivers.

3.1.1 Identification of "Core Drivers" and Suggested Measures

Looking into the nature and intensity of problems and Tables of Framework Analysis, the study identified as many as six "core drivers". Some of these "core drivers" have wider areas of coverage wherein existence of several "sub-core drivers" may be quite visible. However, the identified core drivers are as follows :

- (a) Lack of (appropriately) skilled personnel required for and engaged in PM functions;
- (b) Inappropriate system of selecting/appointing PDs/PMs and other project personnel;
- (c) Politicizing development projects and ill-traits;
- (d) Degradation of ethical values and increased corruption;
- (e) Proliferation and dominance of mastans/rent-seekers/vested interest groups; and
- (f) Inappropriate/inadequate institutional, delivery, linkages and support systems.

The most important measures suggested for attacking the identified core drivers are :

- All agencies concerned (including Ministries, Divisions etc.) must develop their own manpower equipped with required knowledge, skills, professionalism and other required Ethical, Administrative, Leadership and Other (EALO)-qualities in PM line.
- Ministry of Establishment and Sponsoring Ministry must create and maintain a pool of experienced, skilled, efficient, knowledgeable, honest, dedicated, sincere, committed, pro-active, pro-people, courageous, energetic, hardworking, patriotic, rational, transparent and accountable, freely accessible and enabling PDs and other project personnel and appoint them in PM wherever and whenever necessary.
- No agency should propose or support or process for approval or approve any project without proper feasibility study or flow funds for project implementation, which are not feasible.
- The Government should adopt quick and severe punishment system in cases of identified corruption and degradation of ethical values and an incentive package for honest, dedicated and sincere officers working for project implementation.
- Executing Agency and Sponsoring Ministry must enlist appropriately qualified contractors/suppliers prior to go for formal tender. They have to stop entry of mastans/rent-seekers into the list and drop them, if identified latter on and encourage formation of a strong contractors'/suppliers' association for offsetting ill-traits of mastans/rent-seekers, vested interest groups, political bureaucrats and other political elite.

- Ministry of Home Affairs has to adopt and undertake appropriate strategies to improve law and order situation and ensure "rule of law" in the country.
- Implementation Monitoring & Evaluation Division (IMED) should formulate, notify and circulate category-wise well-structured unified bid-documents with the flexibility of incorporating required specification for procuring certain works, goods and services and ensure their proper implementation.
- All agencies concerned are to develop and maintain a good relationships/linkages with other agencies concerned and pursue the matters creating any sort of dysfunctional impacts on project implementation personally.
- Ministry of Finance should create an incentive based salary structure for PDs and other project personnel for attracting appropriately skilled, experienced and efficient personnel in PM system.
- Visits to project sides for monitoring, supervising and overseeing project performance should not be taken as a pleasure trips by the concerned officials.

3.1.2 The Other Measures Suggested for Combating PM Problems

- The Ministries, Divisions and agencies concerned should adopt measures outlined in the "SAAIM-Framework", "SKART-Competency Framework", "SKART-Competency-Based SAAIM-Scheduled Plan of Actions" and the "SAAIM-SKART Strategic Model Framework" for combating the existing and foreseeable PM problems or challenges.
- Initiating/Executing Agency must outline the required knowledge, skills, experiences, qualifications, levels/positions and other qualities of the potential PDs, other project personnel and consultants (if required) in the project documents appropriately.
- Training Institutions (TIs) should be strengthened for most effective PM training, create platforms and conduct regular research for assimilation and dissemination of real life situations and outcomes respectively.
- Economic Relations Division (ERD) has to be activated and more skilled, efficient, pro-active, patriotic personnel should be appointed, it should involve Sponsoring Ministry and Initiating/Executing Agency

for effective aid negotiation, for accelerating appropriate agreements and for time-bound fulfilment of conditionalities and has to devise a strong follow-up plan for the purposes.

- Initiating/Executing Agency must prepare, plan, design and appraise projects with appropriate flexibility for avoiding frequent amendments during implementation and Sponsoring Ministry, Planning Commission and Implementation Monitoring & Evaluation Division (IMED) are to provide required technical support and extend expertise for the purposes.
- Concerned agencies must stop allocating/providing/releasing funds for unapproved projects in the years to come.
- Ministry of Establishment and Sponsoring Ministry should follow the Ethical, Administrative, Leadership and Other (EALO)-criteria in selecting PDs/PMs and other project personnel.
- PD must ensure close supervision over implementation of every activity of the concerned project and concerned and senior officials of Executing Agency, beneficiary organization, Sponsoring Ministry and Implementation Monitoring & Evaluation Division (IMED) have to make frequent visits to project sides to supervise and oversee project performance.
- Initiating/Executing Agency is to develop, while Sponsoring Ministry is to ensure and Implementation Monitoring & Evaluation Division (IMED) is to strictly monitor implementation of appropriately designed yearly plan of project activities.
- Executing Agency is to schedule the yearly plan of activities in such a way that targeted physical and financial progress can be achieved in any circumstances.
- Initiating/Executing Agency is to make provisions of a high power steering committee, technical committees to be engaged for appropriate procurement, to make provisions of incentive packages for them and the project personnel within the framework of the projects.
- Planning Commission should simplify formats for project documents, the process for project approval and prepare sector-wise manual for appropriate preparation, planning, designing and appraisal of projects with procedural details.
- Sponsoring Ministry and Ministry of Establishment must strictly follow the guidelines for appointing full-time PDs for effective project implementation.

- Ministry of Finance should delegate more financial and administrative powers and authority to Sponsoring Ministry and PDs ensuring required accountabilities.
- Ministry of Finance and Planning Commission should delegate Sponsoring Ministry full powers of releasing all quarterly funds allocated in Annual Development Plan (ADP) based on the merits of the projects undertaken.
- The concerned agencies are to simplify land acquisition processes and to ensure appropriate compensation, rehabilitation and settlement. Local Members of Parliament (MPs) are to be involved in evacuation process. The whole activities to this end to be considered as pre-investment functions of projects.

3.2 Conclusion

Competency has no value in itself, unless it is applied for appropriate purposes. Similarly, a framework designed for effective project management has no value unless it is appropriately operationalized with its functional integrity and required institutional support. Appropriate operationalization of a designed framework depends upon many internal and external forces and environment. Commitment of the Government, politicians and political bureaucrats, systems integrity of management functionaries, skills and efficiency, ethical values and morale of the persons concerned, conscientization amongst civil society about "value for money" etc. are some of the most important forces that can regulate the systems functions of the designed framework.

Appropriate implementation of the designed "SAAIM-SKART Strategic Model Framework" adopting the "SAAIM-Framework", "SKART-Competency Framework" and "SKART-Competency-Based SAAIM-Scheduled Plan of Actions" would obviously help to achieve a paradigm shift in development project management systems through its seeded changes by eliminating the persistently aggravating PM problems in the country. But the designed framework has to be internalized or wholeheartedly owned first by all stakeholders concerned. Such internalization or ownership would eventually take control over the systems, forces and environment and as a result increased development project performance would take place. Appropriate PM training would inculcate required attitudinal/behavioural changes, increase knowledge and skills, help create required resource pool for augmenting such internalization.

Bibliography

- Bryant, Coralie and Louise G. White (1982). : *Managing Development in the Third World*. Westview Press Inc., Boulder, Colorado.
- Chadha, Skylark (1989). : *Managing Projects in Bangladesh : A Scenario Analysis of Institutional Environment for Development Projects*. University Press Limited, Dhaka.
- Cleland, David I. and King, William R. (1985). : *Systems Analysis and Project Management*. McGraw-Hill Book Company, International Student Edition, Humburg New Delhi.
- Farid, Shah Mohammad (2002). : *"Problems of Project Management in Bangladesh"*. Planning Commission, Ministry of Planning, Government of the People's Republic of Bangladesh, Dhaka.
- Government of the People's Republic of Bangladesh (2003). : *Bangladesh : A National Strategy for Economic Growth, Poverty Reduction and Social Development*. Economic Relations Divisions, Ministry of Finance, Dhaka.
- Imam, Kazi Hasan (2000). : *Environmental Protection and Sustainable Development : Bangladesh Perspectives*. Paragon Publishers, Dhaka.
- Imam, Kazi Hasan (2001). : *Curriculum Development and Evaluation of ACAD*. Bangladesh Public Administration Training Centre, Savar, Dhaka.
- Imam, Kazi Hasan (2005). : *"Dimensions and Magnitude of Project Management Problems in Bangladesh"*. In : *Lok Proshason Samoyeeky*, Vol. No. 26, BPATC, Savar, Dhaka.
- Khan, Ansar Ali (1991). : *Project Evaluation*. Students'-Friend Book House, Dhaka.
- Majid, M. A. (2001). : *Project Monitoring and Evaluation System*. M & M Publishers, Dhaka.
- Majid, M. A. (1995). : *Project Management*. Bangla Academy, Dhaka.
- Newbold, Robert C. (1988). : *Project Management in the Fast Lane* :

Applying the Theory of Constraints. The St. Lucie Press, New York, Washington D. C.

Sirajuddin, Muhammad (1986). : *Institutional Support for Planning and Project Management.* The Pioneer Printing Press Ltd., Dhaka.

Sirajuddin, Muhammad (1980). : *Project Management : A Compilation of Lecture Materials.* Bangladesh Management Development Centre., Dhaka.

Taylor, W. J. and T. F. Watling (1972). : *Successful Project Management.* Business Books Ltd., London.

United Nations (1972). : *Guidelines for Project Evaluation,* United Nations Industrial Development Organizations, Vienna, New York.

The World Bank (1983). : Bangladesh Staff Appraisal Report : *Public Administration (Training, Personnel and Management) Project.* South Asian Projects Department, Education and Manpower Development Unit, The World Bank Report No. 4181-BD.

Effect of Sex Preference on Demand for a Child : A comparative Study of Men and Women in Bangladesh

Saroje Kumar Sarker*

Abstract : *The paper uses the Bangladesh Demographic and Health Survey 1999-2000 data to examine the extent to which sex preferences have constrained the success of family planning program. The findings of the study indicate that the fertility behavior of both men and women is influenced by a strong desire to acquire a minimum number of surviving sons in the family. Again, desire to acquire a daughter is significantly higher among women than men those who have both sons. Since women exhibit greater demand for sons as well as a daughter, measures related to improve the status of women should be taken up to eliminate the sex preference prevailing in Bangladesh.*

Introduction

The preference of couples worldwide for a male or female child is an age-old phenomenon. As in societies of East Asia, North Africa, the Middle East and the other parts of South Asia couples have observed to have a strong preference for sons over daughters (Arnold 1996: Arnold 1997: Cleland, Verral and Vaessen 1983; UN 1981; UN 1985: Williamson 1976) and to accord a low status to women (UN 1995). a number of recent studies (Freedman and Coombs 1974) have documented evidence to show that couples have a decided preference for a particular sex combination of children. Previous studies have founded that a number of cultural, social and economic factors influence the relative benefits and cost of sons and daughters and ultimately parent's gender preferences (Arnold et al, 1995: Bulatao 1981: Espenshade 1977: Friedman, Hechter and Kanazawa 1994: C Vlasoff 1990: M. Vlasoff 1979).

* Assistant Professor, Department of Statistics, University of Rajshahi.

Son preference is prevalent in many less developed countries particularly in the rural areas where sons are often period as assets for working on the family farm, as providers of security in old age and so on. For example, in many South Asian countries including Bangladesh, there is a strong preference for sons over daughters. Also there is evidence that parents may prefer to complete their families with a daughter (Mannan 1988; Rahman and others 1992) Das (1989) has claimed that the desire for at least one son and one daughter and the tendency to continue childbearing until the desired minimum has been attained would increase the total fertility rate. In fact son preference has been considered to be one of the factors responsible for the high fertility in these countries and thus sex preference has affected the success of family planning program by acting as a significant barrier to rapid fertility decline in these countries particularly in countries which are continuing to experience a fertility transition.

The impact of sex preference on fertility has usually been investigated by examining data relating to the sex composition of living children of couples who do not want any more children, the assumption being that if son preference has an impact on fertility, couples who have sons are much more likely do not want more children and to practice contraception. Such evidence has been documented and empirically demonstrated in several South Asian countries including Bangladesh (Chowdhury and Bairagi 1990).

Most fertility surveys which seek to measure the demand for children and sex preference are confident to currently married women and hence assume that the women's response reflects the preferences of the couple. Thus, it remains unclear whether it is the men or the women who exhibit a greater demand for children particularly male children. Caldwell (1982) argues that in pre-transition society's men receive a disproportionate share of their children's love, loyalty and labor while women have to bear the costs of childbearing and rearing and in such social settings, the fertility desire of men will be higher than those of women. In contrast, Cain and his associates (1979) suggest that in South Asian countries where women are economically dependent on their male family members, women will be motivated to want a greater number of children, especially sons, who are perceived as an insurance against the risks of divorce, widowhood and old age.

In an extensive review of the literature on the differences between men's and women's reproductive references in developing countries, Mason and Taj (1987) conclude that although gender differences in fertility desires appear to be small and statistically insignificant whenever differences do exist, there is a tendency for men rather than women, to prefer more sons.

In this article, an attempt is made to examine the impact of sex preferences on fertility behavior and it examines the sex differences in fertility decisions by comparing the extent to which preferences for the sex of children differentially affect the reproductive desires of married men and women. It is hypothesized that the sex composition of living children has a strong impact on the desire for more children among both men and women in Bangladesh.

Data and Methods

The present study utilizes data from Bangladesh Demographic and Health Survey 1999-2000. The BDHS is a part of the worldwide Demographic and Health Surveys (DHS) program and a nationally representative survey that was implemented by Mitra and associates and ORC Macro USA under the authority of the National Institute of Population Research and Training (NIPORT), Bangladesh. The study covered 8782 (6154 rural and 2628 urban, 7655 Muslim and 1127 non-Muslim, 6068 below secondary and 2714 secondary & higher level of education according to the characteristics place of residence, religion and level of education respectively) currently married women aged (10-49) who are able to bear children among 10,544 ever-married women aged (10-49) years. The respondents under sterilization, widowed divorced and declared infecund were not considered in the sample because they are not able to bear any more children. On the contrary, 2323 (1614 rural and 709 urban, 1998 Muslim and 325 non-Muslim, 1434 below secondary and 889 secondary & higher level of education according to the aforesaid characteristics) currently married men aged 15-60 are considered in the sample for comparison about the attitude toward demand for additional children.

Cross-tabulation of data pertaining to the desire for an additional child with the number of living children and living sons was done separately for men and women and examined to see whether the sex composition of surviving children influences future fertility intentions. Further, in order to compare gender differences in sex

preference, an attempt was also made to quantify these preferences by using the techniques proposed by Chang et al. (1981) and Arnold (1985). The method of Chang et al. can be used to compute son preference and desire-for- balance ratios for respondents with two or more living children. In this article these ratios have computed for respondents with two living children only who desired no more children. The son preference ratio was obtained by dividing the percentage of respondent with two sons who did not demand any more children. The desire-for-balance ratio was computed by dividing the percentage of respondents with two children of the opposite sex who did not demand any more children by the percentage of respondents with two children of the same sex who did not demand any more children.

In order to quantify the overall impact of sex preference for children on fertility the method proposed by Arnold (1945) was used. This method assumes that in the complete absence of sex preferences, at any given parity, all the couples would behave in a similar fashion as those at the same parity who were most satisfied with the current sex composition of their children, that is at the maximum rate within that parity (Arnold 1985; Arnold et al. 1986). this technique is fairly flexible and can be used with a fertility measures. In the present study, it was used to calculate the impact of sex preference of demand for additional children.

Table-1 : Percentage of men and women respondents not wanting additional children by number of living children and living sons.

No-of living Children		No of Living Sons	Men		Women		Difference
			%	N	%	N	
0		0	3.2%	251	5.2	1126	20
1		0	20.0	210	17.8	908	
		1	24.8	254	20.4	986	
	Sub-Total		22.6	464	19.2	1894	3.4
2		0	51.0	98	48.4	413	2.6
		1	81.0	305	80.1	1094	1.9
		2	77.3	132	65.0	552	12.3*
	Sub-Total		75.1	535	69.7	2059	5.4**
3		0	59.0	39	61.1	167	
		1	88.1	134	85.2	559	
		2	94.0	166	93.5	585	
		3	81.6	49	79.4	175	
	Sub-Total		86.9	388	85.1	1486	1.8
3+		0	69.6	23	77.6	76	
		1	93.9	114	94.8	406	
		2	99.0	192	96.5	665	
		3	95.2	186	97.7	618	
		3+	96.5	170	96.7	452	
	Sub-Total		95.5	685	95.9	2217	0.4

* indicates $p < 0.01$, ** indicates $p < 0.025$

Source : BDHS 19999-2000.

Table-2 : Percentage of men and women respondents having two children not wanting additional children and their differential, son preference ratio, desire for balance ratio under selected background characteristics.

No. of Living Children	No. of Living sons	Sex		Place of residence		Religion		Level of education	
				Rural	Urban	Muslims	Non-Muslim	Below Secondary	Secondary and higher
2	0	Men	%	50.7	51.9	50.0	57.1	46.	8 58.3
			N	71	27	48	14	62	36
		Women	%	42.4	62.6	45.2	64.7	42.5	59.3
			N	290	123	345	68	268	145
		Difference		8.3	10.7	4.8	4.3	4.3	1.0
	1	Men	%	81.3	83.2	78.8	95.0	77.4	87.6
			N	198	107	245	60	168	137
		Women	%	77.8	84.7	77.5	92.8	77.8	84.1
			N	729	365	913	181	698	396
		Difference		3.5	1.5	1.3	2.2	0.4	3.5
	2	Men	%	75.3	80.4	73.0	100	70.3	86.2
			N	81	51	111	21	74	58
		Women	%	62.6	69.9	62.1	80.7	59.4	75.4
			N	366	186	464	88	357	195
		Difference		12.7**	10.5***	10.9**	19.3*	10.3****	10.8***
Total		Men	%	73.7	77.8	71.8	90.5	69.4	82.7
			N	350	185	440	95	304	231
		Women	%	66.4	76.6	66.9	84.0	65.7	76.9
			N	1385	674	1722	337	1323	736
		Difference		7.3**	1.2	4.9****	6.5****	3.7	5.8****
Son preference ratio		Men		1.49	1.55	1.46	1.75	1.50	1.48
		Women		1.48	1.12	1.37	1.25	1.40	1.27
Desire-for balance ratio		Men		1.08	1.03	1.08	0.95	1.10	1.02
		Women		1.24	1.21	1.25	1.15	1.31	1.12

* indicates $p < 0.01$, ** indicates $p < 0.025$, *** indicates $p < 0.05$, **** indicates $p < 0.10$

Source : BDHS 1999-2002

Table-3: Effect of sex preference on demand for additional children among men and women under selected background characteristics.

Characteristics		% respondents having two children not wanting additional children			
		Sex	Actual Col.1	In absence of sex preference col.2	Difference col.2-col.-1
Overall		Men	75.1	82.0	6.9**
		Women	69.7	80.1	10.4*
Types of Place of residence	Rural	Men	73.7	81.3	7.6*
		Women	66.4	77.8	11.4*
	Urban	Men	77.8	83.2	5.4
		Women	76.6	81.7	8.1*
Religion	Muslim	Men	71.8	78.8	7.0***
		Women	66.9	77.5	10.5
	Non-Muslim	Men	90.3	95.0	4.7
		Women	81.0	92.8	8.8
Level of education	Below Secondary	Men	69.4	77.47	8.0****
		Women	65.7	77.8	12.1*
	Secondary and higher	Men	82.7	87.6	4.9
		Women	76.9	84.1	7.2*

* indicates $p < 0.01$, ** indicates $p < 0.025$, *** indicates $p < 0.05$, **** indicates $p < 0.10$.

Source : BDHS 1999-2000.

Results and Discussion

For a given parity, the combinations of sons and daughters associated with relatively higher percentages of respondents who did not want more children can be interpreted as respondents had achieved their preferred sex composition of children. If son preference were to affect the demand for additional children then, within any parity, those with one or more sons would be more likely not to demand more children as compared to those who did not have any sons. Again, if the desire for a balance sex combination was to affect fertility, respondents who had either all sons or all daughters would be more likely to demand additional children as compared to those who had children of both sexes (Nag 1992; Arnold 1992; Knodel and Prachuabmoh 1976; Malhi 1993). Table 1 presents a distribution of the male and female respondents who did not demand any more children by number of living sons. Table 1 clearly indicates the evidence of son preference both among men women and the percentage of respondents who did not demand additional children increased with number of surviving sons. It is also observed from the table, the demand for additional children is significantly higher among women than among men at parity two.

We know that the family planning program in Bangladesh still actively advocates a two-child family norm, an examination about demand for children among men and women those currently had two children were used to assess significant difference under selected background characteristics. Table 2 presents that the demand for additional children is significantly higher among rural women than rural men but the difference is not significant among men and women in urban areas. Also demand is significantly higher among Muslim and non-Muslim women than men. From the findings it is also observed that demand is higher among women than men having some secondary and higher level of education and the difference is not significant among men and women having lower level of education. From table 2 it is observed that there is no significant difference about demand for additional children between men and women having both daughters under all the selected background characteristics. Similar conclusion can be drawn about men and women having one son and

one daughter. But the demand for additional children is significantly higher among women than men having two sons under all the selected background characteristics. It may be due to the fact that the couples of Bangladesh having all sons prefer a daughter and such daughter preference is mainly deserved by the women in the society. That is at parity two, both men and women who did not have a son wanted a son while the demand for a daughter was deserved by the women than by men those who did not have a daughter. According to son preference ratio we may conclude that among men with two children those who had sons only were approximately 1.5 times as likely as those who had daughters only to want no more children. In comparison, 1.3 times as many married women wanted to terminate childbearing after two children if both children were sons as compared to those who had two daughters. Again, desire-for-balance ratio was higher for women than men and son preference ratio was higher for men than women. Son preference ratio and desire-for-balance ratios are calculated for the selected background characteristics and their differentials are shown in the last two rows in table 2.

The overall impact of sex preferences for children on the demand for additional children was quantified by the technique by Arnold (Arnold 1985). The results outlined in table 3 indicated that when sex preferences were eliminated, the percentage of respondents who did not demand more children increased approximately by 8 percent (6.9 percent for men and 10.4 percent for women). Though the increase is substantial, it is important to note that the rate of increment is higher among women than among men. The results of the present study thus reveal a higher preference for sons among women as compared to men. It is observed that preference for a single daughter is also higher among women as compared to men those who had two sons only. It appears that in social settings where women are relatively more economically and socially dependent on men, their concern about security is more marked and sons are perceived as an essential future investment. On the contrary, the women those who had two sons only prefer a single daughter, to get help with housework, childcare, mother's companionship and emotional support in old age.

Finally, the findings of the present study clearly indicate that the fertility

behavior of both men and women is influenced by a strong desire to acquire a minimum number of surviving sons in the family. It is also indicated from the findings that the desire to acquire a single daughter is significantly higher among women than men those who had two sons only. In the light of these findings it appears that despite the declining fertility level in Bangladesh, future reductions in fertility may become increasingly more difficult to achieve unless there is a decline in the preference for male children. Moreover, since women exhibit a stronger demand for sons as well as a daughter and the overall impact of sex preference is higher among women, measures related to improve women's status in society, would be one way of hastening the erosion of prevailing social norms which support and sustain sex preference in the country.

References :

- Arnold F. R. A. Bulatao. C. Buriplakdi. B. I. Chung. I. T. Faweett, T. Iritani, S. I. Iee and T Wu/ (1975). "The value of children: A Cross-national study, Vol. I. Introduction and comparative analysis East-West Center, Honolulu, USA.
- Arnold F. (1985): "Measuring the effect of sex preference on fertility: The case of Korea" Demography, Vol. 22. 280-282.
- Arnold. F. and Z. I iu (1986): "Sex preferences, Fertility and family planning in China" Population and Development Review, Vol. 12 pp. 221-246.
- Arnold. F. (1992): "Sex preference and its demographic and health implications."
- International Family Planning Perspectives, Vol. 18 pp 93-101
- Arnold. F (1996): "Son Preference in South Asia", Paper Presented at the International Union for the Scientific Study of Population (IUSSP) Seminar on Comparative erspectives on Fertility Transition in South Asia, Islamabad, 17-20 December, 1996.
- Arnold, F. (1997): "Gender Preferences for children: Findings From the Demographic and Health Surveys". Paper Prepared for the 23'd General Population Conference of the International Union for the seientific Study of Population (Iussp), Beijing, 11-17 October, 1997
- Asari, G. V. (*1994), "Determinants of Contraceptive use in Kerala: The case of son/daughter preference". The Journal of Family Welfare, Vol. 40, No. 3, pp, 19-25.
- Bulatao. R. A. (1981): "Values and disvalues of children in successive childhearing decision" Demography, Vol:, 18 pp 1-25
- Cain, M. T. S. R. Khanam and S. Nahar (1979): "Class patriarchy and women's work in Bangladesh". Population and Development Review. Vol. 5 pp 405-437.
- Caldwell. I. C. (1982): "Theory of Fertility Decline". Academic Press. New York.
- Chang M., R. Freedman and T. Sun (1981): "Trends in fertility, family size preferences and family planning practice: Taiwan. 1961-1981" Studies in Family Planning Vol. 12 pp. 211-228.

- Chowdhury, M. K. and R. Bairagi (1990): "Son preference and fertility in Bangladesh". *Population and Development review*, Vol. 16 No. 4 pp 749-757.
- Cleland, I. I. Verall and M. Vaessen (1983) : "Preferences for the sex of children and their influence on reproductive behavior" *World Fertility Survey Comparative Studies No. 27*, International Statistical Institute, Voorburg, Netherlands.
- Das, N. (1989): "A model study of the effects of sex preference and mortality on current fertility" in S. N. Singh, M. K. Premi, P. S/. Bhatia and a. Bose (eds.) *Population Transition in India*, Vol. I, (Delhi, B. R. Publishing Comp.), pp. 327-340.
- Espenshade, T. J. (1977): "The value and cost of children." *Population Bulletin*, Vol. 32, pp. 3-47.
- Freedman, R. and J. C. Coombs (1974): "Cross-cultural comparison: Data on two factors in fertility behavior" Report of a Project of the Sub-Committee on Comparative Fertility Analysis of the IUSSP, Population Council, New York.
- Friedman, D., M. Hechter and S. Kanazawa (1974): "A theory of the value of children". *Demography*, Vol. 31, pp 375-401
- Knodel, J. F. and V. Prachuabmoh (1976): Preference for sex of children in Thailand : A comparison of husbands' and wives' attitudes " *Studies in family planning*, Vol 7 pp 137-143.
- Malhi, P. (1993): "Impact of Women's education on sex preference, value and aspirations for children: Evidence From Haryana," *Man and Development*, Vol. XV. pp. 46 623.
- Malhi, p (1995): "Influence of Gender Preference for Children on Fertility Behavior: A Comparative Study of men and Women in Haryana". *The Journal of Family Welfare*, Vol. 41 . No. 2, pp. 53-60.
- Malhi, P. and J. Jerath (1997): "Is Son Preference Constraint Contraceptive Use in India?" *Guru Nanak Journal of Sociology*, Vol. 18, No. 2 pp. 77-92.
- Mannan, M. A. (1988): "Preference for son, desire for additional children and contraceptive use in Bangladesh". *Bangladesh Development Studies*, Vol, 16 No 3, pp. 31-57.

- Mason, K. O. and A. M. TaJ (1987): "Differences between women's and men's reproductive goals in developing countries". Population and Development Review, vol. 13, pp. 611-638.
- Mutharayappa, R., M. K. Choe, F. Arnold and T. K. Roy (1997): "Son Preference and its Effects on Fertility in India". National Family Health Survey Subject Report: Mumbai, IIPS and East-West Center Program on Population, Honolulu, Hawaii, USA.
- Nag. M. (1992). "Sex Preference in Bangladesh. India, Pakistan and its effects on fertility." Demography India, Vol. 20. pp 163-185
- Rahman, M., J. AKbar, J. F. Phillips and S Becker (1992): "Contraceptive use in Matlab. Bangladesh : the role of gender preference". Studies in Family Planning, Vol. 23, No. 4 pp. 229-242.
- Tabutin, D. and M. Williams (1995): "Excess female child Mortality in the developing world during the 1970s and 1980s". Population Bulletin of the United Nations, Vol 39, pp. 45-78.
- United Nations (1981): "Selected factors affecting fertility and fertility preferences in developing countries". In World Fertility Survey Conference 1980, Vol. 2, World Fertility Survey, Iondon.
- United Nations (1985). "Fertility preferences: Selected findings from the world fertility survey data." New York." Department of International Economic and Social Affairs, United Nations.
- Vlasoff, M. (1979): "I about demand and economic utility of children: a case study of rural India, " Population Studies, Vol . 33, pp 415-428.
- Vlasoff M (1990) : "The value of sons in and Indian village : How widows see it"? Population Studies Vol. 44 pp. 5-20.
- Williamson, N. F. (1976): " Sons or Daughters; A Cross-cultural Survey of Parental Preferences" Sage Publications,. Beverley Hills, California .

Status of Girls at Secondary Level of Education: Perspective Bangladesh

Selina Akhter *

Abstract : *The major goal of this study was to assess the educational status of girls at secondary level of education. A blending of both qualitative and quantitative methods was employed for this purpose. Findings reveal that there has been an encouraging quantitative improvement in the overall situation of girls over the recent years, in terms of literacy and enrolment. However, as gleaned from the findings, a long way still to go for ensuring the internal efficiency i.e. quality of girls education. The empirical findings identified multiple factors to be responsible for this poor quality. Important of these are lack of awareness of the guardian and supportive familial and school environment. Poverty, poor base of primary education, illiterate state of the parents were also found to enthusiast in improving the situation through employing multiple measures. Despite this raising level of awareness, the secondary teacher respondents and they forwarded few preferences, training on which could be of much helpful in armoring them with required knowledge, attitude and skills for managing a gender sensitive teaching-learning environment in secondary schools. Implementation of the recommendations made in this regard might be very much conducive to this end.*

Introduction

The importance of education for the well-being and development of an individual, his or his family and society cannot be overstated. In particular, education can transform the work opportunities available to a person and, thereby, the whole family's socio-economic status (UNICEF¹, 1999:15). Bangladeshi women have long striving hard for achieving equity and equality in the arena of education. The government of Bangladesh is also through its various impressive preventive and intervening measures taking the issue ahead by integrating it with the various developmental goals over the last two decades. Consequently, girl's enrolment in primary

* Assistant Professor, School of Education, Bangladesh Open University, Gazipur.

education has revolutionized by surpassing the net enrollment ratio (80.0) of boys with 82.9 NER for females (UNESCO, 2000:31). In line with this development the secondary education (VI-X) sector has also marked a significant improvement in girls enrolment and participation rates, although not at the optimum level.

Secondary education, an extension of basic education, is an important complement to social and productivity objectives (UPL, 2000:53). In Bangladesh, secondary education, under general education, is divided formally into two levels: secondary education (Grades VI-X) and higher secondary or intermediate level (grades XI-XII), provided in college. The secondary level is further subdivided into two sub-levels: lower secondary (grades VI-XIII) and secondary (grades IX-X). Since Jomtien world conference in 1990 the government of Bangladesh is also striding hard to improve overall status of girls' education at the primary level. Resultantly, significant quantitative improvement has been achieved at primary level, which also has touched the secondary level of education. This is particularly true at lower secondary level, where female enrolment apparently makes up more than half of the total. According to UPL (2000:61), in the 1990s female enrollment as a percentage of the total enrollment at secondary level increased from 34 percent in 1990 to 48 percent in 1997, and from 28 percent to 36 percent in higher secondary education over the same period. Not merely in terms of enrolment rate, status of girls' education has also improved in terms of dropout rate, completion rate, etc. According to UPL (2000 : 61) all these developments are resulted from the government's policy, initiated in 1992, to give free tuition to girls in classes VI-VIII followed by female secondary school stipend program, which has contributed to growth in gender parity at 1.8 percent per year over the years. Despite this escalation quality of girls' education has remained a cause of major concern as according to a report (GOB, 2003:17) only one in five girls who enroll in grade 6 pass the Secondary School Examination (SSC) held at the end of grade X. In cognizance of the fact quality assurance measures for girls' education at secondary level requires strong consideration for nationwide action.

Quantitative achievement of any educational program cannot be

sustained unless quality can be assured simultaneously as these two are inter-oven. Women, who constitutes about half of the nation, therefore, should not or must not be spared from the right of having quality education at all sector of education including the secondary one. Various factors, in addition to academic factors underlie the quality and quantity of girls education, such as gender sensitivity of school environment, extent and magnitude of hindrances towards girls education and elimination of the root causes of gender discrepancies, etc. Extent of school level initiatives for erasing the barriers to female education is also very much important. Teachers' efficiency in the form of knowledge, attitude and skills in handling a gender sensitive environment at institutional level has also important implication to sustain the quantity and assure the quality of girls' secondary education. The major goal of this study was to ascertaining some of the above aspects considered to be conducive for a sustainable quality secondary education for girl students. To derive this major goal, the following objectives were specifically set to achieve :

1. To assess the literacy rate and girls' enrolment at primary level of education.
2. To assess the present status of girls' education at secondary level of education in terms of enrolment, dropout, completion and SSC pass rates;
3. To assess the quality of girls' education in secondary schools of the country;
4. Identify the reasons for girls' low academic performance;
5. Identify the measures adopted at institutional level for quantitative and qualitative improvement of girls' education.
6. Identify the status of gender sensitivity in school environment; and finally
7. Identify the training needs of the secondary school teachers in order to make them capable in managing gender sensitive teaching-learning environment in schools.

Research Methodology:

This study was a blending of both qualitative and quantitative methods, which included (i) secondary data analysis and (ii) a survey type structured interview with secondary school teachers as the research approach.

Secondary Data Analysis:

A review of related literature, as secondary data analysis, was made to draw data and information on quantitative improvement of girls' education at primary and secondary level of education as stated in objective one. The literature included various reports, project documents, empirical studies, research articles, etc.

Structured Interview:

Respondents and Sampling Technique: In this study a total of 129 teachers were interviewed. They were selected from 43 purposively selected non-government secondary schools, located in two administrative divisions- Dhaka and Rajshahi. The schools were under Female Secondary School Assistance Project II and mainly located in rural area and outside the municipal areas. From each school three teachers, including Head Teacher and two assistant Teachers, were sampled with the use of random sampling technique.

Instrument Use : To collect the quantitative data a questionnaire containing both structure and open-ended questions was used. The specific areas covered in the structured portion of the questionnaire were (i) respondents' profile and (ii) seven inquiries on the following issues.

- ❑ Quality of girls' education in secondary schools;
- ❑ Reasons for girl students' low academic performance;
- ❑ Measures taken at institutional level to increase the status of girl's education;
- ❑ State of gender sensitivity in school environment;
- ❑ Areas where gender insensitivity prevails; and
- ❑ Areas on which teachers prefer gender sensitivity training.

The instrument was duly subjected to tryout, on a similar group of school teachers assembled during a training workshop of the secondary school teachers, in order to find out its reliability and validity.

Collection of Data: The researcher personally administered the questionnaire to the respondents. Before administration respondents were oriented well of the goal of this study and on the answering technique.

Statistical Technique: To analyze the data on various issues subjected to this inquiry, simple statistical measures such as percentage and rank were employed.

Presentation and Analysis of the Findings

The findings of this study is furnished under five sub-sections, namely A. Respondents' Personal Profile; B. Status of Girls' Education C. Quality of Girls Education: Problems and Prospects; D. Gender Sensitivity of School Environment; and E. Training Needs of the Secondary School Teachers on Gender Issues.

A. Respondents' Personal Profile

Present Status : Out of 129 respondents 43 (33%) were holding the position of Heads of the institutions. The rest were in the position of assistant teacher and were teaching various school subjects like Mathematics, Social Science, Religious Education, etc.

Age Structure: About 45% of the teacher respondents belonged to age group 25 to 34. Almost 17% were between 45 to 49. Age of 18% were above 50%. Ten per cent fell in age group 35 to 44, while 9% of them were from 20 to 24 yrs. age group.

Sex: The sample constituted of 38 (29%) female teachers and 91 (71%) male teachers.

Educational Qualifications: About 89% of the respondents had bachelor level of education. Only 11% obtained education equivalent to Masters. None had education above master level of education.

The instrument was duly subjected to tryout, on a similar group of school teachers assembled during a training workshop of the secondary school teachers, in order to find out its reliability and validity.

Collection of Data: The researcher personally administered the questionnaire to the respondents. Before administration respondents were oriented well of the goal of this study and on the answering technique.

Statistical Technique: To analyze the data on various issues subjected to this inquiry, simple statistical measures such as percentage and rank were employed.

Presentation and Analysis of the Findings

The findings of this study is furnished under five sub-sections, namely A. Respondents' Personal Profile; B. Status of Girls' Education C. Quality of Girls Education: Problems and Prospects; D. Gender Sensitivity of School Environment; and E. Training Needs of the Secondary School Teachers on Gender Issues.

A. Respondents' Personal Profile

Present Status : Out of 129 respondents 43 (33%) were holding the position of Heads of the institutions. The rest were in the position of assistant teacher and were teaching various school subjects like Mathematics, Social Science, Religious Education, etc.

Age Structure: About 45% of the teacher respondents belonged to age group 25 to 34. Almost 17% were between 45 to 49. Age of 18% were above 50%. Ten per cent fell in age group 35 to 44, while 9% of them were from 20 to 24 yrs. age group.

Sex: The sample constituted of 38 (29%) female teachers and 91 (71%) male teachers.

Educational Qualifications: About 89% of the respondents had bachelor level of education. Only 11% obtained education equivalent to Masters. None had education above master level of education.

Professional Education: Of the teachers interviewed, 69% obtained B Ed or equivalent level of professional degree. Only 7% pursued M Ed level of education. Rest 24% respondents had all no professional degree.

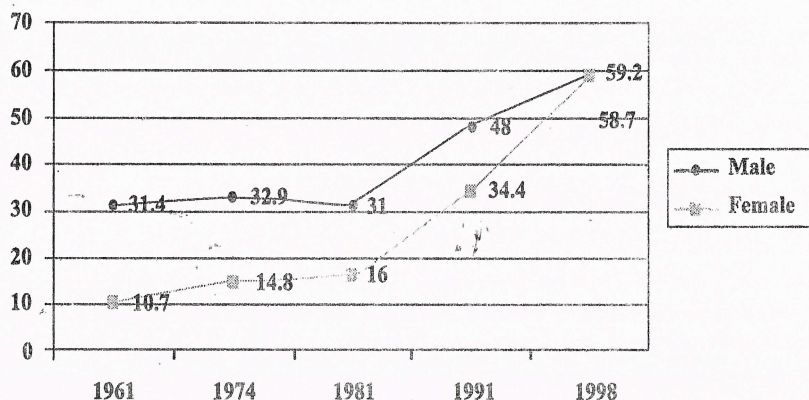
In-service Training Received: Respondents received training on administration, management and on teaching of various school subjects like Bangla, English, Mathematics, Science, Teaching of population Education, etc. However, none were found to receive training exclusively on gender issue.

B. Status Of Girls' Education

B.1 Development in Women's literacy Rate

Status of women's education is an important indicator not only for raising their status in the society but also for enhancing the ability of a country to use its human resources efficiently for national development. Unfortunately, as indicted by the literacy rates of 5+ age group, women's education had remained all time low than that of man. From the data in the following graph a sharp difference between the literacy rates of both the genders were found prominent until 1991. After 1991 the difference started to be narrowed and reached at almost same level during 1998. The year-wise differences between the genders with regard to literacy rate were 20.7% in 1974, 15% during 1981, 13.6% in 1991 and only 0.5% in 1998. The analysis of data further reveals that since 1961 to 1998 males' literacy rate has increased by 27. 80 point (59.2%-31.4%), while it is 48.0 (58.7%-10.7%) for female. Thus, it explicitly indicates a sharp and steady increase in female literacy rate after 1981, which is almost double than that of male. Another significant finding in this regard is that the national literacy rates for both genders have reached in almost on a par, 59.2% for male and 58.7% for female, in year 1998 for age group 5+, although there still exists regional discrepancies.

**Figure-1 : Growth in Literacy Rate (5+years)
by Sex, 1961-98, %**



Source : BBS & MWCA-Gender Dimension in Development :
Statistics of Bangladesh-1999, p.60

"The Government of Bangladesh is committed to fulfill its obligations to the declaration adopted at the various global conference on women including the most recent Beijing Fourth World Conference on Women" (UNDP, 1998:7). It is also committed to the fulfillment of its constitutional obligation of providing equal educational opportunity to all irrespective of gender. To the realization of these commitment and specially in the backdrop of World Conference on Education For All in 1990 government has adopted multiple policy measures like enactment of Compulsory Primary Education Act (1990) and its implementation, Establishment of separate division for primary and Mass education (1992) under Ministry of Education (MOE) and which has later on emerged as a separate ministry, formulation and implementation of primary Education Development Plan (1095), adopting a National Plan of Action on Education for All, establishment of Compulsory primary Education Implementation Monitoring Unit, etc. All these are the possible contributing factors of such a significant improvement in the literacy rate of women for age group 5+. However, as revealed by the same source (BBS & MWCA, 1999:61) there is still a broad gap of 16.90% point between the literacy rates (59.4% of male and female (42.5%) for the age group 15+.

Illiteracy remains a major impediment to the development and well being of women in the region (UNESCO.1990:1). Lack of opportunity cost, social construction of gender roles, poverty, dominant social code regarding intermixing of gender and cultural norm, etc. are the contributing factors of comparatively lower literacy rate for female in the older age group (UN,1994: 56-57).

B.2 Girls' Enrolment at Primary Level of Education

It can be seen in Table I that enrolment of both girls and boys in primary schools has consistently increased, which may be regarded as a step forward for education of Bangladesh. It is further observed that the pace of girls' enrolment is higher than that of boys, thus easing the gender disparity that was evident prior to the 1990s.

**Table-I : Growth in Primary School Enrolment By Gender
(1991-1998)**

Year	Percentage of Students	
	Boys	Girls
1991	54.69	45.31
1992	54.15	45.45
1993	58.50	46.50
1994	53.02	46.98
1995	52.62	47.38
1996	52.44	47.56
1997	51.94	48.06
1998	52.16	47.84

Source: UNDP & UNFPA, Education for All 2000 Assessment Country Report Bangladesh, 2000,p 32

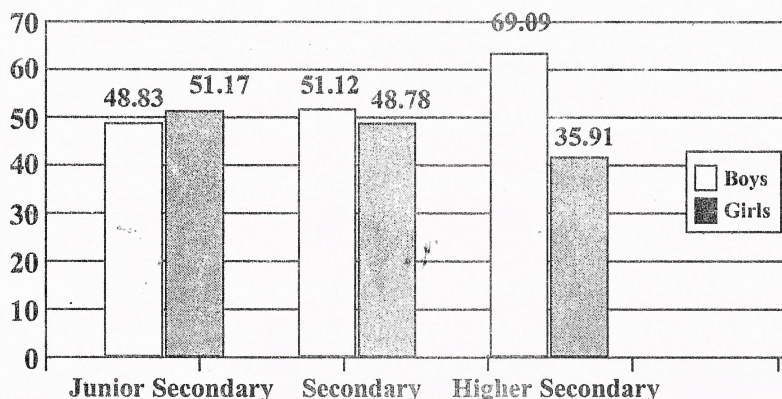
As mentioned before net enrolment of girls (82%) has also surpassed the net enrolment rate of boys (80%), which clearly demonstrate that a gender disparity has been eliminated in primary education. In terms of enrolment and gender parity in enrolment Bangladesh ranks well regionally and in on par with Indonesia and

China (UPL, 2000:6). This revolutionary change in primary sub sector produce comparatively a larger number of female primary graduates every year, which in turn create more girl entrants at secondary level of education. The ultimate result is more number of girls' enrolment at secondary level of education, highlights of which are presented in the following section.

B.3 Female's Enrolment at Different Stages of Secondary Education

The data on enrolment is considered a critical and universal variable in determining the various phases of development of the education system (BANBEISE, 1999:35). Enrolment of girls has increased rapidly over the past few years and is now equal to that of boys in the secondary phase, grades 6-10 (UNICEF2, 1999:9. As revealed by the data of 1999 of Figure II, of the total students enrolled at different levels of secondary education, girls constituted 51.17% at lower secondary level, 48.78% at secondary level, 36.91% at higher secondary levels of education. From this it is evident that Bangladesh enrolls a relatively high proportion of females at secondary level. This is particularly true at lower secondary level, where female enrolment apparently makes up more than half of the total. At secondary level the proportion of female enrolment drops off to 48.78% of the total and is only 36.91% at higher secondary level. Thus, the findings further reveal a steady decline in female's participation in formal secondary education with increased levels of education.

Girls' enrolment in non-government secondary school is even higher, 58%, than the average enrolment rate (UPL, 2000:58). This is true for both gross and net enrolment rates. During 1990s the overall enrolment of girls at the secondary and higher secondary levels were 34% and 28%, which have increased at 48% and 36% respectively in 1997 (UPL, 2000:61).

Figure-2 : Enrolment (1%) of Girls and Boys at Secondary Level of Education, 1999

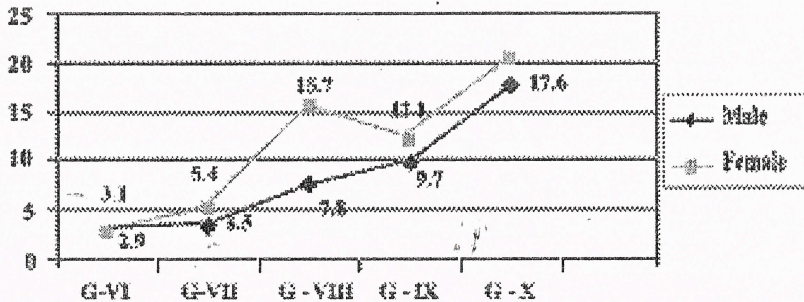
Source: Calculated from *BANBEIS, National Education Survey (Post-Primary), 1999, P.37*

Much of this improvement in females' enrolment in secondary education can be attributed to the stipend programs, which support girls students in the form of monthly stipends, tuition fee payments, examination expenses and assistance in purchasing textbooks and learning materials beginning from grade 1 to grade 12 (GOB, 2003:17). The increase in primary enrolment and completion rate might also have significant contribution to it. Overall change in the social outlook with the passage of time regarding girls' education perhaps another determinants of this quantitative improvement of girls' secondary education.

B.4 Girl's Dropout Rate at Secondary level of Education

The data on dropout rate of both the genders at secondary level of education are shown in Figure III. As of the data of 1997 the dropout rates were very high for both genders. However, dropout rate has always remained higher, in all the grades of secondary education, among the female students than that of males. It was lowest in grade VI and increased with the increase in the grade levels and was the highest in grade X.

Figure III: Girls' Dropout Rate at Secondary Level of Education by Grades, 1997



Source: BBS & MWCA, *Gender Dimension in Development: Statistics of Bangladesh, 1999*, p. 61

The gender wise difference in dropout rates in grade VI indicates a subtle difference of 0.2% point. After that it started to be widened and reached at peak at grade VIII with almost double drop out rate of female students than that of male students. After that the gap narrowed in grade IX and again heightened in grade X with a steady increase and constant difference of almost three percent point between the genders, which skewed towards girls students. One significant findings with regard to dropout rate is that although dropout rates for both the gender were highest at grades X, however in comparison to boys almost double number of girls' dropout in grade VIII. Grade VIII is the last grade of lower secondary education. It is a pathway of having access to secondary (Grades IX and X) levels of education from where students are to choose a stream of education for their future course of studies. Bulk of the secondary level girls students reside in rural area. These younger adolescents are particularly vulnerable to a variety of pressures which force them to leave school, such as financial hardship, early marriage and socio-economic norms restricting their mobility, whereas girls who reach the highest level of secondary education have either not faced such obstacles or have managed to overcome them (UNICEF, 1999:14). Moreover, lack of favorable environment and motivation of the parents, as explored in this study, may also play conducive role in increasing the dropout rate at grade VIII.

B.5 Completion Rate: Although there has been a significant improvement in enrolment of girls at the secondary level, however their completion rate is still very low. According to GOB (2003:17), only one in five girls who enroll in grade 6 is expected to pass the SSC exam. The factors responsible for high dropout rate may also play the same role in determining the completion rate. Besides, as stated by UNESCO (2000:17), "Unsafe school environment and biases in teacher behavior and training, teaching and learning process and curricula and textbooks often lead to lower completion and achievement rate for girls."

B.6 Internal Efficiency of Girls' Education in terms of SSC Examination Result

Table II presents the data on internal efficiency of the educational attainment of girls in terms of their pass rate in SSC examination. As revealed by the data academic performance of girls at secondary level of education has almost always remained lower than the average pass rate. The output statistics also demonstrates a marked decline over the period 1990-2001. For example, whereas the difference between the overall pass rate and female pass rate was only 1.62 (31.73-30.11), it increased at 2.94 (40.66-37.72) during 2001. The differences were much higher during 1994 (12.49) and 1996 (7.61). From these evidences it could be said despite the positive trend observed in terms of literacy and enrolment figures, performance of girls' secondary education suffers a drawback. It means girls remain backward as compared to boys in terms of quality of education. This assumption on declining performance of girls' education was found supported by a project document (DSHE, 2002:4) saying, "The internal efficiency of the secondary education in Bangladesh is low. Only a fraction of the student who enter into the secondary education complete grade X and pass the SSC examination and even fewer complete grade XII and pass HSC exam. Of the 100 students enrolled in grade VI, 60 complete grade X and 31 eventually pass the SSC. The SSC pass rate was lower for girls compared to boys during 1998-2000. A steady dropout averaging more than 10% per year combined with low pass rate on the SSC examination results in only a few female students

who were enrolled at grade VI completing the SSC without repetition." It further observed that quality of girls' education suffered as the enrolment tends to increase continuously and less than half of the stipend recipients could be able to pass SSC examination (P 6).

**Table-II: Results of Secondary School Certificate (SSC)
Examination by Gender 1990-2002**

Year	Pass Rate	
	Total	Female
1990	31.73	30.11
1991	64.95	65.37
1992	61.60	56.85
1993	61.09	56.62
1994	71.46	58.57
1995	73.20	71.58
1996	42.61	35.00
1997	51.45	49.30
1998	47.96	45.13
1999	54.62	53.60
2000	35.22	33.77
2001	40.66	37.72

Source: GOB, Total Quality Improvement in Secondary Education project Draft Final Report, 2003, p.13

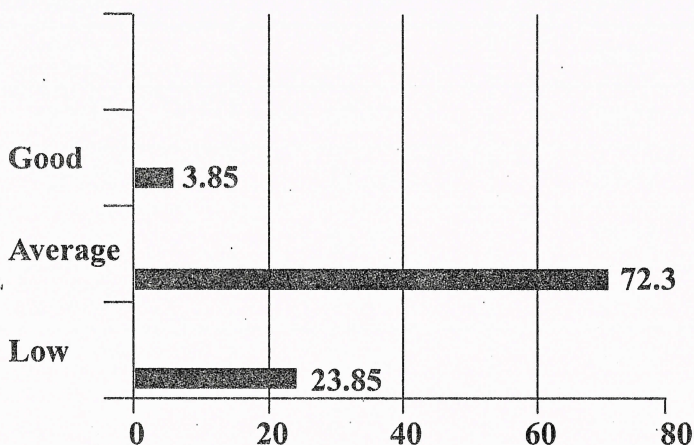
The decline in quality of secondary education can in large part be attributed to poor teaching. Besides, there might be some other reasons specifically responsible for poor efficiency of girls' education, which should be identified for proper treatment.

C. Quality Of Girls' Education : Problems and Prospects

C.1 Quality of Girls Education: Teachers' perception

Quality of girls' education is an important indicator not only for raising their status in the society but also for increasing their efficiency to live as skilled human resource in the society. Unfortunately, as revealed by the data on internal efficiency, the educational attainment of girls in terms of their performance is lower than boys. Similar view was found to express by the teacher respondents of secondary schools under this inquiry, as 72.30% of them identified the quality of girls' education as average and almost one fourth (23.85%) termed the quality as low. A negligible portion, only 3.85%, of the respondents viewed the quality of girls' education as good.

**Figure-4: Quality of Girls' Education in Secondary Schools:
Teachers' View**



From this school level statistics on internal efficiency (Table I) it could be said that quality of girls' education at secondary level is average to low. This can in large part be attributed to poor teaching. Besides there may be some other reasons specifically responsible with girls' education. As stated in a report on TQI-SEP (GOB, 2003:18), "At least three factors may be responsible for it: First, in a male-dominated society, boys often get preference when special attentions is needed in preparation for examinations. Girls typically

have to perform household duties from an early age from which boys are normally exempt. Second, if the school is located at some distance, it leads to concerns about girls' safety and security, which may cause higher absenteeism on their part. Finally, particularly in rural areas, early marriage often restricts the study time for girls, negatively affecting both attendance and academic performance." These were also found substantiated by the data in the following sub-section.

C.2 Factors Responsible for Girl Students' Low Performance

Teacher respondents were asked to identify the reasons of girls' low level of academic performance i.e. poor quality of education. They identified several barriers in the way of Achieving quality education for girls.

Table-III: Major Reasons for Girl Students' low performance: Teachers' View

SI	Causes	Responses	
		Frequency	%
1	Lack of awareness of the guardian	49	38
2	Lack of supportive familial environment	36	28
3	Lack of conducive environment in school	29	22
4	Poverty	27	21
5	Poor base of primary education	26	20
6	Illiteracy/low level of education of the parents	15	12
7	Early marriage	14	11
8	Irregular attendance	10	08
9	Lack of motivation in studies	09	07
10	Parental discriminatory attitude	08	06

The major impediment, as identified by 38% of the respondents, was lack of awareness on the part of the guardians. It was followed by lack of supportive familial environment (28%), which is essential for achieving better performance in school as well in public examination like SSC and HSC. Lack of conducive school

environment, poverty, poor base of primary education were some other significant barriers as identified by the respondents. Other unfavorable factors of girls' low quality of education were early marriage, irregular attendance, lack of motivation, poor educational state or illiteracy of the parents, parental discriminatory attitude, etc. The hindrances as identified in this study suggest that younger girls of secondary school age are particularly vulnerable to a great variety of impediments, which severely affects quality of their education. If girls are to ensure the opportunity of quality education, these should be considered with due importance and through taking various educational interventions as well as advocacy programs and measures for the stakeholders of secondary education.

C.3 Measures taken at Institutional Level for Quality of Girls' Education

Teachers were further asked about the measures taken at institution level for improving girls' education. According to them schools adopted multiple measures to this end. Providing toilet and pure drinking water facilities in schools was the most responded measure (90%) of all. Taking regular exam (75%) and holding regular meeting with PTA (65%) were the second and third measures adopted by the schools. In fact these two are conducted as part of regular program of all secondary schools. The significant measures employed exclusively for girls' education were opinion exchange with parents/ guardians with regard to their daughters' progress and deficiencies (56%); rewarding for regular attendance (37%), taking motivational measures for girl students (33%), providing remedial measures to poorly performed girls (25%), etc. An important measure as mentioned by 20% respondents was arranging special discussion session on the occasion of various important days like International Women Day, Mother Day, Parent's Day, etc. to highlight the needs of girls' education. Encouraging girls to be involved in co-curricular activities, attach special attention to girls, education during teaching learning process, adopting motivational measures, rewarding for good achievement and regular attendance, providing common room facility were some other important measures employed by the schools in the initiative of expanding girls' education both qualitatively and quantitatively.

Table IV: Measures Taken by Schools for Improving Girls' Education both Qualitatively and Quantitatively

SI	Measures Taken	Responses	
		F	%
1	Providing toilet and pure drinking water facilities.	116	90
2	Taking examination regularly (weekly, monthly and terminal).	97	75
3	Holding regular meeting with parent Teacher Association (PTA).	84	65
4	Opinion exchange with parents of girls regarding their offspring progress and deficiencies.	72	56
5	Rewarding for regular attendance.	48	37
6	Motivating girl students to attend school regularly.	43	33
7	Providing remedial measures to slow/weak performed girl students.	32	25
8	Arranging special discussion sessions on the occasion of women day, mother day, parents day, etc.	26	20
9	Through more involvement of girls in .	26	20
10	Rewarding for better achievement of girl students. co-curricular activities	19	13
11	Give special attention to girls' education during classroom teaching learning process.	14	11
12	Providing facilities of separate common room for girls in school	6	5

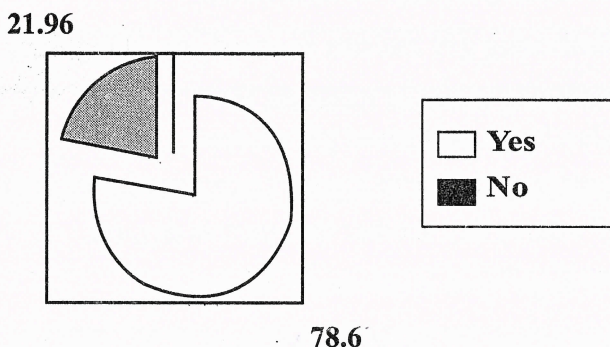
In our society woman suffers the consequence of her gender throughout the life. Increasing awareness and understanding of the issue is essential to get rid of the situation. The wide range of measures taken by the schools as identified in this study is a positive indication to it. Proper application of these measures

hopefully will reap positive impact in the attempt of improving girls' education in the society. More coordinated and consolidated efforts, should be directed by the secondary schools to this end in order to supplement the government initiatives.

D. State of Gender Sensitivity In School Environment

As regards to gender sensitivity in school environment, great majority of the teacher respondents (78.6%) were of the opinion that gender sensitive environment was prevailing in their schools. However, a significant portion of the respondents (21.96%) replied negatively to it.

Figure-4: State of Gender Sensitivity in School Environment



Gender sensitivity simply refers to such a discrimination free environment where both boys and girls are equally able to pursue their studies. It is a precondition of motivation and encouragement for girls' education at institutional level. Creating gender sensitive environment in school depends on both human and physical factors, which should be made available in schools. Appointment of more female teachers can play vital role in this regard, particularly in rural areas, as currently less than 15% of secondary school teachers are female in against of policy provision of appointing at least 30% female teachers at secondary schools. Other factors will also be brought in to consideration with due importance.

E. Areas of Gender Insensitivity in School Environment

An attempt was made in this study to identify the areas of gender insensitivity of secondary school environment.

Table-V: Areas of Gender Insensitivity at Secondary Level of Education

Sl	Areas of Gender Insensitivity	Responses	
		F	(%)
1	In different co-curricular activities.	26	20
2	Contents of instructional materials	24	19
3	Attitude of the teachers towards girl students.	23	18
4	During classroom teaching-learning strategies.	09	07
5	Attitude of male students towards girl students.	07	05
6	During evaluation and assessment	Nil	Nil

The highest number (20%) of the respondents opined that girl students in secondary schools of Bangladesh experienced the most insensitive behavior in the area of co-curricular activities. The second insensitive area was the contents of the instructional materials being used in schools. Attitude of the teachers towards girl students was identified as a third major area of gender insensitivity with 18% responses. Only 7% of the teacher respondents found classroom teaching-learning strategies as an area of insensitive behavior, while only 5% encountered in male students' attitude. The significant finding to mention was that none of the respondents could identify any discriminatory behavior in evaluation and assessment process of secondary schools.

Co-curricular activity is an important area for all round development of the students. All educational institution, therefore, should ensure participation of all in it irrespective of gender. It will in one hand let the girl students to have the opportunity of enjoying all round development and on the other hand feel attracted to school

environment. Gender discriminatory contents should also be replaced from the curriculum by positive ones. As stated by Commonwealth Secretariat (2001:1), "Gender bias in school textbooks take many from and is often subtle and difficult to detect. It is embedded in both the form and the content of the texts. It creates and sustains a view of the world in which male activity and male persons are of primary importance and of great value, while female activity and female persons are marginalized, made invisible or down graded." These are harmful against development of women. UNESCO (2000:17) warned of this situation saying that unsafe school environment and biases in teachers' behavior and training, teaching and learning process and curricula and textbooks often lead to lower completion and achievement rates for girls.

E. Training Needs of the Secondary School Teachers on Gender Issues

Teachers were asked whether they require any training for developing gender awareness among them. All the teachers responded to it affirmatively. However, they differed in frequency in the areas of training needs, which could be gleaned in the following table.

Table-VI: Training Needs of the Teachers for Developing Gender awareness

SL	Training Needs	Responses	
		F	%
1	Necessity and benefits of female education	123	95
2	Raising awareness of the gender differences in the field of Education.	52	40
3	Knowledge and skills required to conduct gender sensitive Teaching-learning strategies.	50	39
4	Rights of women and children in various fields (socio-economic, Political, etc.).	45	35
5	Women and children repression act.	39	30
6	Special needs of adolescent girls.	30	23

'Necessity and benefits of female education' with 95% response rate topped the list of training needs on gender issues. Raising awareness about the gender discrepancies in the field of education was identified as the second priority with 40% response. A significant portion (39%) of the teacher respondents showed interest to acquire knowledge and skills of conducting gender sensitive teaching-learning process. Significant percentages of them also expressed interest on Rights of Women (35%) as well as women and child Repression Act (30%). About one fourth (23%) were found enthusiastic about special needs of girls.

Conclusion and Recommendations

This study attempted to give an overview on the present situation of girls' education at secondary level based on primary and secondary data. It particularly focused on state of gender sensitivity in school environment, reasons of girl students' low achievement, and the measures taken at institutional level for escalating quality and quantity of girls' education. It also focused on the training needs of the secondary school teachers to equip them with required knowledge, attitude and skills in handling a gender sensitive teaching-learning strategies. It is evident from the finding that overall situation of girls' education has enhanced in terms of literacy and enrolment rates. Gender parity has not only attained between the enrolments rates, but also exceeded in favor of girls nationally both at primary and secondary level. However, as revealed by the data on internal efficiency, quality of girls' education is still a distant cry. Given the context, it is appropriate to take measures to increase the quality of female education. The empirical data on this issue revealed some crucial findings in this regard. It revealed that quality of girls' education at secondary level suffers due to lack of awareness of the guardian, lack of supportive social and schools environment, poverty, illiteracy/low educational status of the parents to support their daughters' education academically, early marriage, irregular attendance, lack of motivation, poor base in primary education, etc. Secondary level institutions were found aware of the problems and taking various measures in improve girls' education, both qualitatively and quantitatively. Despite all these efforts a significant per cent

(21.96%) of the respondents opined that secondary schools lack in gender sensitive environment, which can act as a pull factor for girls to pursue their education. The respondents also identified a number of areas as gender insensitive, such as contents, co-curricular activities, attitude of teachers, teaching-learning strategies as well as male students' attitude of which co-curricular activities was responded as the most gender insensitive area. In a search of solution of the problems they identified some training needs to armor the teachers with required understanding and skills in order to establish a gender sensitive environment in secondary schools.

Education is an agent of basic change in the status of women. It is also a powerful instrument that can bring about change in the attitude and prejudices that undermine the status of the girl child in the family, country and society (UNESCO and UNFPA, 1998:3). Therefore, education should be considered to be an effective tool for women's empowerment. For achieving this school should create such an environment, where girls will be able to advance with a mission of improving their overall educational status. The following recommendations are relevant for consideration to this end.

1. Creation of an educational environment in secondary schools in which girls and boys are equally treated and equally encouraged to develop their full potential.
2. Development of curricula and teaching materials, which promote non-stereo-typed images of women and men through inclusion of gender sensitive and gender inclusive language, example, picture, portraits etc.
3. Development of such a behavioral pattern of the teachers, which can accept both boys and Girls equally.
4. Strengthening girls' participation in co-curricular activities and be careful that they are not Segregated from co-curricular activities only for gender.
5. Adopting a more gender sensitive teaching learning strategies in classroom transaction of curriculum.

6. Enlisting support of the parents and the community to achieve the foal and objectives set out for development of girls' education.
7. Elimination of the barriers to quality education and arrest of early marriage to make able to continue and complete schooling with due quality.
8. Training and retraining of educators and school administrators to be gender-sensitive.
9. Gender sensitivity training for the teachers to equip them with required knowledge, attitude and to be role model for the elimination of discrimination against girls and women from education.
10. Making available gender-sensitive professional school counseling particularly for girls to provide them with adequate understanding of their development issues as well as to encourage them to have a broader career choices and opportunities.
11. Monitoring attendance of girl students in secondary schools.
12. Taking measures to involve community in the process of increasing the quality of education through mobilizing parents for regular attendance of their daughter.
13. Make special arrangement in school for providing remedial classes/coaching for poor performed girl students.
14. Creation of congenial learning environment for girls in the classroom where they are given the opportunity to learn.
15. Arranging teacher and community sensitization program on the necessity of girls' education.

Reference

1. BANBEIS (1999), National Education Survey (Post-Primary)-1999, Dhaka.
2. BBS and MECA (1999), Gender Dimension in Development of Bangladesh, GOB, Dhaka.
3. Commonwealth Secretariat (2002), Gender Bias in School Textbooks, P.I.
4. DSHE (2002), Project Proforma for Female Secondary School Assistance Project: Phase-II), DSHE, Dhaka.
5. GOB (2003), Teaching Quality Improvement in Secondary Education Project
TQI-SEP (Draft Final Report), Volume 1, Col International and EDC.
6. UN (1994), Women in Asia and the Pacific 1985-1993, New York.
7. UNDP (1998), Follow -Up to United nations Global Conferences Bangladesh Dhaka.
8. UNESCO (1990), Functional Literacy and Civic Education Among Rural
Women, UNESCO principal Regional Office for Asia and the Pacific, Bangkok.
9. UNICEF 1 (1999), Adolescent Girls in Bangladesh, Dhaka.
10. UNICEF 2 (1999), Progotir Pathay, Dhaka.
11. UNESCO and UNFPA (1998), Integrating Girls Issues into Population Education, Bangkok.
12. UNESCO (2000), The Dakar Framework of Action, Paris/Bangkok.
13. UNDP & UNFPA (2000), Education for All 2000 Assessment Country Report Bangladesh, UNESCO Principal Regional Office for Asia and the Pacific Bangkok.
14. UPL (2000), Bangladesh Education Sector Review Volume II, Dhaka.

সাব-কন্ট্রাক্টিং : বাংলাদেশে ক্ষুদ্র ও মাঝারি শিল্পের উন্নয়নের একটি সম্ভাবনাময় কৌশলগত ব্যবস্থা

ড. এম, কামাল উদ্দিন*

সংক্ষিপ্ত সার : উপ-ঠিকাদারী বা সাব-কন্ট্রাক্টিং (sub-contracting) এর মাধ্যমে বিভিন্ন শিল্প-কারখানার মধ্যে আন্তঃপ্রাতিষ্ঠানিক লিংকেজ বা সংযোগ (Inter-organizational linkage) স্থাপনপূর্বক বিভিন্ন ক্ষেত্রে পারস্পরিক সহযোগিতা ও অংশগ্রহণ (sharing) বর্ধিত করার পদ্ধতি একটি কার্যকর ও ফলপ্রসূ উপায়। যে সকল ক্ষেত্রগুলোতে সহযোগিতা ও অংশীদারিত্বের সুবিধা বিস্তৃত করা যায় তার মধ্যে অন্যতম হচ্ছে পণ্য বা পণ্যপ্রযুক্তির প্রযুক্তি (product technology) ও পণ্য উৎপাদন প্রক্রিয়া (production process), মেশিনারী ও সরঞ্জামাদি বা সুবিধাদি (facilities) এর সুবিধা গ্রহণ, গুণগত মানোন্নয়ন, বাজারজাতকরণ ও বাজার পরিধি বিস্তার এবং পণ্যের মূল্য প্রতিযোগিতামূলক অবস্থানে উত্তোরণ। সহযোগিতার এই পদ্ধতি শুধুমাত্র ক্ষুদ্র প্রতিষ্ঠানগুলোকেই সহায়তা প্রদান করে না বরঞ্চ বৃহৎ প্রতিষ্ঠানগুলোকেও বিভিন্ন ক্ষেত্রে সুবিধা প্রদান করে থাকে বিশেষতঃ ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রে। এমনকি জটিল প্রকৃতির বা বহু মডিউল বিশিষ্ট কোন পণ্য উৎপাদন প্রক্রিয়া ও সংশ্লিষ্ট ব্যবস্থাপনা এই পদ্ধতির মাধ্যমে সহজতর করা যায়। বাংলাদেশে ক্ষুদ্র ও মাঝারি শিল্পের [Small & Medium Enterprises (SMEs)] উন্নয়ন ও বিকাশ সাব-কন্ট্রাক্টিং এর মাধ্যমে জোরদার ও ত্বরান্বিত করা সম্ভব। উন্নয়নশীল দেশ হিসাবে বাংলাদেশের ক্ষুদ্র ও বৃহৎ উভয় পর্যায়ে (micro & macro level) সহযোগিতার এ পদ্ধতি অবলম্বন ও জোরদার করা উচিত। বাংলাদেশে ক্ষুদ্র ও কুটির শিল্প কর্পোরেশন (BSCIC) যদিও আশির দশকের মাঝামাঝিতে এর সাব-কন্ট্রাক্টিং কর্মসূচি চালু করে কিন্তু অদ্যাবধি স্কীমটি ব্যাপকভাবে প্রসার লাভ করতে পারেনি। সাব-কন্ট্রাক্টিং সংক্রান্ত BSCIC এর কর্মসূচিকে পুনরুজ্জীবিত করতে হবে এবং বিভিন্ন শিল্প প্রতিষ্ঠানগুলোর মধ্যে মাইক্রো ও ম্যাক্রো লেভেলে সকল ধরনের সাব-কন্ট্রাক্টিং ব্যবস্থা বৃহৎ পরিসরে প্রসারিত করতে হবে। বাংলাদেশে সরকারি মালিকানাধীন শিল্প প্রতিষ্ঠানসমূহ সংকুচিত হয়ে আসার ফলে সরকারি পৃষ্ঠপোষকতায় সাব-কন্ট্রাক্টিং এর ক্ষেত্র সীমিত হয়ে আসছে বিধায় বেসরকারি পর্যায়ে সাব-কন্ট্রাক্টিং ব্যবস্থা জোরদার ও গতিশীল করা প্রয়োজন। অত্র প্রবন্ধটি সাব-কন্ট্রাক্টিং এর উপর পরিচালিত লেখকের সম্প্রতি একটি গবেষণা কার্যক্রম থেকে প্রণীত হয়েছে। উক্ত গবেষণা দেশের কিছু বাছাইকৃত শিল্প প্রতিষ্ঠানের জরীপের ভিত্তিতে পরিচালিত হয়েছে।

* প্রফেসর, ইনস্টিটিউট অব এপ্রোপ্রিয়েট টেকনোলজী, বাংলাদেশ প্রকৌশল বিশ্ববিদ্যালয়, ঢাকা।

১.০ উপক্রমণিকা

সাব-কন্ট্রাষ্টিং বা উপ-ঠিকাদারী হচ্ছে এমন একটি আন্তঃপ্রাতিষ্ঠানিক চুক্তিভিত্তিক ব্যবস্থা যার মাধ্যমে একটি প্রতিষ্ঠান [যাকে বলা হয় প্যারেন্ট এন্টারপ্রাইজ (parent enterprise)] অন্য কোন একটি প্রতিষ্ঠান [যাকে বলা হয় উপ-ঠিকাদারী প্রতিষ্ঠান দ্বারা নির্মিত/তৈরীকৃত/সম্পন্নকৃত এক বা একাধিক পণ্য/পণ্যের অংশ/সেবা গ্রহণ করে থাকে। সাধারণতঃ ম্যানুফ্যাকচারিং বা নন-ম্যানুফ্যাকচারিং যে কোন শিল্প-কারখানায় একটি পণ্য/সেবা এক বা একাধিকটি বা বহু সংখ্যক ইউনিট (unit)/পণ্যাংশ (component of product)/মডিউল (module)/কার্যাংশ (job segments) নিয়ে গঠিত। অধিকাংশ ক্ষেত্রে বিশেষতঃ কোন জটিল প্রকৃতির বা বহু মডিউল সম্বলিত পণ্য তৈরী বা সেবা প্রদানকারী প্রতিষ্ঠানের জন্য একই কারখানায় সামগ্রিক পণ্যের প্রতিটি অংশ তৈরী করা বা সেবার প্রতিটি অংশ সম্পন্ন করার জন্য প্রয়োজনীয় সকল সুবিধাদি বা সরঞ্জামাদির (facilities) সমাহার ঘটানো কষ্টসাধ্য ব্যাপার। উল্লেখ্য যে, একটি শিল্প প্রতিষ্ঠানে একটি পণ্য উৎপাদনের জন্য প্রয়োজনীয় সব রকমের সুবিধাদি ও সরঞ্জামাদির আয়োজন করতে গেলে (বিশেষতঃ বড় শিল্প প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে অথবা ক্যাপিটাল মেশিনারী (capital machinery) অথবা বড় বা জটিল কোন পণ্য তৈরীর শিল্প-কারখানার ক্ষেত্রে) উচ্চ বিনিয়োগের প্রয়োজন হয় এবং তাতে বিনিয়োগকৃত বৃহৎ অর্থের দায়ভার বহনের সমস্যা এসে যায়। উপরন্তু প্রয়োজনীয় স্তরের প্রযুক্তি এবং তার সাথে দক্ষ জনশক্তি দরকার হয়। অনেক ক্ষেত্রে পণ্যের অথবা এক বা একাধিক পণ্যাংশ তৈরীর জন্য উচ্চ মানের প্রযুক্তি (advanced technology) এবং/অথবা উচ্চ মানের দতার (expertise) প্রয়োজন হয়। তাই বেশির ভাগ ক্ষেত্রেই একটি পণ্যের সমস্ত অংশ বা মডিউল অথবা সেবার সমস্ত কার্যাংশ একই শিল্প প্রতিষ্ঠানে করা বেশির ভাগ ক্ষেত্রেই কষ্টসাধ্য হয়ে উঠে বা অসম্ভব হয়ে দাঁড়ায়। এমতাবস্থায়, একটি প্যারেন্ট ইন্ডাস্ট্রিকে পণ্যের বিশেষ অংশ তৈরী করার জন্য বা কার্যের বিশেষ অংশ সম্পন্ন করার জন্য অন্য এক বা একাধিক প্রতিষ্ঠানের সাহায্য ও সহযোগিতা গ্রহণ করতে হয়। আর এটা করা হয় সাব-কন্ট্রাষ্টিং এর মাধ্যমে। সাধারণতঃ দেখা যায় যে, কাজের যে অংশটুকু প্যারেন্ট এন্টারপ্রাইজের জন্য কষ্টসাধ্য অথবা যে অংশের জন্য প্রয়োজনীয় মেশিনারীজ বা সুবিধাদি বা সরঞ্জামাদি নেই অথবা প্রয়োজনীয় দতা নেই, সে অংশটুকুর জন্য সাধারণতঃ সাব-কন্ট্রাষ্টিং প্রদান করতে দেখা যায়। সাব-কন্ট্রাষ্টিং প্রধানতঃ দুই পর্যায়ে প্রয়োগ হয়ে থাকে, যেমন মাইক্রো (ক্ষুদ্র) ও ম্যাক্রো (বৃহৎ) পর্যায়ে। মাইক্রো লেভেল সাব-কন্ট্রাষ্টিং বেসরকারি সেক্টরের বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানের মধ্যে তাদের স্বনির্ধারিত শর্ত মোতাবেক সহযোগিতামূলক লিংকেজ কার্যক্রমের সাথে সংশ্লিষ্ট থাকে। অপরপক্ষে ম্যাক্রো লেভেল সাব-কন্ট্রাষ্টিং সরকারি নীতিমালা ও পৃষ্ঠপোষকতায় পরিচালিত হয় এবং রাষ্ট্রীয়/সরকারি মালিকানাধীন প্রতিষ্ঠানগুলো [State-Owned Enterprises (SOEs)] সাব-কন্ট্রাষ্টিং কর্মসূচির অধীনে ধার্যকৃত সরকারি নিয়মনিতির আওতায় স্থানীয় প্রতিষ্ঠানগুলো থেকে পণ্য ক্রয় করে।

কুটির, অতিক্ষুদ্র (tiny) ও ক্ষুদ্র প্রকৌশল শিল্পগুলোকে হাল্কা প্রকৌশল শিল্প [light engineering industries (LEIs)] হিসাবে এবং অন্যদিকে কুটির, অতিক্ষুদ্র মাঝারি প্রতিষ্ঠানগুলোকে ক্ষুদ্র ও মাঝারি শিল্প (SMEs) হিসাবে আখ্যায়িত করা হয়। হাল্কা প্রকৌশল শিল্প সেক্টর SMEs এর একটি উপখাত। এই সকল শিল্পগুলো সাব-কন্ট্রাক্টিং স্কীমের আওতায় মাঝারি ও বড় শিল্প-কারখানার (medium & heavy engineering industries) সহযোগী ভূমিকা পালন করতে পারে। বাংলাদেশের শিল্পায়নে ক্ষুদ্র প্রকৌশল শিল্প এবং ক্ষুদ্র ও মাঝারি শিল্পের ভূমিকা অম্লয় শিল্প (linkage industries) ও সহায়ক শিল্প (supportive industries) হিসাবে অতিব গুরুত্বপূর্ণ। এ সকল হাল্কা প্রকৌশল শিল্প ও ক্ষুদ্র ও মাঝারি শিল্প বিভিন্নভাবে বৃহৎ শিল্প প্রতিষ্ঠানের অম্লয় শিল্প হিসাবে অগ্র ও পশ্চাৎ লিংকেজের মাধ্যমে (backward & forward linkage) গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে। বাংলাদেশে ক্ষুদ্র প্রকৌশল শিল্প পরিপূরক বা ফিডার ইন্ডাস্ট্রি (complementary or feeder industry) হিসাবে বিভিন্ন ধরনের মিলস, কারখানা, প্ল্যান্ট, শিল্প প্রতিষ্ঠানগুলোকে সর্বদাই গুরুত্বপূর্ণ সহায়তা দিয়ে আসছে। সারা দেশে অসংখ্য দক্ষ শ্রমিক ও টেকনিশিয়ান আছে যারা স্ব স্ব কর্মক্ষেত্রে কাজ করে ও দেখে শিখে এবং নিজ নিজ পেশায় দক্ষতা অর্জন করে। এই প্রকৌশল শিল্প-কারখানাগুলো মাঝারি ও বৃহৎ শিল্পের জন্য আমদানি বিকল্প ক্যাপিটাল মেশিনারী বা যন্ত্রাংশ তৈরী করতে সক্ষম। এই সমস্ত শিল্প-কারখানাগুলোতে প্রয়োজনানুযায়ী বিভিন্ন ধরনের মেশিনারীজ রয়েছে যেমন লেদ, শেপার, ড্রিল মেশিন, বোরিং মেশিন, মিলিং মেশিন, গিয়ার কাটিং মেশিন, কপি মিলিং মেশিন, ওয়েল্ডিং সেট ইত্যাদি। বিভিন্ন ধরনের সুবিধাদি এই সমস্ত শিল্প-কারখানায় প্রয়োজন অনুযায়ী রয়েছে যেমন কাষ্টিং, মেশিনিং, ওয়েল্ডিং, ফোর্জিং, হিট-ট্রিটমেন্ট, ইলেকট্রোপ্লেটিং, সারফেস ট্রিটমেন্ট ইত্যাদি। কিন্তু অধিকাংশ ক্ষুদ্র ও মাঝারি শিল্প-কারখানাগুলো তাদের পূর্ণ ক্ষমতা ব্যবহার (full capacity utilization) করার সুযোগ পায় না, কাজের স্বল্পতাহেতু অর্থাৎ প্রয়োজনীয় পরিমাণ কার্যাদেশ না পাওয়ার জন্য। তৃতীয়তঃ এই শিল্প-কারখানাগুলোর ওভারহেড কস্ট (overhead cost) তুলনামূলকভাবে কম বিধায় স্থানীয় বাজারে তাদের পণ্যগুলো আমদানিকৃত পণ্যের চেয়ে ভাল অবস্থানে থাকতে পারে এবং প্রতিযোগিতামূলক হতে পারে। এই শিল্প-কারখানাগুলোর প্রচলন শক্তি ও দক্ষতা কাজে লাগানোর উদ্দেশ্যে এবং তাদের পূর্ণ দক্ষতা সদ্ব্যবহারের জন্য এদেরকে বাজারজাতকরণ সংক্রান্ত সুবিধা ও সহায়তা প্রদান করতে হবে। সরকারি পৃষ্ঠপোষকতায় সাব-কন্ট্রাক্টিং কর্মসূচির ভিত্তিতে বাজারজাতকরণ পলিসি (marketing policy) একটি কুশলী ও কৌশলগত পদক্ষেপ হতে পারে যাতে করে স্থানীয় প্রস্তুত পণ্য দেশের বিভিন্ন মিল, ফ্যাক্টরী, প্ল্যান্ট এবং শিল্প-কারখানায় সরবরাহ করার মাধ্যমে বাণিজ্যিক পণ্য করে তুলে শিল্প সেক্টরকে উন্নয়নমুখী ও গতিশীল করা যায়।

২.০ সাব-কন্ট্রাক্টিং এর মাধ্যমে ক্ষুদ্র ও বৃহৎ প্রতিষ্ঠানের লিংকেজ ও সমন্বয় সাধন (Integrating Large and Small Scale Enterprises through Sub-contracting)

ক্ষুদ্র শিল্পের উৎপাদন প্রক্রিয়াকে দক্ষ করে গড়ে তোলাই হচ্ছে পাবলিক সেক্টর কর্পোরেশনের বৃহৎ শিল্পের জন্য সর্বাধিক গুরুত্বপূর্ণ। ক্ষুদ্র শিল্পের নমনীয়তা ও স্বতঃস্ফূর্ততা (flexibility & spontaneity) সেক্টর কর্পোরেশনগুলোর জন্য অনেক মূল্যবান বিষয় হিসাবে বিবেচিত হওয়া উচিত এবং এটা কর্পোরেশনগুলোর লভ্যাংশ বর্ধনে ব্যাপক অবদান রাখে। পাবলিক সেক্টর কর্পোরেশনগুলোর সক্রিয়ভাবে ছোট ছোট শিল্প ইউনিটের অনুসন্ধান করা উচিত যেগুলো তাদের উৎপাদন ও প্রয়োজনের সাথে সঙ্গতি রেখে উৎপাদন কার্যক্রম পরিচালিত করতে পারবে। এরজন্য ক্ষুদ্র প্রতিষ্ঠানগুলোকে কারিগরী সহায়তা প্রদান করতে হবে ও উৎপাদন প্রক্রিয়াতে পণ্যের গুণগত মানোন্নয়ন ও নিয়ন্ত্রণের প্রয়োজনীয় ব্যবস্থা গ্রহণ করতে হবে। এটা দুর্ভাগ্যজনক যে, সেক্টর কর্পোরেশনের বৃহৎ শিল্পগুলোর আভ্যন্তরীণ চাপ বিপরীতমুখী অগ্রসরমান। একটি বিষয় সর্বদা পরিলক্ষিত হয় যে, অধিকাংশ বড় ইন্ডাস্ট্রিয়াল ইউনিটগুলোর প্রথম পছন্দ (option) হচ্ছে তাদের প্রয়োজনীয় পণ্য বিদেশ থেকে আমদানি করা এবং দ্বিতীয় পছন্দ হচ্ছে স্থানীয় ক্ষুদ্র শিল্প প্রতিষ্ঠান থেকে ক্রয় করা। বহু দৃষ্টান্ত দেয়া যায় যে, অনেক পণ্য আছে যেগুলো দেশে ক্ষুদ্র শিল্প-কারখানায় এখনই তৈরী করা সম্ভব কিন্তু তা স্থানীয়ভাবে তৈরী না করে বিদেশ থেকে আমদানি করা হচ্ছে। অবৈধভাবে আর্থিক দিক দিয়ে লাভবান হওয়ার জন্যই আমদানির পক্ষে আগ্রহ দেখা যায়। একটি ভারসাম্যপূর্ণ শিল্পায়ন কাঠামো অর্জনের জন্য প্রয়োজন প্রারম্ভিক পর্যায়ে একটি একটি করে প্রতিটি ইন্ডাস্ট্রির বিশ্লেষণমূলক পর্যালোচনা। সেক্টর কর্পোরেশনের বৃহৎ ইন্ডাস্ট্রিগুলোর পরিকল্পনা এতে অন্তর্ভুক্ত হওয়া উচিত যাতে এটা নিশ্চিত করা যায় যে, সে সকল পণ্য অপেক্ষাকৃত কমমূল্যে স্থানীয় ক্ষুদ্র শিল্প ইউনিটগুলোতে উৎপাদন সম্ভব সেগুলো যাতে বিদেশ থেকে আমদানি না করা হয়।

সংজ্ঞানুযায়ী ক্ষুদ্র ও মাঝারি শিল্প প্রতিষ্ঠানসমূহ বাস্তবে কুটির, অতিক্ষুদ্র (tiny), ক্ষুদ্র ও মাঝারি শিল্পসমূহকে বোঝায় (কামাল উদ্দিন, ২০০২)। ক্ষুদ্র ও মাঝারি শিল্পসমূহকে বৃহৎ শিল্প প্রতিষ্ঠানের পদ্ধতি অনুসারে বিভিন্ন কার্যক্রম বা প্রক্রিয়াসমূহে (processes) বিশেষত্ব অর্জন করতে হয়। গ্রুপ হিসাবে একত্রিকরণ (clustering) এর মাধ্যমে ক্ষুদ্র ও মাঝারি শিল্প-কারখানাগুলো মিলিতভাবে বিভিন্ন কার্যক্রম গ্রহণ করতে পারে যা অর্থনৈতিকভাবে লাভজনক হওয়ার সম্ভাবনা রয়েছে। উদাহরণস্বরূপ উল্লেখ করা যায় - শ্রমিক ও কর্মচারীদের প্রশিক্ষণ প্রদান, তথ্য সংগ্রহ ও বিতরণ, নতুন উদ্যোগ ও অর্থায়নে আধুনিক ব্যবস্থা, নতুন নতুন পণ্যের ডিজাইন করা বা নক্সাকরণ, আধুনিক প্রযুক্তি ও লাগসই প্রযুক্তি সংগ্রহ ও প্রয়োগ, উন্নত বাজার ব্যবস্থা, গুণগত মান নিয়ন্ত্রণ, গবেষণামূলক কার্যক্রম পরিচালনা, দ্রব্যাদি সংরক্ষণ ও মালামাল পরিবহন, ইত্যাদি। ক্ষুদ্র ও মাঝারি শিল্পগুলো তাদের সুবিধা অনুযায়ী গড়ে উঠার

ক্ষেত্রে একটি ফলপ্রসূ ও কার্যকর উপায় হচ্ছে বড় শিল্প প্রতিষ্ঠানগুলো থেকে সাব-কন্ট্রাক্টিং নেয়া। সহায়তামূলক সেবা প্রদান এর নিমিত্তে সাব-কন্ট্রাক্টিং বা আন্তঃপ্রাতিষ্ঠানিক সংযোগ (inter-firm linkage) প্রতিষ্ঠার ক্ষেত্রে অপরিহার্য হচ্ছে প্যারেন্ট ফার্ম (parents farms) ও সাব-কন্ট্রাক্টিং ফার্মগুলো চিহ্নিতকরণ। বাংলাদেশের শ্রেষ্ঠাপটে অধিকাংশ ক্ষেত্রে নিম্নোক্ত ধরনের খাত ও উপ-খাতে (sub-sectors) ক্ষুদ্র ও মাঝারি শিল্প-কারখানাগুলোকে সাব-কন্ট্রাক্টিং এর কাজ করতে দেখা যায়।

- (ক) সব ধরনের প্রকৌশল শিল্পে
- (খ) রেলওয়েসহ বিভিন্ন স্থল ও নৌ-পরিবহন খাতে
- (গ) রাসায়নিক দ্রব্যাদি, ইলেকট্রিক্যাল ও ইলেক্ট্রনিক্স সামগ্রী ইত্যাদি সংক্রান্ত শিল্পে
- (ঘ) কৃষিনির্ভর ও কৃষিভিত্তিক শিল্প-কারখানায় (agro-based & agro-supportive industries)
- (ঙ) সব ধরনের ম্যানুফ্যাকচারিং ও নন-ম্যানুফ্যাকচারিং খাতে।

উপরোল্লিখিত উপ-খাতগুলোতে প্যারেন্ট প্রতিষ্ঠানগুলো তাদের পণ্য বা পণ্যাংশ বা ম্যাটেরিয়ালস ইত্যাদি উৎপাদন সংক্রান্ত কাজগুলো সহায়ক বা বিক্রেতা শিল্প প্রতিষ্ঠানগুলোতে (subsidiary or vendor industries) সাব-কন্ট্রাক্টিং এর মাধ্যমে দিয়ে থাকে। এই সমস্ত সহায়ক বা সাব-কন্ট্রাক্টিং প্রতিষ্ঠানগুলোর প্রায় সমস্তই ক্ষুদ্র ও মাঝারি শিল্প প্রতিষ্ঠান - এরা পণ্যের এক বা একাধিক অংশ অথবা মধ্যবর্তী পণ্য (intermediate good) উৎপাদনে দক্ষতা ও বিশেষত্ব অর্জন করেছে। প্যারেন্ট শিল্প-কারখানাগুলো বিশেষ কাজে দক্ষ এই সমস্ত ক্ষুদ্র প্রতিষ্ঠানগুলোকে সাব-কন্ট্রাক্টিং এর মাধ্যমে কাজ প্রদান করেছে। সুতরাং ক্ষুদ্র ও মাঝারি শিল্প প্রতিষ্ঠান গড়ে উঠার ক্ষেত্রে প্রধান নিয়ামক শক্তি বা উৎস হচ্ছে সাব-কন্ট্রাক্টিং প্রতিষ্ঠানসমূহের উন্নয়ন।

৩.০ সাব-কন্ট্রাক্টিং কার্যক্রমের প্রয়োজনীয়তা ও কারণসমূহ

প্রস্তুতকৃত পণ্য সামগ্রী (finished product) সাধারণতঃ বিভিন্ন উপাদান (component) ও অংশ নিয়ে গঠিত। এই সমস্ত উপাদানের মধ্যে কিছু উপাদান রয়েছে যা প্যারেন্ট ইন্ডাস্ট্রিতে উৎপাদন করার মত সুবিধা নেই। এই সমস্ত পণ্যাংশ উৎপাদন করার লক্ষ্যে স্বতন্ত্র উৎপাদন সুবিধা স্থাপনের জন্য যে পরিমাণ বিনিয়োগ ও অন্যান্য ব্যয়ের প্রয়োজন তা সব সময় ব্যবসায়িক দৃষ্টিকোণ থেকে লাভজনক হয় না। এ জন্যই বিভিন্ন প্রতিষ্ঠান তাদের বিশেষ কাজগুলো সাব-কন্ট্রাক্টিং এর মাধ্যমে সম্পন্ন করার জন্য বেশি আগ্রহী হয়। যেহেতু প্যারেন্ট প্রতিষ্ঠানগুলোকে প্রচণ্ড প্রতিযোগিতার সম্মুখীন হতে হয়, তাই পণ্যের ব্যয় কমানোর জন্য সাব-কন্ট্রাক্টিং কার্যক্রম জরুরী হয়ে

দাঁড়ায়। এ ছাড়া সাব-কন্ট্রাক্টিং প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন ক্ষেত্রে নমনীয়তা (production flexibility) থাকে। যার ফলে তারা প্রয়োজন অনুসারে প্রডাকশন লাইনে (production line) নতুন উৎপাদন প্ল্যান্ট সংযোজন করতে পারে। নতুন প্রযুক্তি সংযোজন করার ক্ষেত্রে তারা তাদের পুরাতন জনশক্তিকে নতুন প্রক্রিয়ায় সহজেই প্রশিক্ষণের মাধ্যমে খাপ খাইয়ে অব্যাহতভাবে কাজ রাখতে পারে। সাব-কন্ট্রাক্টর সাধারণতঃ একটি অংশ বা উপাদান উৎপাদন করার ব্যাপারে বিশিষ্টতা বা দক্ষতা লাভ করে এবং তদনুযায়ী তারা উৎপাদন দক্ষতা বেশি অর্জন করে এবং উচ্চমান সম্পন্ন পণ্য উৎপাদন করতে সক্ষম হয়।

অধিকাংশ ক্ষেত্রেই বড় প্রতিষ্ঠানগুলো উৎপাদনের সবগুলো কার্যক্রম নিজেরা নির্বাহ করতে চায় না, যদিও এদের বিনিয়োগ বা মূলধন বিষয়ক কোন সমস্যা নেই বা প্রযুক্তিগত ক্ষমতায় ও এরা দুর্বল নন, তবুও ব্যবস্থাপনা সমস্যাদি (management hassle) এড়ানোর জন্য এরা উৎপাদনের ক্ষেত্র সীমিত করারই পক্ষপাতি। যদি প্যারেন্ট প্রতিষ্ঠানগুলো একটি ফিনিশড প্রোডাক্ট এর সমস্ত অংশ বা উপাদান উৎপাদন করার জন্য উদ্যোগ নেন তাহলে বৃহৎ শ্রম শক্তির প্রয়োজন হবে। এতে শ্রমিক ব্যবস্থাপনায় সমস্যার সৃষ্টি হওয়ার আশংকা থাকে। এ সমস্ত সমস্যা এড়ানোর জন্য পণ্যের বিভিন্ন অংশ বা উপাদানগুলোকে উৎপাদনের উদ্দেশ্যে ক্ষুদ্র সাব-কন্ট্রাক্টিং প্রতিষ্ঠানগুলোর মধ্যে কাজ বন্টন করাকে অগ্রাধিকার দেয়া হয়। সাব-কন্ট্রাক্টিং ফার্মগুলো সাধারণতঃ অপেক্ষাকৃত ক্ষুদ্র প্রতিষ্ঠান হয়ে থাকে এবং তাদের প্ল্যান্টের মতা (plant capacity) ও শ্রমশক্তিকে তারা পরিপূর্ণভাবে সদ্ব্যবহার করে। এ ভাবে উৎপাদনে ব্যয় হ্রাস করা সম্ভবপর হয় এবং অপচয় এড়ানো যায়। বিশ্বায়নের যুগে মুক্ত বাজার প্রতিযোগিতায় সাব-কন্ট্রাক্টরদের পক্ষে সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ তিনটি বিষয়ে খেয়াল রাখতে হবে। প্রথমতঃ পণ্যের মূল্য কমাতে হবে। দ্বিতীয়তঃ উচ্চ মান সম্পন্ন পণ্য উৎপাদন চিহ্নিত করতে হবে এবং এর জন্য প্রযুক্তিগত দক্ষতা বৃদ্ধি করতে হবে। তৃতীয়টি হচ্ছে প্যারেন্ট প্রতিষ্ঠানে পণ্য সরবরাহের সময়সূচি (time schedule) যথার্থভাবে মেনে চলা।

৪.০ সাব-কন্ট্রাক্টিং এর বিভিন্ন পদ্ধতি (Modality of Sub-Contracting)

বিভিন্ন ধরনের প্রতিষ্ঠানের মধ্যে বিভিন্ন প্রকার সাব-কন্ট্রাক্টিং পদ্ধতি প্রচলিত রয়েছে। একটি প্রতিষ্ঠানে সাব-কন্ট্রাক্টিং পদ্ধতি সংশ্লিষ্ট শিল্প প্রতিষ্ঠানের ধরনের উপর নির্ভরশীল। শিল্প প্রতিষ্ঠানগুলোকে সামগ্রিকভাবে তিনটি ভাগে ভাগ করা যায়। এগুলো হচ্ছে ম্যানুফ্যাকচারিং শিল্প প্রতিষ্ঠান (যেমন ধাতু, কাগজ, প্লাস্টিক, রাসায়নিক দ্রব্য, ইলেক্ট্রিক্যাল, সিরামিক ইত্যাদি) ও নন-ম্যানুফ্যাকচারিং শিল্প প্রতিষ্ঠান (যেমন কনস্ট্রাকশন, কৃষিভিত্তিক, ইত্যাদি) এবং সেবা প্রদানকারী শিল্প (service

industries) (যেমন পরিবহন, অটোমোবাইল মেইনটেনেন্স, টেলিকমিউনিকেশন সার্ভিস, ইত্যাদি)। ম্যানুফ্যাকচারিং শিল্পগুলো আবার প্রকৌশল শিল্প (engineering industries) এবং বিবিধ শিল্প-কারখানা (miscellaneous industries) এই দুই উপ-বিভাগে বিভক্ত। হাল্কা প্রকৌশল শিল্প (LEIs) প্রকৌশল শিল্প সেক্টরের নিম্ন শাখা (lower segment) এর অন্তর্ভুক্ত। ক্ষুদ্র ও মাঝারি শিল্প মূলতঃ তিনটি প্রধান সেক্টর (ম্যানুফ্যাকচারিং, নন-ম্যানুফ্যাকচারিং ও সেবা প্রদানকারী শিল্প)-এর নিম্ন শাখায় অন্তর্ভুক্ত।

ম্যানুফ্যাকচারিং শিল্প-কারখানাতে সমস্ত ধরনের উৎপাদন, প্রক্রিয়াজাতকরণ (processing) এবং এসেমব্লিং (assembling) কার্যক্রমের পাশাপাশি প্রক্রিয়াজাত সামগ্রীর মেরামত ও রক্ষণাবেক্ষণ (repairing and maintenance) ও রিকন্ডিশনিং (reconditioning) সংক্রান্ত কাজ হয়ে থাকে। অপরপক্ষে নন-ম্যানুফ্যাকচারিং শিল্প-কারখানার উৎপাদন ম্যানুফ্যাকচারিং শিল্প-কারখানা থেকে ভিন্ন প্রকৃতির। সেবা প্রদানকারী শিল্প প্রতিষ্ঠানে মেরামত, রক্ষণাবেক্ষণ, ফেব্রিকেশন (fabrication) ইত্যাদি সেবামূলক কাজ করে থাকে এবং এই সমস্ত কাজে উল্লেখযোগ্য পরিমাণ যন্ত্রপাতি বা স্থায়ী সম্পদ ব্যবহার হয়ে থাকে। যাবতীয় শ্রেণীর শিল্প-কারখানায় বিভিন্ন ধরনের স্ব স্ব প্রকার সাব-কন্ট্রাক্টিং রয়েছে যাদের প্রকৃতি নির্ভর করে শিল্প-কারখানার গুণগত ধরনের উপর। সাধারণ প্রকারের কিছু সাব-কন্ট্রাক্টিং এর কার্যক্রম নিম্নে উল্লেখ করা হল-

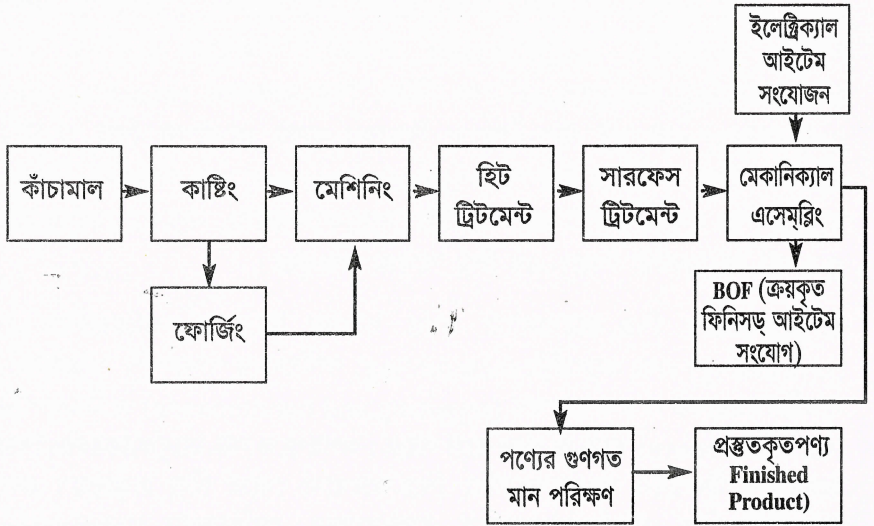
(ক) যন্ত্রাংশ তৈরী।

(খ) উৎপাদন পদ্ধতির এক বা একাধিক অংশ বিশেষভাবে সম্পন্ন করা যেমন কাপ্টিং, মেশিনিং, ফোর্জিং, ইলেকট্রোপ্রেটিং, হিট-ট্রিটমেন্ট ইত্যাদি।

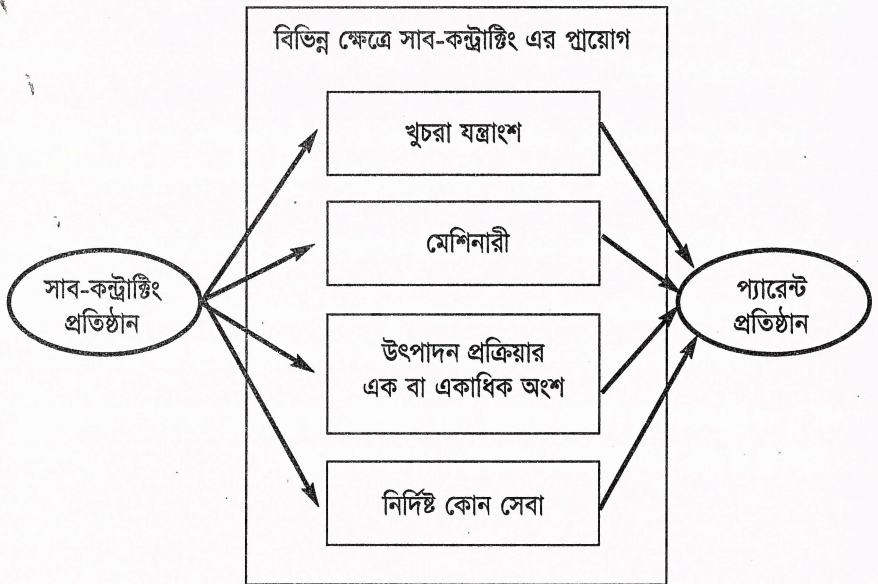
(গ) ইন্ডাস্ট্রিয়াল ইউনিট এর অংশ হিসাবে ক্যাপিটাল মেশিনারী তৈরী ও স্থাপন।

(ঘ) ম্যানুফ্যাকচারিং চেইন (manufacturing chain) অথবা সার্ভিস চেইন (service chain) এর এক বা একাধিক অংশকে সেবা প্রদান।

চিত্র-১ এ উৎপাদনের বিভিন্ন পর্যায়ে সাব-কন্ট্রাক্টিং কার্যক্রমের প্রয়োগ এবং চিত্র-২ এ বিভিন্ন প্রকার সাব-কন্ট্রাক্টিং কার্যক্রম দেখানো হয়েছে।



চিত্র ১ঃ এক প্রকার উৎপাদন পদ্ধতি উৎপাদনের প্রতিটি অংশ বা কম্পোনেন্ট মডিউলে সাব-কন্ট্রোলিং এর প্রয়োগ করা হয়।



চিত্র ২ : বিভিন্ন প্রকার সাব-কন্ট্রোলিং

ম্যানুফ্যাকচারিং শিল্প-কারখানগুলোতে সাব-কন্ট্রাক্টিং সম্পাদিত হয় মেশিনারী বা যন্ত্রাংশ সরবরাহের দ্বারা অথবা উৎপাদন প্রক্রিয়ার এক বা একাধিক অংশ সম্পাদনের মাধ্যমে। অপরপক্ষে, সেবা প্রদানকারী শিল্প-কারখানায়, সাব-কন্ট্রাক্টিং সম্পন্ন হয় সার্ভিস চেইন থেকে ভিন্ন সহায়তামূলক কোন সেবা প্রদানের মাধ্যমে অথবা সার্ভিস চেইনের এক বা একাধিক অংশ সম্পাদনের মাধ্যমে (যেমন, ক্র্যাঙ্কশ্যাফট মেরামত)।

৫.০ সাব-কন্ট্রাক্টিং এর মাধ্যমে ক্ষুদ্র ও মাঝারি শিল্প এবং হাল্কা প্রকৌশল শিল্পের উন্নয়ন।

বাংলাদেশে ক্ষুদ্র ও মাঝারি শিল্প প্রতিষ্ঠানের সর্বোচ্চ পরিবৃদ্ধির সম্ভাবনা (higher growth potential) রয়েছে। এই সাব-সেক্টরগুলো একত্রে বাংলাদেশের অর্থনৈতিক উন্নয়নে ক্রমবর্ধমান প্রভাবশালী ভূমিকা (dominant role) পালন করে যদিও এই সাব-সেক্টরগুলোয় ফিন্যান্স, প্রযুক্তি, ব্যবস্থাপনা, বাজারজাতকরণ ইত্যাদি সংক্রান্ত কিছু পলিসি সাপোর্টের অভাব বিদ্যমান। দেশের অর্থনীতিতে ক্ষুদ্র ও মাঝারি শিল্পের অসামান্য অবদান রয়েছে। বিশেষতঃ দারিদ্র্য বিমোচনে এই খাতের মিলিত অবদানের প্রেক্ষাপটে। ক্ষুদ্র ও মাঝারি শিল্প প্রত্যক্ষ বা পরোক্ষভাবে ৫০ লক্ষ মানুষের কর্মসংস্থানের সুযোগ করে দিয়েছে যা দেশের মোট শ্রমশক্তির ৮২ শতাংশ। বাংলাদেশ ইঞ্জিনিয়ারিং শিল্প মালিক সমিতির এক সাম্প্রতিক রিপোর্টে বলা হয়েছে যে, বাংলাদেশে প্রায় ৬০,০০০ ক্ষুদ্র ও অতিশয় ক্ষুদ্র (small & micro) শিল্প-কারখানা রয়েছে। তাদের মধ্যে প্রায় ২৫ শতাংশ হচ্ছে হাল্কা প্রকৌশল শিল্প-কারখানা। এই হিসাব অনুযায়ী দেশের হাল্কা প্রকৌশল শিল্প-কারখানার মোট সংখ্যা দাঁড়ায় ১৫,০০০ (পনের হাজার) (BSCIC, 2002)। বর্তমানে হাল্কা প্রকৌশল শিল্প-কারখানার মাধ্যমে বহুসংখ্যক মেশিনারী ও যন্ত্রাংশ স্থানীয়ভাবে তৈরী হচ্ছে। ক্ষুদ্র ও মাঝারি শিল্প দেশের আর্থ-সামাজিক উন্নয়নে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে। ক্ষুদ্র ও অতিশয় ক্ষুদ্র প্রকৌশল প্রতিষ্ঠানগুলোতে ম্যানুফ্যাকচারিং ও প্রক্রিয়াজাতকরণ কার্যক্রমসমূহ বৃহৎ সংখ্যক দরিদ্রতম দেশবাসীর একটি বৃহৎ অংশের জীবনযাত্রার অবদান রাখে। আশির দশকের মধ্যভাগে এই সেক্টরের উন্নয়নের জন্য এই খাতকে ‘অগ্রাধিকার খাত’ হিসাবে ঘোষণা করা হয়েছিল (GOB, 1986)। সাব-কন্ট্রাক্টিংকে একটি পদ্ধতি বা টুল (tool) হিসাবে ব্যবহার করা যায় এবং এর মাধ্যমে অত্র খাতের পরিবৃদ্ধির এক বিশাল সম্ভাবনা রয়েছে। এই খাতে উন্নয়নের বিশেষ উপযুক্ততা ও কর্মসংস্থানের প্রচুর সম্ভাবনা রয়েছে। তাই এই সেক্টরের দ্রুত প্রবৃদ্ধি আনয়নের জন্য সরকারি নীতিমালায় সাব-কন্ট্রাক্টিং এর উপর বিশেষ গুরুত্ব দিতে হবে। বাংলাদেশে শ্রমের খরচ এবং অবকাঠামো, বিদ্যুৎ, গ্যাস, পানি ইত্যাদির খরচ তুলনামূলক কম, তাই উৎপাদন খরচ নিশ্চিতভাবে প্রতিযোগিতামূলক হতে পারে যদি সাব-কন্ট্রাক্টিং এর মাধ্যমে ব্যবস্থাপনা ও বাজারজাতকরণের সুবিধাগুলো সঠিকভাবে ও পরিকল্পিত পদ্ধতিতে প্রদান করা যায়।

৬.০ বাংলাদেশে ক্ষুদ্র ও কুটির শিল্প কর্পোরেশনের সাব-কন্ট্রাষ্টিং কর্মসূচি

বহু সীমাবদ্ধতা ও প্রতিবন্ধকতার কারণে হাক্কা প্রকৌশল শিল্পের উদ্যোক্তাগণ রপ্তানি বাজার লাভের দিকে অগ্রসর হওয়ার ব্যাপারে আগ্রহশীল হয় না। উপরন্তু, বাজার অর্থনীতি ও বিশ্বউদারীকরণ নীতি এবং পণ্য প্রযুক্তি ও উৎপাদন প্রযুক্তি এর পশ্চাৎপদতার প্রেক্ষাপটে যে প্রভাব পরিলক্ষিত হচ্ছে তাতে বহু ক্ষেত্রে স্থানীয় পণ্য এমনকি আভ্যন্তরীণ বাজারেও ভয়ংকর প্রতিযোগিতা সম্মুখীন হতে হচ্ছে। কখনও কখনও সরকার কিছু কিছু পদক্ষেপ নিয়েছে কিন্তু সার্বিক পরিস্থিতির তেমন উন্নতি হয়নি। ১৯৮৬ সালে বিসিক (BSCIC) কর্তৃক সাব-কন্ট্রাষ্টিং কর্মসূচি চালু করার পর হাক্কা প্রকৌশল শিল্পগুলো স্থানীয় বাজারে পূর্বের চেয়ে অপেক্ষাকৃত বেশি সুবিধা লাভ করল। এই কর্মসূচিতে প্রথমতঃ প্রয়োজনীয় যোগ্যতাসম্পন্ন হাক্কা প্রকৌশল শিল্প-কারখানা বাছাই করা হল এবং সাব-কন্ট্রাষ্টিং কর্মসূচির অধীনে তালিকাভুক্ত করা হল। পরবর্তীতে হাক্কা প্রকৌশল শিল্প এবং মাঝারি ও বড় শিল্পের মধ্যে আন্তঃসংযোগ সৃষ্টি করা হল। ছক নং ১ এ বিসিক দ্বারা তালিকাভুক্ত সাব-কন্ট্রাষ্টিংদের সম্পর্কে উপাত্ত প্রদান করা হয়েছে (বিসিকের ১৯৯৫ সালের রিপোর্ট অনুযায়ী)। সম্প্রতি বিসিকের দেয়া তথ্য অনুসারে দেখা যায় যে, ২০০৪ সাল নাগাদ এ পর্যন্ত মোট ১১৪২ টি প্রতিষ্ঠান বিসিকের সাব-কন্ট্রাষ্টিং স্কীমের অধীনে তালিকাভুক্ত রয়েছে। এ সম্পর্কে একটি গেজেট নোটিফিকেশন জারী করা হয়েছিল ১৯৮৯ সালে। প্রজ্ঞাপনে সংযোগ (linkage) সংক্রান্ত বিধিমালা জারী করা হয়েছে, বর্ণিত হয়েছে যে, গণপ্রজাতন্ত্রী বাংলাদেশ সরকার প্রত্যেক কর্পোরেশন, রাষ্ট্রীয় ও শিল্প প্রতিষ্ঠান/কারখানা এবং ক্ষুদ্র ও কুটির শিল্পের মধ্যে সাব-কন্ট্রাষ্টিং ব্যবস্থার মাধ্যমে লিংকেজ স্থাপনপূর্বক ধাতব, প্লাষ্টিক, চীনা মাটি প্রভৃতি হইতে প্রস্তুত যন্ত্রপাতি যন্ত্রাংশ সংগ্রহ করবে। উক্ত গেজেটের আওতায় বিসিকে তালিকাভুক্ত বর্তমানের ১১৪২টি হাক্কা প্রকৌশল শিল্প প্রতিষ্ঠান সাব-কন্ট্রাষ্টিং স্কীমের অধীনে বিভিন্ন পণ্য যেমন খুচরা যন্ত্রাংশ, ইকুইপমেন্ট, ক্যাপিটাল মেশিনারী, ছোট বড় বিভিন্ন সাইজের মেশিনারী ইত্যাদি রাষ্ট্রায়ত্ত্ব শিল্প প্রতিষ্ঠানে সরবরাহ করতে পারবে। ছক নং ২ এ বিসিকের কার্যক্রমের সূচনাগুণ থেকে শুরু করে ১৯৯২ সাল পর্যন্ত সম্পন্ন গৃহীত সাব-কন্ট্রাষ্টিং ব্যবস্থার একটি সংক্ষিপ্ত উপাত্ত দেয়া হয়েছে।

ছক-১: BSCIC এর তালিকাভুক্ত সাব-কন্ট্রাক্টিং শিল্প-কারখানার প্রাসঙ্গিক উপাত্ত

ক্রমিক নং	বিভাগ/জিলা	BSCIC এর তালিকাভুক্ত শিল্প কারখানার সংখ্যা	ক্রমিক নং	বিভাগ/জিলা	BSCIC এর তালিকাভুক্ত শিল্প কারখানার সংখ্যা
	ক. ঢাকা বিভাগ			গ. রাজশাহী বিভাগ	
১।	ঢাকা	৪৬৯	১।	রাজশাহী	১১
২।	গাজীপুর	৩৮	২।	চাঁপাই নবাবগঞ্জ	১
৩।	মানিকগঞ্জ	১	৩।	নাটোর	২
৪।	নারায়নগঞ্জ	১৭	৪।	নওগাঁ	১
৫।	নরসিংদী	৩	৫।	কুষ্টিয়া	১২
৬।	টাঙ্গাইল	৬	৬।	বগুড়া	২৪
৭।	ময়মনসিংহ	২	৭।	পাবনা	৬
৮।	কিশোরগঞ্জ	১	৮।	সিরাজগঞ্জ	২
৯।	ফরিদপুর	৩	৯।	রংপুর	৪
১০।	গোপালগঞ্জ	১	১০।	নীলফামারী	৭
	খ. চট্টগ্রাম		১১।	লালমনিরহাট	১
১।	চট্টগ্রাম	১৪৫	১২।	দিনাজপুর	৩
২।	রাঙ্গামাটি	১	১৩।	ঠাকুরগাঁও	১
৩।	কক্সবাজার	১	১৪।	পঞ্চগড়	১
৪।	কুমিল্লা	১১		ঘ. খুলনা বিভাগ	
৫।	ব্রাহ্মণবাড়িয়া	১	১।	খুলনা	৫৫
৬।	চাঁদপুর	১	২।	সাতক্ষীরা	৩
৭।	নোয়াখালী	২	৩।	যশোর	১১
৮।	ফেনী	২		ঙ. বরিশাল বিভাগ	
৯।	সিলেট	৮	১।	বরিশাল	৫
মোট					৮৭১

তথ্য সূত্রঃ BSCIC রিপোর্ট, ১৯৯৫। BSCIC এর সাম্প্রতিক তথ্য অনুযায়ী ২০০৪ সাল নাগাদ মোট ১১৪২টি শিল্প প্রতিষ্ঠান BSCIC এর সাব-কন্ট্রাক্টিং স্কীমের আওতায় তালিকাভুক্ত হয়েছে।

ছক-২: BSCIC এর ব্যবস্থাধীন সাব-কন্ট্রাক্টিং সহায়তা : ১৯৮৬-৯২

কার্যক্রম/কর্মসূচি	বছর			
	১৯৮৯-৯০	১৯৯০-৯১	১৯৯১-৯২	১৯৮৬-৯২
বড় ইউনিট থেকে প্রাপ্ত কার্যাদেশ (মিলিয়ন টাকা)	১৫০.২	১৪৮.৭	১৬৩.৭	৫৪৪.৪
প্রকৃত সরবরাহকৃত দ্রব্য (মিলিয়ন টাকা)	১০৯.৯	১১৮.২	১৫৭.৭	৪৩৫.৪
সাব-কন্ট্রাক্টিং ইউনিটগুলোর রেজিস্ট্রেশন (সংখ্যা)	১৩৪	১৭৮	৯৪	৭৫৫
বড় শিল্প-কারখানা চিহ্নিতকরণ (সংখ্যা)	২৯	২	১৫	১৮৯
সাব-কন্ট্রাক্টিং এর জন্য অনুমোদন/সুপারিশ (সংখ্যা)	১২১	১৬০	৮১	৭০৯
সাব-কন্ট্রাক্টিং প্রতিষ্ঠা (সংখ্যা)	৪৬৬	২০৭	৮৬	১৮৬১
সাব-কন্ট্রাক্টিং উপকরণ চিহ্নিতকরণ (সংখ্যা)	৩৫৯	৪৫২	৩৪৩	৩৪৫৫
ছোট প্রতিষ্ঠান দ্বারা গৃহীত কার্যাদেশ (সংখ্যা)	৫১	৬৮	৬১	২৯৫
সাব-কন্ট্রাক্টিং এর জন্য অনুদান (মিলিয়ন টাকা)	৩৪৫	১৭১.৭	১০০	১২২৩.৭
সেমিনার, কর্মশালা ইত্যাদির ব্যবস্থা (সংখ্যা)	৮	৭	১৫	৫২
দক্ষতা উন্নয়নে প্রশিক্ষণ (সংখ্যা)	৯৬	৫৩	-	৫৫০

তথ্য সূত্র: বাংলাদেশ সরকার (১৯৯০) এবং (১৯৯২)।

এই সমস্ত হাক্কা প্রকৌশল শিল্প যেগুলো সারা দেশ জুড়ে বিক্ষিপ্তভাবে ছড়িয়ে আছে, সেগুলো তাদের পণ্য বিভিন্ন সেক্টরে সরবরাহ করে যেমন কৃষিখাত, অটোমোবাইল সেক্টর, গ্যাস সেক্টর, চিনি ও খাদ্য শিল্প কর্পোরেশন, বাংলাদেশ রেলওয়ে, BRTA, BRTC, BIWTA, BIWTC, Port Authority, WASA, T&T, PBD, জনস্বাস্থ্য প্রকৌশল, সিভিল এভিয়েশন, বাংলাদেশ বিমান, গার্মেন্টস ফ্যাক্টরী, ফার্মাসিউটিক্যাল ইন্ডাস্ট্রিজ, BSCIC এর অধীনস্থ ফার্মাইজার ও কেমিক্যাল ইন্ডাস্ট্রিজ, ইঞ্জিনিয়ারিং ইন্ডাস্ট্রিজ কর্পোরেশনের অধীনস্থ শিল্প প্রতিষ্ঠানসমূহ, BTMC এর অধীনস্থ শিল্প প্রতিষ্ঠানসমূহ, জুট ইন্ডাস্ট্রিজ কর্পোরেশন, পেপার ও সিমেন্ট মিলস। এ ছাড়াও দেশের অন্যান্য ছোট, মাঝারি ও বড় শিল্প প্রতিষ্ঠানসমূহ, বিভিন্ন ল্যাবরেটরী এবং গবেষণা ও উন্নয়নমূলক (R&D) প্রতিষ্ঠানের জন্য যন্ত্রাংশ, ইকুইপমেন্ট, মেশিনারী ইত্যাদি। সুতরাং দেখা যাচ্ছে সাব-কন্ট্রাক্টিং প্রতিষ্ঠানগুলো প্রথমতঃ আমদানি বিকল্প পণ্য বা যন্ত্রাংশ তৈরী করে বৈদেশিক মুদ্রার সাশ্রয় করছে; দ্বিতীয়তঃ প্রযুক্তি আত্মস্থকরণে কার্যকর ও ফলপ্রসূ অবদান রাখছে। হাক্কা প্রকৌশল শিল্পগুলো প্রতি বছর বাংলাদেশ রেলওয়েকে প্রায় ৬০০ প্রকার খুচরা যন্ত্রাংশ ও অন্যান্য সামগ্রী (যেমন পিষ্টন, লাইনার, স্প্রিং ইত্যাদি) সরবরাহ করে। যদি কিছু সহায়তামূলক

ব্যবস্থা গ্রহণ করা যায় তাহলে হাঙ্কা প্রকৌশল শিল্প-কারখানাগুলো বাংলাদেশ রেলওয়ের প্রয়োজনের শতকরা সত্তর থেকে আশি ভাগ দ্রব্যাদি সরবরাহ করতে সক্ষম হবে। BSCIC এর তথ্য অনুযায়ী কিছু সংখ্যক গুরুত্বপূর্ণ খাতে হাঙ্কা প্রকৌশল শিল্প-কারখানা কর্তৃক উৎপাদিত ও সরবরাহকৃত যন্ত্র ও যন্ত্রাংশের একটি তালিকা (৩৮১৫ ধরনের সাধারণ মেশিনারীজ ও যন্ত্রাংশ) ছক নং ৩-এ প্রদত্ত হল।

BSCIC এর সাব-কন্ট্রাক্টিং কর্মসূচির অধীনে তালিকাভুক্ত ক্ষুদ্র ও কুটির শিল্পগুলো (SCIs) বৃহৎ শিল্পগুলোর মেশিনারীজ ও খুচরা যন্ত্রাংশ তৈরী করার ক্ষেত্রে সক্ষমতা অর্জন করেছে। সাব-কন্ট্রাক্টিং ব্যবস্থা চালু করার ফলে এই অর্জন ত্বরান্বিত হয়েছে। বিনিয়োগের অভাব এবং ভোক্তা প্রতিষ্ঠানের ক্রয় সংক্রান্ত অনিশ্চয়ত ক্ষুদ্র ও কুটির শিল্প-কারখানাগুলোকে পণ্যের বাণিজ্যিক উৎপাদনের ক্ষেত্রে প্রতিকূল পরিবেশ সৃষ্টি করে। তারা বৃহৎ শিল্প বিশেষতঃ রাষ্ট্রায়ত্ত্ব প্রতিষ্ঠান (SOEs) থেকে প্রয়োজনীয় কার্যাদেশ পাচ্ছে না। এজন্য ক্ষুদ্র ও কুটির শিল্পগুলোর প্রচলন শক্তি, দক্ষতা এবং কার্যমতা থাকা সত্ত্বেও পূর্ণ ক্যাপাসিটি সদ্যবহার করতে পারছে না। পণ্যের মানোন্নয়ন এবং এর সাথে পণ্যের মূল্য কমানোর জন্য বহুবিধ পদক্ষেপ গ্রহণ করা প্রয়োজন। বিভিন্ন প্রকার পদক্ষেপের মধ্যে পণ্য বিক্রয় বা বাণিজ্যিকীকরণের জন্য সাব-কন্ট্রাক্টিং একটি গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করতে পারে।

ছক-৩ : কিছু সংখ্যক গুরুত্বপূর্ণ খাতে হাঙ্কা প্রকৌশল শিল্প কর্তৃক উৎপাদিত ও সরবরাহকৃত যন্ত্র ও যন্ত্রাংশের একটি তালিকা।

ক্রমিক নং	উপখাত	যন্ত্র বা যন্ত্রাংশের সংখ্যা
১।	অটোমোবাইল যন্ত্রাংশ	২০০
২।	রেলওয়ে ইঞ্জিন ও লাইনের যন্ত্রাংশ	৬০০
৩।	সাইকেল ও সাইকেল রিস্তার পার্টস্	৫০
৪।	মেশিন টুলস্	১০০
৫।	পাট ও বস্ত্র শিল্পের যন্ত্র ও যন্ত্রাংশ	৫৫০
৬।	রসায়ন শিল্পের যন্ত্র ও যন্ত্রাংশ	৫৫০
৭।	চিনি ও খাদ্য শিল্পের যন্ত্র ও যন্ত্রাংশ	২০০
৮।	ঔষধ শিল্পের যন্ত্র ও যন্ত্রাংশ	৫০
৯।	প্রকৌশল ও ধাতব শিল্পের যন্ত্র ও যন্ত্রাংশ	৮০০
১০।	জাহাজ শিল্পের যন্ত্রাংশ	১৫০
১১।	কৃষি সরঞ্জাম ও যন্ত্রাংশ	১০০
১২।	তেল ও গ্যাস লাইন ফিটিংস্	১৫
১৩।	ইলেকট্রিক্যাল সরঞ্জাম ও যন্ত্রাংশ	৩৫০
১৪।	ইলেক্ট্রনিক্স সরঞ্জাম ও যন্ত্রাংশ	৫০
১৫।	টেলিযোগাযোগ সরঞ্জাম ও যন্ত্রাংশ	৫০
		মোট ৩৮১৫

হাক্কা প্রকৌশল শিল্পের সম্ভাবনাকে কাজে লাগানোর জন্য সাব-কন্ট্রাক্টিং ব্যবস্থা চালু করা হয়েছিল। ১৯৮৬-৯১ সালের মধ্যে বাজারজাতকরণ কার্যক্রমের অংশ হিসাবে বিসিক ৩৮.০৩ কোটি টাকার সাব-কন্ট্রাক্টিং কার্যাদেশ (work order) এর ব্যবস্থা করেছে যেখানে ঐ উদ্দেশ্যে ডিসট্রিবিউটেড ক্রেডিট এর অংক দাঁড়ায় ১.১২৫ কোটি টাকা। সাব-কন্ট্রাক্টিং এর মত একটি কার্যকর ও ফলপ্রসূ বাজারজাতকরণের ব্যবস্থা বিসিকের একটি অন্যতম সহায়ক সেবা বলে গণ্য করা যায়। দূর্ভাগ্যবশতঃ এ পদ্ধতির কার্যকারিতা সম্পর্কে সাম্প্রতিক সময়ের আগে স্বল্পই জানা ছিল। তবে বর্তমানে এটা সুস্পষ্ট যে ক্ষুদ্র শিল্পগুলোর পণ্য বাজারজাতকরণের ক্ষেত্রে সাহায্য প্রদানে সাব-কন্ট্রাক্টিং গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে। বিসিকের বাৎসরিক প্রতিবেদন অনুযায়ী কার্যাদেশের পরিমাণের বাৎসরিক বৃদ্ধি হয়েছে শতকরা ৬৩.৮ ভাগ এবং ক্ষুদ্র শিল্প যেগুলো বাজারজাতকরণের সুবিধা পেয়েছে, ১৯৮৬-৯১ সালের মধ্যে সেগুলোর সংখ্যা বৃদ্ধি পেয়েছে বাৎসরিক শতকরা ১৮.৫৮ ভাগ।

হাক্কা প্রকৌশল শিল্পগুলোর অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ দিকগুলোর একটি হচ্ছে বিভিন্ন ক্ষেত্রের বিবিধ পণ্য সরবরাহের মাধ্যমে স্থানীয় ভোক্তাদের প্রয়োজন মেটানো। বাংলাদেশে হাক্কা প্রকৌশল শিল্পগুলোর শতকরা ৯০ ভাগেরও বেশি স্থানীয় চাহিদাগুলো মেটায় এবং সেইজন্য তারা সমাজের প্রতিটি অর্থনৈতিক পরিমণ্ডলে বিভিন্ন ধরনের কার্যে অবদান রাখে। উপরন্তু হাক্কা প্রকৌশল শিল্পগুলো এবং বাংলাদেশের অর্থনৈতিক পরিমণ্ডলের অন্যান্য সেক্টর (যেমন কৃষি, অটোমোবাইল, পরিবহন খাত) এর মধ্যে একটি বলিষ্ঠ অগ্র ও পশ্চাৎ সংযোগ বিদ্যমান। দিন দিন এই সাব-কন্ট্রাক্টিং এর সাথে জড়িত ক্ষুদ্র ইঞ্জিনিয়ারিং শিল্পের সংখ্যা বৃদ্ধি পাচ্ছে। এই শিল্পগুলো সাব-কন্ট্রাক্টিং কর্মসূচির বিশেষ ব্যবস্থার অধীনে তাদের বিভিন্ন প্রকার পণ্য সামগ্রী, মেশিনারী, এবং যন্ত্রাংশ বিভিন্ন শিল্প প্রতিষ্ঠান, সেক্টর কর্পোরেশন ও দেশের বিভিন্ন সেক্টরে সরবরাহ করে।

৭.০ সাব-কন্ট্রাক্টিং এক্সচেঞ্জ কর্মসূচি

আন্তর্জাতিক ক্ষেত্রে বিভিন্ন দেশের মধ্যে (যেমন SAARC, BIMSTEC, ICO, ইত্যাদি) বৃহৎ ও ক্ষুদ্র প্রতিষ্ঠানের মধ্যে সাব-কন্ট্রাক্টিং কার্যক্রম সম্প্রসারণের উদ্দেশ্যে সাব-কন্ট্রাক্টিং এক্সচেঞ্জ কর্মসূচি চালু করা যেতে পারে। প্রফেশনাল এসোসিয়েশন ও ন্যাশনাল চেম্বারসমূহ এ ধরনের প্রচেষ্টা প্রাতিষ্ঠানিক রূপ দেয়ার উগ্যোগ গ্রহণ করতে পারে। তারা ক্রেতা প্রতিষ্ঠান থেকে তাদের প্রয়োজনীয় পণ্য বা পণ্যাংশের তালিকা সংগ্রহ করতে পারে এবং অন্যদিকে ঐ সমস্ত দ্রব্যাদির উৎপাদনকারী বিক্রেতা প্রতিষ্ঠানের তথ্য সংগ্রহ করতে পারে এবং ক্রেতা ও বিক্রেতার মধ্যে সংযোগ স্থাপনের ব্যবস্থা করতে পারে। এইভাবে দেশগুলোর মধ্যে প্রাতিষ্ঠানিক সংযোগ প্রসারিত হতে পারে। ক্ষুদ্র ও মাঝারি শিল্পগুলোর মধ্যে আন্তঃসংযোগের জন্য এই প্রতিষ্ঠানগুলোর কার্যক্রম এবং শিল্প-কারখানাগুলোর প্রতি সাহায্য সহযোগিতাকে সঠিকভাবে চিহ্নিত

করতে হবে। তাদের সেবা কার্যক্রমের সর্বোচ্চ সদ্ব্যবহারের কর্মসূচি প্রণয়ন করতে হবে। এটি বিভিন্ন দেশের ক্ষুদ্র ও মাঝারি প্রতিষ্ঠানগুলোর মধ্যে ফলপ্রসূ পারস্পরিক সহযোগিতা আনয়নে শক্তিশালী ভিত্তি স্থাপন করবে। সাধারণতঃ দেখা যায় যে, বৃহৎ কারখানার সাথে সাব-কন্ট্রাক্টিং কার্যক্রমের মাধ্যমে ক্ষুদ্র শিল্প-কারখানাগুলো স্থিতিশীল বাজার লাভ করে। সুতরাং যে সমস্ত প্রতিষ্ঠানে পণ্য সরবরাহের সুযোগ বিদ্যমান সেগুলোর সাথে আন্তঃসংযোগ অপরিহার্য।

৮.০ বিভিন্ন ধরনের যৌথ উদ্যোগ এবং সাব-কন্ট্রাক্টিং

বড় প্রতিষ্ঠান অথবা ক্ষুদ্র ও মাঝারি শিল্প প্রতিষ্ঠানের মধ্যে নেওয়ার্কিং এর মাধ্যমে সংযোগ স্থাপন একটি গুরুত্বপূর্ণ ইস্যু হয়ে দেখা দিয়েছে। বিভিন্ন দেশে আজকাল বড় প্রতিষ্ঠানের সাথে সংযোগ সাধারণতঃ সাব-কন্ট্রাক্টিং এর মাধ্যমেই হয়ে থাকে। স্বাধীন ও পৃথক ক্ষুদ্র ও মাঝারি শিল্পের মাঝে আন্তঃসংযোগ স্থাপন তাদের ট্রেড বডি বা এসোসিয়েশনের কর্মতৎপরতার মাধ্যমে হতে পারে। এই উভয় প্রকার প্রাতিষ্ঠানিক ব্যবস্থা ‘পারস্পরিক মত বিনিময়ের মাধ্যমে শিক্ষা’ পদ্ধতিকে সাফল্যজনক করে তোলে। যেহেতু প্রযুক্তি তাৎপর্যের দিক দিয়ে অস্পর্শযোগ্য (intangible) সম্পদ হিসাবে তুল্য, তাই এটি অর্জনের জন্য বাজার ব্যবস্থা সর্বোত্তম পদ্ধতি নয় (এটি একটি ‘বাজার ব্যর্থতা’)। ‘নেটওয়ার্কের মাধ্যমে উৎপাদন প্রক্রিয়া’ শেখার ও জানার ক্ষেত্রে সুবিধাজনক বলে স্বীকৃত। স্বতন্ত্র ঝুঁকি হ্রাস (reduction of individual risk) এবং লেনদেন ব্যয় সর্বনিম্নকরণের জন্য নেটওয়ার্কের মাধ্যমে সর্বোচ্চভাবে শেখার (network's superior learning capacity) প্রয়োজনীয়তা রয়েছে। এটা বড় ও বহুজাতিক কোম্পানির ‘প্রায় বিয়োজন’ (‘quasi disintegration’) সংক্রান্ত বর্তমান প্রক্রিয়া দ্বারা নিশ্চিত হয়েছে। গ্রুপিং এর বদলে, একটি সেন্ট্রাল অফিসের বলিষ্ঠ নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে বড় কোম্পানিগুলো ছোট ছোট স্বনির্ভর ও পৃথক প্রতিষ্ঠানগুলোকে নিয়ে সমষ্টিগত গুচ্ছ (conglomerate) তৈরী করে। এই গ্রুপগুলোর প্রতিষ্ঠানসমূহ বাহিরের অন্য প্রতিষ্ঠানের তুলনায় নিজেদের মধ্যে স্বাধীনভাবে তথ্য বিনিময় করে, এবং কিছু স্বায়ত্বশাসনের অধিকারও বজায় রাখে। জাপানের পূর্বের বিভিন্ন কেস স্টাডিতে ক্ষুদ্র ও বড় প্রতিষ্ঠানের মধ্যে ঘনিষ্ঠ সংযোগের গুরুত্বের প্রমাণ পাওয়া যায়। সাব-কন্ট্রাক্টিং এর উন্নত ব্যবস্থা বড় প্রতিষ্ঠানগুলোকে উচ্চ পর্যায়ের নমনীয়তা অর্জনের সুযোগ দেয় কারণ ক্ষুদ্র ও মাঝারি শিল্পগুলো তাদের স্থায়ী পরিবর্তনে অনুসরণ করতে সক্ষম। শক্ত ঠিকাদারী, উপ-ঠিকাদারী এবং সংযোগের সমন্বয় সাধনের (integrating links) কারণে উদাহরণস্বরূপ জাপানের শিল্প-কারখানাগুলোকে রার কাজ গুরুত্বাধা বা ইয়েনের (Yen) অবমূল্যায়নের উপর নির্ভরশীল ছিল না। এই রা কার্য প্রাথমিক ভাবে ব্যবসায়িক এসোসিয়েশন, সহায়তাকারী নেটওয়ার্ক এবং নমনীয় সাব-কন্ট্রাক্টিং এর দ্বারা উদ্ভূত শক্তির মাধ্যমে নির্বাহ হয়।

এ ধরনের বাজার কাঠামো আমদানিকরণের পরিবর্তে স্থানীয় কোম্পানিগুলোর মধ্যে বাণিজ্যে উৎসাহ প্রদান করে। উৎপাদন প্রক্রিয়ায় ঠিক সময়ে জে,আই,টি সিস্টেম (JIT System (Just-in-Time) যুক্তিভিত্তিক সমন্বয়কারী পদ্ধতি। 'কৌশলগত মৈত্রী' (strategic alliance) এই শিরোনামে ক্রেতা ও বিক্রেতার মধ্যে যৌথ উদ্যোগের বন্ধু রকমের ধারাকে একত্রে শ্রেণীবদ্ধ করা হয়েছে। কৌশলগত মৈত্রীতে কোম্পানিগুলোর পারস্পরিক সংযোগের প্রয়োজনীয়তা বিভিন্ন ক্ষেত্রে যেমন ভৌগোলিক, সাংস্কৃতিক, জ্ঞানগত সম্পদ এবং অন্যান্য ক্ষেত্রে কোম্পানিগুলোর মধ্যে সুস্পষ্ট স্থানীয়করণ ও বিশেষত্বকরণকে সদ্যবহার করার আকাঙ্ক্ষা থেকে উদ্ভূত হয়। একটি কৌশলগত মৈত্রী বিভিন্ন সাধারণ কার্যাবলীকে সন্নিবেশিত করতে পারে এবং বিভিন্ন প্রকার আনুষ্ঠানিক (formal) চুক্তি দিয়ে গঠন হতে পারে। চিত্র নং ৩ এর মাধ্যমে কৌশলগত মৈত্রীর বিস্তৃত পরিসরে সাব-কন্ট্রাক্টিং এর অবস্থান বর্ণনা করা হয়েছে।

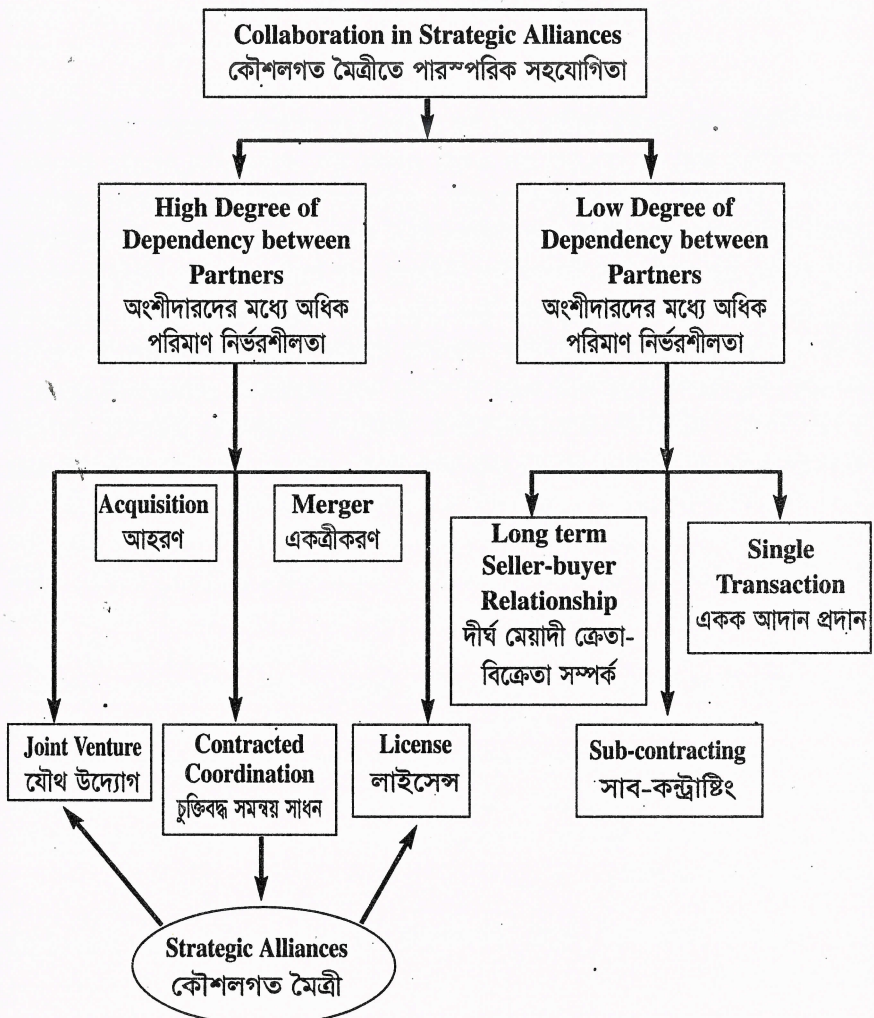
৯.০ বাংলাদেশ গেজেট (১৫ সেপ্টেম্বর, ১৯৮৯)

গণপ্রজাতন্ত্রী বাংলাদেশ সরকার উপরোল্লিখিত বাংলাদেশ গেজেটের মাধ্যমে প্রত্যেক কর্পোরেশন, রাষ্ট্রায়ত্ত্ব শিল্প প্রতিষ্ঠান/কারখানা এবং ক্ষুদ্র ও কুটির শিল্পের মধ্যে সাব-কন্ট্রাক্টিং ব্যবস্থা মাধ্যমে লিংকেজ স্থাপনপূর্বক ধাতব, প্লাস্টিক, চীনা মাটি প্রভৃতি হইতে যন্ত্রপাতি ও যন্ত্রাংশ সংগ্রহের জন্য বিধিমালা জারী করেছে। দেশে ক্ষুদ্র ও কুটির শিল্প বৃহৎ শিল্পের যন্ত্রাংশ বা উৎপাদন প্রক্রিয়ায় নিয়োজিত যন্ত্রপাতি প্রস্তুত করিতে সক্ষম। বিনিয়োগযোগ্য পুঁজির স্বল্পতা এবং ব্যবহারকারী প্রতিষ্ঠানের ক্রয়ের অনিশ্চয়তায় এই সমস্ত ক্ষুদ্র শিল্প প্রতিষ্ঠান বাণিজ্যিক ভিত্তিতে সকল যন্ত্রপাতি/যন্ত্রে ব্যবহৃত যন্ত্রাংশ প্রস্তুত করে বাজারে সরবরাহ করার ক্ষেত্রে অসুবিধার সম্মুখীন হওয়াতে সরকার অত্র বিধিমালার মাধ্যমে সাব-কন্ট্রাক্টিং স্কীম চালু করেছে। মেধা, দক্ষতা, নিপুণতা ও কর্মকুশলতা থাকা সত্ত্বেও তাদের কারখানার পূর্ণ মাত্রায় ব্যবহার সম্ভব হচ্ছে না। ক্ষুদ্র ও কুটির শিল্পের বিকাশের মাধ্যমে দেশে যেমন পর্যাপ্ত কর্মসংস্থানের সম্ভাবনাময় দিক রয়েছে, তেমনি প্রয়োজনীয় খুচরা যন্ত্রাংশের এবং ভারী শিল্পে উৎপাদনে ব্যবহৃত মেশিন ও যন্ত্রপাতির অংশ বিশেষেরও চাহিদা মিটানোর সুযোগ রয়েছে। এতে দেশীয় ভারী শিল্পের বিদেশের উপর নির্ভরশীলতা হ্রাস পাবে, সেই সংগে বর্তমানে যন্ত্রাংশ আমদানী বাবদ বাৎসরিক যে বিপুল পরিমাণ টাকা ব্যয় হয় তারও বহুলাংশে সাশ্রয় হওয়ার সুযোগ রয়েছে। এই ব্যবস্থার ফলে বাজার প্রসারণের মাধ্যমে সকল ক্ষুদ্র শিল্পের উত্তরোত্তর দতা বৃদ্ধি ও যন্ত্রপাতি উৎপাদনে নিখুঁত কৌশল আয়ত্ত করার সুযোগ রয়েছে।

১০. সাব-কন্ট্রাক্টিং এর বিভিন্ন বৈশিষ্ট্য: জরিপ থেকে লব্ধ উপাত্ত

ইঞ্জিনিয়ারিং সেক্টরের পঁচিশটি বাছাইকৃত শিল্প-কারখানার উপর একটি জরিপ চালানো হয়েছে। ছক নং ৪ এ উপ-ঠিকাদারীর একটি তালিকা পরিবেশন করা

হয়েছে। জটিল উপাদান যা শিল্প-কারখানা বা উপ-ঠিকাদারীর দ্বারা তৈরি করা কষ্টসাধ্য বা অসম্ভব, সেটি সাধারণত BOF (bought off finished) item বা প্রস্তুতকৃত পণ্য হিসেবে ক্রয় করা হয়। উপ-ঠিকাদারদের দ্বারা শিল্প-কারখানার যন্ত্রপাতির বহু প্রকার খুচরা অংশ রুটিন ও তালিকা মাফিক উপায়ে তৈরি করা হয়। যেসব শিল্প প্রতিষ্ঠানে কাষ্টিং এর সুবিধা নেই, সেগুলোতে কাষ্টিং ও মোল্ডিং এর কাজ অন্যান্য শিল্প-কারখানা যাদের ঢালাই এর সুবিধা আছে তাদের দিয়ে করিয়ে নেয়। ঢালাই এর কারখানাগুলো সাধারণত: ঢালাই এর জন্য ব্যবহৃত মালামালও সরবরাহ করে থাকে।



চিত্র-৩ : বিভিন্ন প্রকার পারস্পরিক সহযোগিতায় সাব-কন্ট্রাক্টিং এর অবস্থান

কিছু নির্দিষ্ট শিল্প-কারখানা যারা বস্তুর গুণগত মান সম্পর্কে সচেতন, তারা কাঁচামালের গুণগত মান নিশ্চিত করার জন্য ঢালাই কার্যে নিজস্ব ত্রয়কৃত কাঁচামাল সরবরাহ করে। সেক্ষেত্রে, শুধুমাত্র কাষ্টিং ও মোল্ডিং এর ব্যয়ভার খন্দের শিল্প-কারখানা বহন করে। সাধারণভাবে, প্রধানত : যে ধাতব ঢালাই সাব-কন্ট্রাক্টিং মাধ্যমে বেশী প্রদান করা হয়, তা হচ্ছে কাষ্ট আয়রণ। জরিপে ১২টি শিল্প-কারখানা পাওয়া গেছে যেগুলো উপ-ঠিকাদারীর মাধ্যমে কাষ্ট আয়রণের ঢালাই সম্পাদন করে (ছক নং ৪)।

কাষ্ট আয়রণ ছাড়া, অন্যান্য কাষ্টিং যেমন মাইল্ড স্টীল, এলুমিনিয়াম, ব্রাস, গান মেটাল এগুলোও উপ-ঠিকাদারীর ভিত্তিতে করা হয়। সাব-কন্ট্রাক্টিং ভিত্তিতে প্লাষ্টিক এবং রাবার মোল্ডও করা হয়। জরিপে দেখা গেছে প্লাষ্টিক পণ্যের জন্য দুইটি, রাবার পণ্যের জন্য একটি এবং কাঠনির্মিত অংশসমূহের জন্য অন্য দুটি শিল্প-কারখানা সাব-কন্ট্রাক্টিং প্রদান করে। তিনটি শিল্প-কারখানা দ্বারা সাব-কন্ট্রাক্টিং প্রদানের মাধ্যমে এলুমিনিয়াম এবং ব্রাসের কাষ্টিং করা হয়। অন্য কিছু আইটেম যেগুলো সাব-কন্ট্রাক্টিং ভিত্তিতে তৈরি করা হয় সেগুলো হল কপার গ্র্যালয় বুশ, গাইড পিন, কাঠের উপাদান, প্লাষ্টিকের উপাদান, খুচরা যন্ত্রাংশ ইত্যাদি। প্লাষ্টিকের তিনটি শিল্প-কারখানা, রাবারের একটি শিল্প-কারখানা, দুইটি ধাতু-ভিত্তিক শিল্প-কারখানা সাব-কন্ট্রাক্টিং প্রদান করে। ডাই কাষ্টিং এর জন্য, উপ-ঠিকাদারীর ভিত্তিতে ডাই তৈরি করা হয়। জরিপে একটি শিল্প প্রতিষ্ঠান পাওয়া গিয়েছে, যেটি উপ-ঠিকাদারীর মাধ্যমে অন্যান্য শিল্প-কারখানার জন্য ডাই প্রস্তুত করে। পাঁচটি শিল্প-কারখানা পাওয়া গেছে যেগুলো উপ-ঠিকাদারীর মাধ্যমে কিছু বিশেষ যন্ত্রচালিত অংশ সম্পাদন করে (প্রধানতঃ ধোলাইখাল থেকে)। দুইটি শিল্প- প্রতিষ্ঠান উপ-ঠিকাদারীর ভিত্তিতে সারফেস ট্রিটমেন্ট (যেমন ইলেক্ট্রোপ্লটিং, গ্যালভানাইজেশন) এর কাজ করে। এরা ঐ সব শিল্প প্রতিষ্ঠান জন্য কাজ করে যারা ল্যাবরেটরী ইকুইপমেন্ট ও মেশিনারী তৈরি করে। জরিপে তিনটি শিল্প প্রতিষ্ঠান পাওয়া গিয়েছে যেগুলো উপ-ঠিকাদারীর ভিত্তিতে ঢাকার সেন্ট জোসেফ ইনস্টিটিউট থেকে হিট ট্রিটমেন্ট করিয়ে নেয়, একটি করায় BITAC থেকে। দুইটি কোম্পানী পাওয়া গিয়েছে যেগুলো অন্যান্য কোম্পানী থেকে বিশেষ ধরনের মিলিং (special milling) ও গিয়ার কাটিং এর কাজ করিয়ে নেয়। তিনটি শিল্প-কারখানাকে কিছু বিশেষ কাজ যেমন পলিশ করা, কাঠিন্য পরীক্ষা স্প্রে পেইন্টিং ইত্যাদি উপ-ঠিকাদারীর দ্বারা করিয়ে নিতে দেখা গিয়েছে। দুইটি শিল্প প্রতিষ্ঠান পাওয়া গিয়েছে যেগুলো মাইল্ড স্টীল ফোর্জিং এর কাজ অন্য কারখানা থেকে উপ-ঠিকাদারীর ভিত্তিতে করিয়ে নেয়। একটি প্রতিষ্ঠান PVC pipe extruder তৈরী করে, এটি ইলেক্ট্রিক্যাল প্যানেল, হিটার তৈরী ইত্যাদি বিশেষ কাজগুলো সাব-কন্ট্রাক্টিং এর মাধ্যমে করিয়ে নেয়।

১১. বিদেশী অভিজ্ঞতা হতে শিক্ষালাভ (Learning from Foreign Experience)

তাইওয়ানে উপ-ঠিকাদারী কিভাবে উন্নয়ন লাভ করেছিল, তার কাহিনী বাস্তবিকই কৌতূহলোদ্দীপক। তাইওয়ানের প্রায় সব পর্যবেক্ষকই একমত যে সাধারণ মেশিনারী

সেক্টরে উপ-ঠিকাদারীর ভিত্তি স্থাপিত হয়েছিল সিঙ্গার সেলাই মেশিন কোম্পানীর দ্বারা। সরকারি নীতি সমালোচনামূলক ছিল কিন্তু এটি বাড়িতে ব্যবহারের ক্ষেত্রে সেলাই মেশিনগুলোকে ব্যাপকভাবে রক্ষা করেছিল বিদেশী মেশিন থেকে। তাইওয়ানের বাজারে শর্তাধীনভাবে সিঙ্গার মেশিনকে প্রবেশাধিকার দিয়েছিল। শর্ত ছিল সিঙ্গার সাব-কন্ট্রোলিং নেট ওয়ার্ক গড়ে তুলবে। অনুঘটক (catalyst) হিসেবে সিঙ্গারের গুরুত্ব তর্কাতীত। সরকারি নীতি ও শর্ত মান্য করার জন্য সিঙ্গার যে কৌশল অনুসরণ করেছিল তা বাংলাদেশের নীতি নির্ধারকদের জন্য দিক নির্দেশনামূলক পণ্য হতে পারে। ১৯৬৩ সালে তাইওয়ানে সিঙ্গার কোম্পানী আগমনের আগে সেখানে আগে থেকেই একদল ছোট সেলাই মেশিন উৎপাদনকারী ছিল। সেখানে সেলাই মেশিন শিল্প-কারখানা স্থবির হয়ে পড়েছিল। সরকার সিঙ্গারের বিনিয়োগ দুই কারণে অনুমোদন করেছিল- প্রথমত, বিদেশী মুদ্রা সাশ্রয় করতে (স্থানীয় প্রস্তুতকারীগণ বিশেষ ধরনের সেলাই মেশিন উৎপাদন করতে পারত না) এবং দ্বিতীয়ত, প্রযুক্তিগত পথিকৃত হিসাবে সিঙ্গার স্থানীয় যন্ত্রাংশ তৈরির মান উন্নত করতে পারবে যদি তা স্থানীয়ভাবে তৈরি হয়। সিঙ্গারে বিনিয়োগের অনুমোদনের জন্য সরকার নিম্নলিখিত শর্তাবলী আরোপ করেছিল, যার বদলে সিঙ্গার শতকরা ৩৩% শুল্ক দিয়েছে যেটি অন্যান্য সেলাই মেশিন প্রস্তুতকারীরা ভোগ করেছে। শর্ত ছিল সিঙ্গারের সহযোগীরা তাদের প্রয়োজনীয় যন্ত্রাংশের বছরে শতকরা ৮৩ ভাগ স্থানীয় যন্ত্রাংশ প্রস্তুতকারকদের কাছ থেকে সংগ্রহ করবে, প্রতিষ্ঠার পর থেকে, তাদেরকে স্ট্যান্ডার্ড ব্লুপ্রিন্ট এবং অভিজ্ঞতা সম্পন্ন প্রকৌশলী সরবরাহ করবে সংশ্লিষ্ট কাজের পদ্ধতি বা কার্যক্রম তৈরী করার জন্য, ম্যাটেরিয়ালস্ স্পেসিফিকেশন তৈরী এবং উৎপাদিত দ্রব্য পরিদর্শন করার জন্য।

ছক-৪: জরিপ হতে লব্ধ উপাত্ত : পঁচিশটি শিল্প-কারখানার উপ-ঠিকাদারীর পণ্যসমূহ

শিল্প-কারখানা	উপ-ঠিকাদারী পণ্যসমূহ	উপ-ঠিকাদারী/সরবরাহ
ইউডব্লী -১	লোন পণ্যের উপ-ঠিকাদারী দেয়া হয়নি।	
ইউডব্লী -২	১. কপার এ্যালয় বৃশ ২. কাষ্ঠ উপাদান ৩. প্লাস্টিক উপাদান ৪. কিছু খুচরা অংশ (ঢাকা এবং মাধবদী থেকে) ৫. মোটর, ইলেক্ট্রিক্যাল দ্রব্য, বিয়ারিং	উপ-ঠিকাদারী উপ-ঠিকাদারী উপ-ঠিকাদারী উপ-ঠিকাদারী ক্রয়কৃত পণ্য
ইউডব্লী -৩	১. কিছু খুচরা অংশ (মেশিনিং) ২. কাপ্তিং (প্রতি বছরে ১০ টন) (কাষ্ট আয়রণ) ৩. মোটর ইলেক্ট্রিক্যাল দ্রব্যাদি, বিয়ারিং	উপ-ঠিকাদারী উপ-ঠিকাদারী ক্রয়কৃত পণ্য
ইউডব্লী -৪	১. কিছু খুচরা অংশ (মেশিনিং) ২. কাপ্তিং (প্রতি বছরে ৩০ টন) (কাষ্ট আয়রণ) ৩. মোটর ইলেক্ট্রিক্যাল দ্রব্যাদি, বিয়ারিং	উপ-ঠিকাদারী উপ-ঠিকাদারী ক্রয়কৃতপণ্য

শিল্প-কারখানা	উপ-ঠিকাদারী পণ্যসমূহ	উপ-ঠিকাদারী/সরবরাহ
ইন্ডাস্ট্রী -৫	১. কাষ্টিং (প্রতি বছরে ১৮-২০ টন) (কাষ্ট আয়রণ)	উপ-ঠিকাদারী
	২. মেশিনের প্রতি সেটে ৩০ টি মোটর, ৩-২৫ হর্স পাওয়ার, বিয়ারিং, নেট, বার্ণার, ভল্টিং সংযোগের দ্রব্য, মিটার ইত্যাদি	ক্রয়কৃত পণ্য
ইন্ডাস্ট্রী - ৬	১. কিছু যন্ত্রনির্মিত খুচরা অংশ (ধোলাইখাল)	উপ-ঠিকাদারী
	২. কাষ্টিং (কাষ্ট আয়রণ) ধোলাইখাল	উপ-ঠিকাদারী
	৩. বয়লার বার্ণারের অংশসমূহ, পানি বিশুদ্ধকারী রেজিন ও মিডিয়া (যুক্তরাস্ত্র, ফ"ল), বিভিন্ন ইকুইপমেন্ট, মোটর ১-৭৫ হর্স পাওয়ার, সিঙ্গাপুর) এ্যাকটিভেটেড কার্বন (ভারত), ইলেক্ট্রিক্যাল দ্রব্যাদি	ক্রয়কৃত পণ্য
ইন্ডাস্ট্রী -৭	১. কাষ্টিং (মাসে ১.৬ টন) (কাষ্ট আয়রণ) (কাষ্ট আয়রণ, এ্যালুমিনিয়াম এবং মূলত: ব্রাস	উপ-ঠিকাদারী
	২. মোটর বিয়ারিং, ভি-বেল্ট, সার্কিট ব্রেকার	ক্রয়কৃত পণ্য
ইন্ডাস্ট্রী -৮	১. গান মোটর ব্রাস, প্রাস্টিক, রাবার পণ্য (বছরে ১৬ টন)	উপ-ঠিকাদারী
	২. মোট বিয়ারিং, ইলেক্ট্রিক্যাল দ্রব্যাদি	ক্রয়কৃত পণ্য
ইন্ডাস্ট্রী -৯	১. ইলেকট্রোপ্রেটিং ও গ্যালভানাইজিং	উপ-ঠিকাদারী
	২. সেইন্ট জোসেফ স্কুল থেকে হিট ট্রিটমেন্ট	উপ-ঠিকাদারী
	৩. মাইন্ড স্টীল ফোর্জিং (বছরে ৫ টন)	উপ-ঠিকাদারী
	৪. সুইচ, সার্কিট ব্রেকার, রিলে চাপ মাপক, পরীবার ইকুইপমেন্ট, মোটর, ইলেক্ট্রিক্যাল দ্রব্যাদি	ক্রয়কৃত পণ্য
ইন্ডাস্ট্রী -১০	১. কাষ্টিং (কাষ্ট আয়রণ) দিনে ৩-৬ টন	উপ-ঠিকাদারী
	১. বল বিয়ারিং ও শ্যাফট, মোটর, ইলেক্ট্রিক্যাল দ্রব্যাদি	ক্রয়কৃত পণ্য
ইন্ডাস্ট্রী -১১	১. ডাই এর অংশ, গাইড পিন, বুশ, পলিশিং	উপ-ঠিকাদারী
ইন্ডাস্ট্রী -১২	১. কোন পণ্যের উপ-ঠিকাদারী দেয়া হয়নি।	উপ-ঠিকাদারী
ইন্ডাস্ট্রী -১৩	১. কাষ্ট আয়রণ কাষ্টিং	উপ-ঠিকাদারী
	২. হিট ট্রিটমেন্ট	উপ-ঠিকাদারী
	৩. পেইন্টিং	উপ-ঠিকাদারী
	৪. কাঠিন্য পরীবা	উপ-ঠিকাদারী
	৫. কিছু খুচরা অংশ	উপ-ঠিকাদারী
	৬. মোটর ইঞ্জিন ও ইলেক্ট্রিক্যাল দ্রব্যাদি	ক্রয়কৃতপণ্য
ইন্ডাস্ট্রী -১৪	১. কাষ্ট আয়রণ কাষ্টিং	উপ-ঠিকাদারী
	২. কাঠনির্মিত উপাদান	উপ-ঠিকাদারী
	৩. গিয়ার কাটিং	উপ-ঠিকাদারী
	৪. মোটর, ভল্টিংজাত দ্রব্যাদি	ক্রয়কৃত পণ্য

শিল্প-কারখানা	উপ-ঠিকাদারী পণ্যসমূহ	উপ-ঠিকাদারী/সরবরাহ
ইভদ্বী -১৫	১. কাষ্ঠ আয়রণ কাটিং (মাসে ৫০ কেজি) ২. ইলেক্ট্রিক্যাল প্যানেল, হিটার তৈরি, মিলিং (গিয়ার কাটিং) ৩. মোটর, ইলেক্ট্রিক্যাল দ্রব্যাদি	উপ-ঠিকাদারী উপ-ঠিকাদারী ক্রয়কৃত পণ্য
ইভদ্বী -১৬	১. কিছু যন্ত্রাংশ ২. জু	উপ-ঠিকাদারী ক্রয়কৃত পণ্য
ইভদ্বী -১৭	১. কোন পণ্যের উপ-ঠিকাদারী দেয়া হয়নি।	
ইভদ্বী -১৮	১. কোন পণ্যের উপ-ঠিকাদারী দেয়া হয়নি।	
ইভদ্বী -১৯	১. কাষ্টিং- (এ্যালুমিনিয়াম, ব্রাস ও কাষ্ট আয়রণ)	উপ-ঠিকাদারী
ইভদ্বী -২০	১. ইলেক্ট্রিক্যাল দ্রব্যাদি এবং মোটর	ক্রয়কৃত পণ্য
ইভদ্বী -২১	১. কোন পণ্যের উপ-ঠিকাদারী দেয়া হয়নি।	
ইভদ্বী -২২	১. কাষ্ট আয়রণ, ব্রাস ও এ্যালুমিনিয়াম কাষ্টিং ২. শীট কাটিং ও বেডিং ৩. ইলেক্ট্রিক্যাল দ্রব্যাদি, মোটর, ইলেক্ট্রিক কন্ট্রোল, ডিসপ্রে	উপ-ঠিকাদারী উপ-ঠিকাদারী ক্রয়কৃত পণ্য
ইভদ্বী -২৩	১. কাষ্ট আয়রণ, কপার এ্যালয় কাষ্টিং ২. গ্রাইন্ডিং ও সারফেস ট্রিটমেন্ট	উপ-ঠিকাদারী উপ-ঠিকাদারী
ইভদ্বী -২৪	১. হিট ট্রিটমেন্ট (বিটাক কর্তৃক)	উপ-ঠিকাদারী
ইভদ্বী -২৫	১. কাষ্টিং ২. ফোজিং ৩. হিট ট্রিটমেন্ট ৪. ইলেকট্রোপ্রেটিং	উপ-ঠিকাদারী উপ-ঠিকাদারী উপ-ঠিকাদারী উপ-ঠিকাদারী

পার্ব্ববর্তী দেশ ভারতে কিছু নির্ধারিত পণ্য আছে যেগুলো ক্ষুদ্র শিল্পের জন্য সংরক্ষিত রয়েছে এবং উপ-ঠিকাদারীর মাধ্যমে ক্ষুদ্র শিল্প-কারখানা ঐ সমস্ত পণ্য উৎপাদন ও সরবরাহ করে। জাপানের প্রায় সমস্ত বৃহৎ ও মাঝারি শিল্পের সাথে যুক্ত রয়েছে সাব-কন্সট্রাক্টিং শিল্প-কারখানার বৃহৎ গ্রুপ যারা দীর্ঘমেয়াদী চুক্তির মাধ্যমে শুধু তাদের প্যারেন্ট ইন্ডাস্ট্রির জন্য পণ্য উৎপাদন করে। বেশীর ভাগ পণ্যই বাডলিং সিস্টেমে বিভিন্ন সাব-কন্সট্রাক্টিং শিল্প প্রতিষ্ঠানের দ্বারা উৎপাদিত হয়।

যুক্তরাজ্যের মান্টা পাম্প ফ্যাক্টরী তার চতুর্দিকের এলাকায় একটি উপ-ঠিকাদারী নেটওয়ার্ক তৈরি করেছে। অধিকাংশ মানুষ যারা ফ্যাক্টরীতে প্রয়োজনের তুলনায় বাড়তি হয়ে গিয়েছিল, তারা এখন ফ্যাক্টরীর আশে-পাশের ছোট কোম্পানীগুলোতে স্থানীয় এলাকায় কাজে নিযুক্ত হয়েছে। উদাহরণস্বরূপ, শীট মেটাল উৎপাদন সম্পর্কিত সমস্ত কার্যক্রম, সারফেস ট্রিটমেন্ট, প্যাকেজিং এর কাজ এখন এ ধরনের ক্ষুদ্র কোম্পানী দ্বারা উপ-ঠিকাদারীর মাধ্যমে করানো হয়। ফ্যাক্টরীর শ্রমিকদের মতো উপ-ঠিকাদারীরা আংশিকভাবে একই শিক্ষামূলক প্রক্রিয়ার মধ্য দিয়ে অগ্রসর হয়েছে। যাই হোক, পদ্ধতিগত জ্ঞান এবং উৎপাদন ব্যবস্থাপনার দক্ষতা নিম্নমানের হওয়ার জন্য মান্টা ফ্যাক্টরীর কিছু কার্যক্রম উপ-

ঠিকাদারীদের কাছে চলে গেছে। উপ-ঠিকাদারীদের কাছে এখন প্রতীয়মান যে, এই অবস্থার সৃষ্টি হয়েছিল নিকট ভবিষ্যতে উৎপাদন ক্ষমতা সম্পর্কিত প্রয়োজনীয় তথ্য সংগ্রহে অতিরিক্ত বিলম্বের কারণে। এটি স্পষ্ট যে, উপ-ঠিকাদারী এবং মূল কোম্পানীর মধ্যে সুষ্ঠু পারস্পরিক সহযোগিতার জন্য প্রয়োজন সর্বদা সতর্কতা বজায় রাখা।

উপ-ঠিকাদারীর একটি বিশেষ সমস্যা হচ্ছে দ্রব্যের প্রকৃত মূল্য আপডেট করা। স্থানীয় বাজারে প্রতি মাসে বা সপ্তাহে প্রতিযোগিতামূলক মূল্য নির্ধারণ করা সম্ভবপর নয়। প্রবণতাটি হচ্ছে দীর্ঘ মেয়াদী সহযোগিতার অভিমুখী। সেই কারণে উভয় পরেই উচিত সময়ের সাথে পদ্ধতিগত উন্নয়ন অনুযায়ী মূল্য নির্ধারিত করা। সমস্যাটির সমাধান করা হয়েছিল উপ-ঠিকাদারীদের কাছে সাপ্তাহিক বা বাৎসরিক পরিদর্শনের দ্বারা, তাদের সাম্প্রতিক পদ্ধতিগত উন্নয়ন সম্পর্কে উপদেশ দানের মাধ্যমে এবং উপ-ঠিকাদারীদের বর্তমান উন্নয়ন সম্পর্কে জানার মাধ্যমে। উপ-ঠিকাদারীদেরকে তিন ক্যাটাগরীতে অর্থাৎ Type I, II & III এ শ্রেণীভুক্ত করা হয় তাদের সেবার মান অনুযায়ী (যন্ত্রাংশের গুণগত মান, সরবরাহের সময়ের যথার্থতা ইত্যাদি অনুসারে)। যদি কোন উপ-ঠিকাদার নিম্নতম স্তরে অবস্থান করে, তবে এটি প্রণিধানযোগ্য যে, তাকে প্রতিস্থাপন করা যাবে যদি আরো ভাল সরবরাহকারী পাওয়া যায়। এটি একটি সতর্কতামূলক নির্দেশনা যে, কোম্পানী অধিকতর নির্ভরযোগ্য একটি পার্টনারের অনুসন্ধান করছে এবং উপ-ঠিকাদারের কার্যক্রমের উন্নতি হওয়া প্রয়োজন।

১২. সুপারিশমালা

- (১) সরকারি ও বেসরকারি (মাইক্রো ও ম্যাক্রো) উভয় পর্যায়ে সাব-কন্ট্রোলিং ব্যবস্থা ব্যাপকভাবে চালু করে সাব-কন্ট্রোলিং এর দ্রে বৃদ্ধি করা প্রয়োজন। বাংলাদেশে সরকারি মালিকানাধীন শিল্প প্রতিষ্ঠান সংকুচিত হয়ে আসার ফলে সরকারি পৃষ্ঠপোষকতায় সাব-কন্ট্রোলিং এর ক্ষেত্র সীমিত হয়ে আসছে। এ পরিপ্রেক্ষিতে বেসরকারি পর্যায়ে সাব-কন্ট্রোলিং ব্যবস্থার সম্প্রসারণ করতে হবে যাতে সর্বস্তরে শিল্প সেক্টর গতিশীল হয়ে উঠে।
- (২) বাংলাদেশ গেজেট (অক্টোবর, ১৯৮৯) নীতিমালা আপডেট করতে হবে। গেজেটে বর্ণিত শুধুমাত্র ধাতব, প্লাস্টিক, চীনামাটি হতে তৈরিকৃত যন্ত্রাংশ উপ-ঠিকাদারীর মাধ্যমে বাজারজাতকরণ নয় বরং অন্যান্য সমস্ত ক্ষুদ্র ও মাঝারি শিল্পের দ্রব্যাদি উপ-ঠিকাদারীর আওতায় আনতে হবে যেমন রাসায়নিক দ্রব্যাদি, কৃষি, ইলেক্ট্রিক্যাল, পোশাক শিল্পের দ্রব্যাদি ইত্যাদি। গেজেট নীতিমালায় সাব-কন্ট্রোলিং সংক্রান্ত সরকারি বিধি লঙ্ঘনকারীদের জন্য শাস্তির ব্যবস্থা থাকতে হবে। গেজেটে নীতিমালার প্রতিপালন করতে হবে এবং কার্যকর করতে হবে।

- (৩) বিসিক এর উপ-ঠিকাদারী কর্মসূচি জোরদার করতে হবে। বিসিকের সাব-কন্ট্রোলিং শাখাকে শক্তিশালী এবং এর আওতা বাড়াতে হবে। BSCIC এর সাব-কন্ট্রোলিং সংক্রান্ত তথ্য সম্বলিত পুস্তিকা প্রকাশ করতে হবে। ১৯৯৬ সালের পর থেকে বিসিক এর কোন পাবলিকেশন ফান্ড নেই। পুস্তিকা বানানোর জন্য সরকার থেকে প্রয়োজনীয় বরাদ্দ দিতে হবে।
- (৪) শিল্পনীতি-১৯৯৯ এর নীতিমালায় উপ-ঠিকাদারী কর্মসূচি সম্পর্কে বলা আছে। সেটিকে কার্যকর করতে হবে।
- (৫) অন্তর শিল্প হিসাবে উপ-ঠিকাদারী প্রতিষ্ঠানকে সুবিধাদি দিতে হবে। সাব-কন্ট্রোলিং ক্ষুদ্র প্রতিষ্ঠানের জন্য ভ্যাট ও টার্নওভার ট্যাক্স সংক্রান্ত বিশেষ সুবিধা দিতে হবে।
- (৬) স্ট্যান্ডিং কমিটি: আন্তঃমন্ত্রণালয় (যেমন শিল্প মন্ত্রণালয়, বাণিজ্য মন্ত্রণালয় ও আইন মন্ত্রণালয়) এবং অন্যান্য প্রতিষ্ঠান যেমন বিসিক, বিশ্ববিদ্যালয়, FBCCI বোর্ড অব ইনভেস্টমেন্ট, উচই ইত্যাদি থেকে প্রতিনিধি নিয়ে এক শক্তিশালী স্ট্যান্ডিং কমিটি তৈরী করতে হবে। এই কমিটি সাব-কন্ট্রোলিং বিষয়ে নীতিমালা ও সুপারিশ প্রণয়ন করবে। সাব-কন্ট্রোলিং এর জটিল বিষয়গুলো এই কমিটির মাধ্যমে সুরাহা হবে। সরবরাহকারী ও ক্রয়কারীর মধ্যে যে কোন ধরনের বিবাদ (arbitration) স্ট্যান্ডিং কমিটির মাধ্যমে মিমাংসা হবে। কোন পণ্য দেশে সুচারুরূপে প্রচলিত থাকলে তার পরিবর্তন করার জন্য স্ট্যান্ডিং কমিটির অনুমোদনের প্রয়োজন হবে যাতে পরিবর্তনের যথার্থতা বজায় থাকে।
- (৭) সাব-কন্ট্রোলিং মনিটরিং সেল: একটি সাব-কন্ট্রোলিং মনিটরিং সেল গঠন করতে হবে। মনিটরিং সেল সাব-কন্ট্রোলিং সংশ্লিষ্ট বিভিন্ন প্রতিষ্ঠান (ভোক্তা ও বিক্রেতা উভয় প্রকার প্রতিষ্ঠান) থেকে সাব-কন্ট্রোলিং সম্পর্কীয় তথ্য ও উপাত্ত সংগ্রহ ও সংরক্ষণ করবে এবং সাব-কন্ট্রোলিং এর ডাটা ব্যাংক হিসাবে কাজ করবে। দেশের বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানের কি কি পণ্য সাব-কন্ট্রোলিং এর মাধ্যমে সরবরাহ করা যায়, তা মনিটরিং সেল ঐ সম্পর্কে উপাত্ত সংগ্রহ করবে। মনিটরিং সেল দ্রব্য আমদানিকারকদের আমদানিকৃত দ্রব্যের তত্ত্বাবধান বা নিরীক্ষণ করবে। এ সমস্ত প্রয়োজনীয় কার্যক্রমের প্রাতিষ্ঠানিক ব্যবস্থা হিসাবে মনিটরিং সেল প্রয়োজন।
- (৮) সাব-কন্ট্রোলিং ফার্মগুলোকে উদ্ভাবনী প্রক্রিয়ার সুযোগ দিতে হবে। যে সমস্ত প্রোডাক্ট দেশে তৈরী হচ্ছে না সেগুলো তৈরীর সুযোগ দিতে হবে। এরজন্য প্রয়োজনীয় নমুনা পণ্য বা প্রটোটাইপ উপযুক্ত সাব-কন্ট্রোলারদের মধ্যে বিতরণ করতে হবে এবং প্রয়োজনীয় পরামর্শ ও সহায়তা প্রদান করতে হবে। বিভিন্ন প্রতিষ্ঠান থেকে সংশ্লিষ্ট বিষয়ে বিশেষতঃ ব্যক্তিদের নিয়ে একটি এক্সপার্ট ফোরাম গঠন করা যেতে পারে সাব-কন্ট্রোলিং এর প্রয়োজনীয় পরামর্শ প্রদান করবে।

- (৯) সেবা ও প্রশিক্ষণ কেন্দ্র (Common Facility Centre) দেশের প্রতিটি বিভাগীয় শহরে একটি এবং ঢাকা মহানগরে অন্ততঃ দু'টি আধুনিক ও উন্নত প্রযুক্তি সম্পন্ন সেবা ও প্রশিক্ষণ কেন্দ্র স্থাপন করা প্রয়োজন। এতে সাব-কন্ট্রাক্টিং শিল্প-কারখানার কর্মদতা, কর্মকুশলতা ও নিপুণতা এবং উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি পাবে।
- (১০) জবাবদিহিতার স্বার্থে উপ-ঠিকাদারী কার্যক্রম, অডিটর জেনারেল, বাংলাদেশ এর সংশ্লিষ্টতা রাখতে হবে।
- (১১) পণ্যের প্রটোটাইপ প্রদর্শনী কেন্দ্র উৎপাদিত পণ্য বাজারজাতকরণের উদ্দেশ্যে দেশে ডিসপেন্সে সেন্টার স্থাপন করতে হবে যাতে সারা বছর স্থায়ীভাবে সারা দেশের উৎপাদিত পণ্য খাতওয়ারী প্রদর্শনের ব্যবস্থা করা যায়। স্থানীয়ভাবে বিভিন্ন স্থানে স্থানীয় প্রদর্শনী কেন্দ্র স্থাপন করা প্রয়োজন।
- (১২) বৃহৎ প্রকল্পে প্রতিটি ইঞ্জিনিয়ারিং কম্পোনেন্টসমূহে স্পেসিফিকেশন প্রণয়নের সময় খেয়াল রাখতে হবে যাতে স্থানীয় প্রতিষ্ঠানগুলো অগ্রাধিকার পায়।
- (১৩) ভোক্তা প্রতিষ্ঠানের জন্য বিদেশী পণ্য আমদানি সংক্রান্ত সুস্পষ্ট বিধিমালা থাকতে হবে। যে সমস্ত পণ্য বা পণ্যাংশ দেশে তৈরী করা সম্ভব তা স্থানীয়ভাবে তৈরী করার সুযোগ দিতে হবে। এর জন্য প্রযুক্তি দক্ষতা উন্নয়নের উপর গুরুত্ব দিতে হবে। ভোক্তা প্রতিষ্ঠান হতে শুধু প্রথমবার আমদানির অনুমতি দেয়া যেতে পারে কিন্তু পরবর্তী ক্ষেত্রে তা স্থানীয়ভাবে তৈরীর ব্যবস্থা নিতে হবে।
- (১৪) বড় প্রকল্পগুলোর বাস্তবায়নের সময়, ইঞ্জিনিয়ারিং কম্পোনেন্টসমূহ যেগুলো স্থানীয়ভাবে তৈরী করা যায়, সেগুলোতে চিহ্নিত করার জন্য ডিপ্যাকেজিং করতে হবে। স্থানীয় প্রকৌশল শিল্প-কারখানাগুলোকে প্রকল্পের যথাপযুক্ত অংশসমূহের উৎপাদনের নিমিত্তে সাব-কন্ট্রাক্টিং (স্বতন্ত্র বা মিলিতভাবে) দেয়ার ক্ষেত্রে অগ্রাধিকার দিতে হবে।
- (১৫) গেজেট বর্ণিত নীতিমালাকে আইনে পরিণত করতে হবে যাতে ভোক্তা ও ক্রেতার মধ্যে যে সমস্ত বিবাদ আদালতে উপস্থাপিত হবে তা আইনগতভাবে সুচারুরূপে সুরাহা সম্ভব হয়।
- (১৬) বিভিন্ন দেশ (যেমন ICO, SAARC, BIMSTE) (প্রতিবেশী দেশ ও অন্যান্য বন্ধুপ্রতিম দেশসমূহ) এর সাথে সাব-কন্ট্রাক্টিং একচেঞ্জ স্কীম কার্যক্রমের উগ্যোগ নিতে হবে। বিদেশে বাংলাদেশ দূতাবাস তথ্য ও উপাত্ত সংগ্রহ ও অন্যান্য কার্যকরী পদক্ষেপ নিতে পারে।

১৩. উপসংহার

ইঞ্জিনিয়ারিং সেক্টরের সুসম পরিবৃদ্ধির জন্য সাব-কন্ট্রাক্টিং নেটওয়ার্কের সম্প্রসারণ একটি পূর্বশর্ত। সাব-কন্ট্রাক্টিং কারখানাগুলোকে সীমিত ক্ষেত্রে বিশেষত্ব অর্জনের সুযোগ দেয়। প্রকৌশল পণ্যগুলো সাধারণতঃ অনেক সংখ্যক অংশ বা উপাদান নিয়ে গঠিত। প্রতিটি উপাদান তৈরির জন্য দরকার হয় বিভিন্ন প্রকার প্রক্রিয়া। নিজস্ব কারখানায় যে পরিমাণ কম্পোনেন্ট তৈরী করতে হবে সেই সংখ্যার উপর ভিত্তি করে সূচক হারে (exponentially) বৃদ্ধি পায় বিভিন্ন প্রকার জটিলতা বা সমস্যা। জটিলতা সৃষ্টি হয় প্রধানতঃ উৎপাদনে এবং ব্যবস্থাপনায়। তাই ব্যবস্থাপনায় বহু সমস্যা এবং সে সাথে উৎপাদন ব্যয় কমানো যেতে পারে যদি প্যারেন্ট প্রতিষ্ঠানটি বিভিন্ন ক্ষুদ্র শিল্প-কারখানা কাজে লাগাতে পারে, তাদের উন্নয়ন ঘটাতে পারে এবং পৃষ্ঠপোষকতার ব্যবস্থা করতে পারে। যে সমস্ত শিল্প-কারখানা প্যারেন্ট প্রতিষ্ঠানের নির্দিষ্ট কোন পদ্ধতিতে বা বিশেষ ধরনের পণ্যের উপর বিশেষত্ব অর্জন করেছে তাদেরকে সাব-কন্ট্রাক্টিং আওতাভুক্ত করা হয়। আমাদের দেশে প্রকৌশল শিল্পগুলোতে ব্যাপকভাবে উপ-ঠিকাদারীর চর্চা হয় না। বাংলাদেশে বড় প্রতিষ্ঠানগুলো অধিকাংশ ক্ষেত্রে সমগ্র কার্যাবলী নিজেরাই সম্পন্ন করার চেষ্টা করে। এ দেশে পাবলিক সেক্টরের বড় শিল্প ইউনিটগুলো তাদের প্রয়োজনীয় প্রায় সব ধরনের উৎপাদন নিজস্বভাবে করার জন্য ডিজাইন করা হয়েছে। ষাটের দশকের মধ্যভাগে ধাতব কারখানাগুলোর প্রতিবন্ধকতাসমূহ চিহ্নিত করা হয়েছিল। প্রধান সমস্যা ছিল মান সম্মত ঢালাই, ফোর্জিং, হিট ট্রিটমেন্ট, সারফেস ট্রিটমেন্ট ও জিগস (Jigs) এবং সরঞ্জামাদির সরবরাহকারীর অভাব। সাব-কন্ট্রাক্টিং এ সমস্যার অনেকটা লাঘব করতে পারে। বাংলাদেশ মেশিন টুল্‌স ফ্যাক্টরী (BMTF) তে বিভিন্ন ধরনের সুবিধাদি সৃষ্টির পেছনে উদ্দেশ্য ছিল অন্যান্য শিল্প-কারখানাগুলোকেও সেবা প্রদান। প্রায় ২৩ বছর আগে BMTF এর চালু হয়েছে। এত দীর্ঘ সময়েও সুসংহত না হওয়ার জন্য এটি বাইরের শিল্প ইউনিটগুলোকে সেবা প্রদানে ব্যর্থ হয়েছে। ব্যর্থতার অনেক কারণের মধ্যে একটি হল পরিমাণমত কাজ না পাওয়া অর্থাৎ বাজারজাতকরণ সংক্রান্ত উদ্যোগের অভাব। ষাটের দশকে বাংলাদেশ ইন্ডাস্ট্রিয়াল টেকনিক্যাল এসিস্ট্যান্স সেন্টার (BITAC) তৈরী হয়েছিল হাল্কা প্রকৌশল শিল্পকে সাহায্য করার জন্য। শিল্প মন্ত্রণালয় থেকে সাম্প্রতিক এক সরকারি প্রজ্ঞাপন অনুযায়ী সমস্ত সেক্টর কর্পোরেশনের তাদের কার্যাদেশের শতকরা ২০ ভাগ কাজ BITAC কে বাধ্যতামূলকভাবে দিতে হবে। তাই বর্তমানে BITAC সহযোগিতার পরিবর্তে হাল্কা প্রকৌশল শিল্পের সাথে অসম প্রতিযোগিতার অবস্থানে রয়েছে। এর সমাধান করে রাষ্ট্রায়ত্ত্ব প্রতিষ্ঠানসমূহের কর্মদক্ষতা ও কর্মকুশলতা বৃদ্ধি করার মাধ্যমে প্রতিযোগিতামূলক করতে হবে।

সম্প্রতি বহু বেসরকারি শিল্প-কারখানার নিজস্ব অন্যান্য প্রতিষ্ঠানগুলোর (sister organizations) মধ্যে যে সাব-কন্ট্রাক্টিং সম্পর্ক গড়ে উঠছে, তা সম্ভাবনাময়

বলে প্রতীয়মান হয়। অনেক ম্যানুফ্যাকচারিং ইউনিট দেখা যায় যেগুলো পণ্যের বিভিন্ন অংশের কাজ সাব-কন্ট্রাক্টিং ব্যবস্থায় অন্যান্য কারখানার দ্বারা করায়। দেখা গেছে এই শিল্প ইউনিটগুলো, বড় কার্যাদেশ পাওয়ার পর সাফল্যজনকভাবে উৎপাদন করতে সমর্থ হয়েছে যদিও তাদের তাত্ত্বিক প্রোডাকশন ক্যাপাসিটি (theoretical production capacity) অতিক্রম করেছে। বিশ্বের বিভিন্ন দেশে বৃহৎ প্রতিষ্ঠানগুলো নিজেদের জন্য উপ-ঠিকাদারী বা সরবরাহকারী প্রতিষ্ঠান সৃষ্টি করে এবং উন্নয়ন করে। বাংলাদেশে বড় শিল্প প্রতিষ্ঠানের উপ-ঠিকাদারী ক্ষুদ্র শিল্পের পৃষ্ঠপোষকতা বা উন্নতিকরণ এবং তাদেরকে প্রযুক্তিগত ও অর্থগত সহযোগিতা প্রদানের ব্যবস্থা নেই।

রাষ্ট্রীয় শিল্পনীতিতে এমন নীতিমালা প্রণয়ন ও বাস্তবায়ন করা প্রয়োজন যাতে রাষ্ট্রীয় ও অন্যান্য বড় প্রতিষ্ঠানগুলো খুচরা অংশ এবং যন্ত্রপাতি ক্রয়ের সময় স্থানীয় প্রকৌশল শিল্পগুলোকে অগ্রাধিকার দেয়। BSCIC এর উপ-ঠিকাদারী ব্যবস্থাকে পুনরুজ্জীবিত করতে হবে। বড় প্রকল্পগুলোর বাস্তবায়নের সময়, ইঞ্জিনিয়ারিং কম্পোনেন্টসমূহ যেগুলো স্থানীয়ভাবে তৈরি করা যায়, সেগুলোতে চিহ্নিত করার জন্য ডি-প্যাকেজিং (de-packaging) করতে হবে। বড় প্রকল্পের বিভিন্ন ইঞ্জিনিয়ারিং কম্পোনেন্ট স্পেসিফিকেশন প্রণয়নের সময় লক্ষ্য রাখতে হবে যাতে স্থানীয় প্রতিষ্ঠানগুলি অগ্রাধিকার পায়। স্থানীয় প্রকৌশল শিল্প-কারখানাগুলোকে প্রকল্পের যথোপযুক্ত অংশসমূহের উৎপাদনের নিমিত্তে টেন্ডার (bidding) এ অংশগ্রহণের জন্য স্বতন্ত্র (individual) বা মিলিতভাবে (consortium) অগ্রাধিকার দিতে হবে। কিছু প্রকৌশল শিল্প ইতোমধ্যে বড় আন্তর্জাতিক প্রতিষ্ঠান সাব-কন্ট্রাক্টিং হিসেবে কাজ করেছে এবং তাদের সমতা প্রমাণ করেছে। স্থানীয় লাইট ইঞ্জিনিয়ারিং শিল্পগুলোর অভিযোগ রাষ্ট্রীয় ও বেসরকারি বড় প্রতিষ্ঠানের ব্যক্তিবর্গ অবৈধ আর্থিক লাভের উদ্দেশ্যে বিদেশ থেকে পণ্য আমদানী করতে অধিক আগ্রহী। অপরপক্ষে, ক্রেতাদের অভিযোগ লাইট ইঞ্জিনিয়ারিং শিল্প-কারখানার পণ্যের নিম্ন মান সম্পর্কে। এই সমস্যা সমাধানে এবং শিল্প-কারখানাগুলোর মধ্যে উপ-ঠিকাদারীর মাধ্যমে বিভিন্ন ধরনের সহযোগিতার জন্য কৌশল ও নীতিমালা প্রণয়নে প্রধান পৃষ্ঠপোষক (stakeholder) হিসেবে সরকারকে একটি নির্দিষ্ট ভূমিকা পালন করতে হবে। শুধু এই দুই পক্ষকে একত্রিত করতেই নয় বরং অন্যান্য stakeholder যেমন গবেষণা ও উন্নয়নমূলক প্রতিষ্ঠান (R&D Organization), সেবা ও প্রশিক্ষণ প্রতিষ্ঠান, ফাইন্যান্সিয়াল প্রতিষ্ঠান, চেম্বার/এসোসিয়েশন সংঘ, স্বেচ্ছাসেবী বেসরকারি প্রতিষ্ঠান (NGO), একাডেমিক ইনস্টিটিউশন এবং অন্যান্য যারা সংশ্লিষ্ট সেক্টরের সাথে যুক্ত ঐ সমস্ত প্রতিষ্ঠানকে একত্রিত করতে হবে যাতে বিভিন্ন প্রকার আন্তঃপ্রাতিষ্ঠানিক সংযোগ বা সহযোগিতার ক্ষেত্র বিস্তৃত করা যায় এবং একটি উন্নয়নমুখী, শক্তিশালী ও গতিশীল শিল্প সেক্টর তৈরী করার দিকে ধাবিত হওয়া যায়।

রেফারেন্স

- (১) গণপ্রজাতন্ত্রী বাংলাদেশ সরকার (২০০৫) শিল্পনীতি, ২০০৫, শিল্প মন্ত্রণালয়, ঢাকা।
- (২) বাংলাদেশ কুটির ও ক্ষুদ্র শিল্প কর্পোরেশন (২০০২) বিসিক পুস্তিকা, আগষ্ট, ২০০২।
- (৩) কামাল উদ্দিন (২০০২); ক্ষুদ্র ও মাঝারি শিল্প: বাংলাদেশ অর্থনৈতিক ও প্রযুক্তিগত উন্নয়নের জন্য একটি অপরিহার্য সেক্টর, এফবিসিসিআই (২০০২)।
- (৩) গণপ্রজাতন্ত্রী বাংলাদেশ সরকার (১৯৮৬) শিল্পনীতি, ১৯৮৬, শিল্প মন্ত্রণালয়, ঢাকা।
- (৫) গণপ্রজাতন্ত্রী বাংলাদেশ সরকার (১৯৮৯) বাংলাদেশ গেজেট, সাব-কন্ট্রাক্টিং সংক্রান্ত অতিরিক্ত সংখ্যা, অক্টোবর, ১৯৮৯।

মুঘল প্রাদেশিক ও গ্রামীণ প্রশাসন : তাত্ত্বিক বিশ্লেষণ

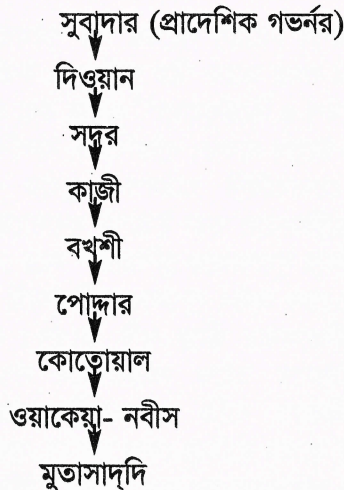
ডঃ মোঃ মহিবুল ইসলাম *

মোঃ শরিফুল ইসলাম **

ভারতীয় উপমহাদেশের ইতিহাসে মুঘল শাসনামল অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ অধ্যায়। বিশেষত ষোড়শ শতকের প্রারম্ভের দিকে ভারতে মুঘল শাসন প্রতিষ্ঠার পর থেকে অষ্টাদশ শতকের প্রথম দশক পর্যন্ত মুঘল সাম্রাজ্যের প্রভূত উন্নতি সাধিত হয়। এজন্য ভারতে মুঘল শাসন ব্যবস্থাকে সুনিয়ন্ত্রিত এবং ভারসাম্যপূর্ণ শাসন বলা হয়ে থাকে। সার্বভৌমত্ব অক্ষুণ্ণ রেখে জনগণের কল্যাণ সাধন, গণ অসন্তোষ প্রতিরোধ ও শাসন কাঠামোকে দুর্নীতিমুক্ত রাখা মুঘল সম্রাটদের অন্যতম লক্ষ্য ছিল। সম্রাট বা বাদশাহ ছিলেন মুঘল শাসন ব্যবস্থায় সর্বোচ্চ ক্ষমতার অধিকারী। কিন্তু মুঘল সাম্রাজ্যের মত বিশাল সাম্রাজ্যের শাসনভার একার পক্ষে পরিচালনা করা সম্ভবপর নয়। তাই প্রশাসনিক সুবিধার্থে মুঘল সাম্রাজ্যে কেন্দ্রীয় শাসনের পাশাপাশি প্রাদেশিক শাসন ব্যবস্থার প্রবর্তন করা হয়।

প্রশাসনিক সুবিধার জন্য মুঘল সাম্রাজ্যকে কতকগুলি সুবা বা প্রদেশে বিভক্ত করা হয়। সুবাগুলির আয়তন ও সংখ্যা সবসময় একরকম ছিল না। সম্রাট আকবরের সময় ভারতে ১৫টি সুবা ছিল^১। কিন্তু সম্রাট আওরঙ্গজেবের শাসনামলে তা বৃদ্ধি পেয়ে ২০-এ উন্নীত হয়। সুবাগুলিকে আবার কতকগুলি সরকার বা বিভাগে এবং সরকারগুলিকে মহাল, পরগনা বা জিলায় ভাগ করা হয়। প্রশাসনের ক্ষুদ্রতম একক ছিল মৌজা বা গ্রাম। প্রখ্যাত ঐতিহাসিক স্যার যদুনাথ সরকারের মতে “মুঘল প্রাদেশিক সরকারের প্রশাসনিক কাঠামো মুঘল কেন্দ্রীয় সরকারের অবিকল ক্ষুদ্র চিত্র ছিল^২। কেন্দ্রীয় সরকারের দপ্তরগুলির অনুরূপ প্রাদেশিক সরকারের সার্বিক কাজ কর্ম কয়েকটি দপ্তরে বিভক্ত ছিল।

সুবার শাসনকার্যাদি সুষ্ঠুভাবে পরিচালনার জন্য যে সকল কর্মকর্তা নিয়োগ করা হয়েছিল, নিম্নে তাদের স্ব স্ব দায়িত্ব ও কার্যাবলী সম্পর্কে একটি তালিকা উপস্থাপন করা হলো:



* ড. মোঃ মহিবুল ইসলাম, সহযোগী অধ্যাপক, ইসলামের ইতিহাস ও সংস্কৃতি বিভাগ, ইসলামী বিশ্ববিদ্যালয়, কুষ্টিয়া

** মোঃ শরিফুল ইসলাম, সহকারী অধ্যাপক, ইসলামের ইতিহাস ও সংস্কৃতি বিভাগ, ইসলামী বিশ্ববিদ্যালয়, কুষ্টিয়া।

সুবাদার : “সুবাদার” আরবী শব্দ। এর অর্থ তত্ত্বাবধান বা দিকনির্দেশক। মুঘল আমলে যেমন প্রাদেশিক গভর্নরকে সুবাদার বলা হতো তেমনি বাহমানী রাজ্যের প্রাদেশিক গভর্নরকে “তরফদার” বলা হতো^৩। দিল্লীর সুলতানী আমলের গোড়ার দিকে প্রাদেশিক গভর্নরকে “ওয়ালি”^৪ এবং লোদী ও সুরী শাসনামলে তিনি “হাকিম”^৫ নামে পরিচিত ছিলেন। মুঘল সম্রাট আকবরের রাজত্বকালে প্রাদেশিক শাসন ব্যবস্থার অধিকর্তাকে সরকারিভাবে সিপাহসালার উপাধিতে অভিহিত করা হয় এবং তিনি সুবাদার হিসেবে পরিচিত হন। অবশ্য পরে তাঁকে সুবাহ বলা হত^৬। সম্রাট আকবরের মৃত্যুর পর গভর্নরের নামের শেষ পরিবর্তন ঘটে এবং তখন হতে তিনি নাজিম নাম গ্রহণ করেন^৭। সাধারণতঃ সম্রাট কর্তৃক অত্যন্ত জ্ঞানী-গুণি, অভিজ্ঞ ও দায়িত্বশীল ব্যক্তিদেরকে প্রদেশের সর্বোচ্চ গভর্নর পদে নিযুক্ত করা হত। কিন্তু কখনো কখনো রাজপরিবারের যুবরাজ ও উচ্চপদস্থ সম্ভ্রান্ত ব্যক্তির পুত্রকে অত্যধিক গুরুত্বপূর্ণ প্রদেশের গভর্নর পদে নিয়োগ করত। তবে এসব ক্ষেত্রে একজন কর্মঠ ও অভিজ্ঞ ব্যক্তিকে তরুণ গভর্নরের “আতালিক” অর্থাৎ পথ প্রদর্শক ও শিক্ষকরূপে দায়িত্বভার গ্রহণ করা অবশ্যম্ভাবী ছিল। তিনিই ছিলেন উপগভর্নর। কোন কোন সময় গভর্নরের চরম ভাবের উচ্ছলতা ও যৌবনের চঞ্চলতার দরুন আতালিক গভর্নরের পক্ষে কাজ করতেন। তরুণ গভর্নরকে সাহায্যকল্পে উচ্চ পদস্থ কর্মকর্তা দ্বারা একটি শক্তিশালী কমিটি গঠন করা হতো^৮। আতালিক উপগভর্নর রূপে স্থায়ী প্রদেশের সুষ্ঠু শাসন ব্যবস্থা পরিচালনার জন্য দায়ী ছিলেন। যে মুহূর্তে আতালিকের অসামর্থের কিংবা ইচ্ছাকৃত কর্তব্যের অবহেলার অভিযোগ কেন্দ্রীয় সরকারের কর্ণগোচর হত তাকে বরখাস্ত করা হতো^৯। মুঘল আমলে মাঝে মাঝে কোন কোন প্রদেশে যুগ্ম গভর্নর নিয়োগেরও দৃষ্টান্ত রয়েছে। প্রদেশের শাসন ব্যবস্থার সুষ্ঠু পরিচালনাকল্পে সম্রাট আকবর একত্রিশতম প্রদেশের প্রধান কর্মকর্তারূপে দু’ব্যক্তিকে যুগ্মগভর্নর পদে নিযুক্ত করেন। আকবর কর্তৃক নবপদে নিযুক্ত যুগ্মগভর্নরদের একটি তালিকা আবুল ফজল প্রণয়ন করেন^{১০}।

প্রাদেশিক সুবাদারগণ নিয়োগ লাভের পর পদমর্যাদার চিহ্নে^{১১} ভূষিত হন এবং দায়িত্বভার গ্রহণের সময় তাকে স্থায়ী দায়িত্ব ও কর্তব্য সম্পর্কে সম্যক ধারণা লাভের জন্য সরকারি আদেশ ও নির্দেশমালা^{১২} প্রদান করা হত। এই আদেশনামায় স্পষ্টভাবে সুবাদারের ক্ষমতা উল্লেখ থাকত; ন্যায়বিচার, নানাবিধ পূর্তকার্যে আত্মনিয়োগ, শিক্ষা-দীক্ষার প্রসার, সেনাবাহিনী পরিদর্শন, সুবার গুরুত্বপূর্ণ কর্মকর্তাদের সম্পর্কে রাজদরবারকে ওয়াকিফহাল করা ইত্যাদি সুবাদারের কর্তব্যের অন্তর্ভুক্ত ছিল। তবে সরকারি নির্দেশনামায় সুবাদারকে হুশিয়ার^{১৩} করে দেয়া হত যে, তিনি যেন অবাঞ্ছনীয় সঙ্গ হতে দূরে থাকেন অর্থাৎ সুবাদার অমিতব্যয়ী ও হীনকর্মে লিপ্ত না হয়ে সুবার সার্বিক শাসন পরিচালনায় তীক্ষ্ণ দৃষ্টি রাখেন। সুবাদারকে মান্য করা ও সুবার শাসনকার্য পরিচালনায় তাকে সক্রিয়ভাবে সহযোগিতা করার জন্য সরকারি নির্দেশমালায় অভিজাত ব্যক্তি ও জায়গীরদারদের প্রতি আদেশ দেয়া হত। সুবাদারকেও স্পষ্ট ভাষায় জানিয়ে দেয়া হত যে, সুবার জনসাধারণ ও সেনাবাহিনীতে শৃঙ্খলা রক্ষা এবং জনসাধারণের সুখ, শান্তি, সমৃদ্ধি বিধান করা তার অন্যতম প্রধান কর্তব্য।

সুবার শাসনব্যবস্থার গুরুত্বপূর্ণ উচ্চপদ গুলোতে যেমন: উপ-গভর্নর পদে, সুবাদারের সুপারিশক্রমে উপযুক্ত ব্যক্তিদেরকে নিয়োগসহ^{১৪} অন্যান্য নিম্নপদস্থ পদগুলো বিভাগীয় প্রধানদের সুপারিশে পূর্ণ করা হতো। সুবাদারের অধীনস্থ মনসবদারদের সম্পর্কে তাঁর সুপারিশ সম্রাট যথাযথ মর্যাদা দিতেন। সুতরাং সুবাদার জ্ঞানী-গুণি, অভিজ্ঞ, উপযুক্ত কর্মকর্তাদের পদোন্নতির^{১৫} জন্য সম্রাটের নিকট যে সুপারিশ করতেন তার গুরুত্ব অনস্বীকার্য।

সুবাদার বিদ্রোহী জমিদার ও আইন শৃঙ্খলা অমান্যকারীদেরকে যথোপযুক্ত শাস্তি দানের ব্যবস্থা করতেন। সুবার গুরুত্বপূর্ণ ঘটনাবলীর বিবরণী সুবাদারকে প্রতি মাসে দু'বার কেন্দ্রীয় রাজদরবারে প্রেরণ করা আবশ্যিক ছিল। জলসেচের মাধ্যমে কৃষিকার্যের সম্প্রসারণ ও পরম উন্নতির জন্য, রায়দেরকে উৎসাহিত করাও সুবাদারের দায়িত্বের অন্তর্ভুক্ত ছিল। খালসা মহলের আয়ের প্রতি সুবাদার অর্থলোলুপ দৃষ্টি দিলে, দিওয়ান-ই-খালসা সম্রাটের নিকট তাঁর বিরুদ্ধে অভিযোগ করতে পারেন এ মর্মে সুবাদারকে পূর্বেই সতর্ক করে দেয়া হত। শেখ ও কাজীদেবের প্রতি সহদয় ব্যবহার করা এবং ফকির দরবেশদেরকে সাহায্য করা সুবাদারের কর্তব্য ছিল। প্রভাবশালী ব্যক্তিবর্গ দুর্বল অসহায় গরীবদের প্রতি অত্যাচার ও উৎপীড়ন করতে না পারে সেদিকে সুবাদার কড়া নজর রাখতেন। সুবার এখতিয়ারাধীন সমস্ত ব্যক্তিদের নিকট হতে বার্ষিক কর আদায় করে কেন্দ্রীয় রাজদরবারে উক্ত রাজস্ব নিরাপদে পাঠাবার বন্দোবস্ত করা সুবাদারের অন্যতম প্রধান কর্তব্য ছিল^{১৬}।

খ. দিওয়ান: দিওয়ান শব্দটি ফারসী হতে উদ্ভূত। ইহা পারসিকদের একটি পুরাতন প্রতিষ্ঠান ছিল। এ-বিভাগে আয়-ব্যয়ের হিসাব রাখা হতো^{১৭}। ইসলামের প্রাথমিক যুগে হযরত ওমর (রাঃ) এর সময় আরব শাসন ব্যবস্থায় অবসর বৃত্তির প্রস্তুতকরণের তালিকা বইকে দিওয়ান বলা হতো^{১৮}। দিল্লীর সুলতানী আমলে ওয়াজীরের অধীনে রাজস্ব ও অর্থদপ্তর দিওয়ান নামে অভিহিত ছিল। মুঘল আমলে দিওয়ান শব্দের ব্যবহার আরও নির্দিষ্ট ছিল এবং দিওয়ান শব্দ দ্বারা অর্থ ও রাজস্ব দপ্তরের প্রধানকে স্পষ্টভাবে বুঝাত^{১৯}। সুবাদারের পর প্রাদেশিক দিওয়ান সুবায় সর্বোচ্চ গুরুত্বপূর্ণ কর্মকর্তা ছিলেন। দিওয়ানের নিয়োগ, পদোন্নতি, পদচ্যুতি ইত্যাদি কেন্দ্রীয় সরকার নিয়ন্ত্রণ করত এবং দিওয়ান কর্মের জন্য কেন্দ্রীয় সরকারের নিকট দায়ী ছিলেন^{২০}। তিনি কেন্দ্রীয় সরকারের সাথে সর্বদা যোগাযোগ রক্ষা করতেন। অর্থ ও রাজস্ব সংক্রান্ত বিষয়ে তিনি গভর্নরের সমমর্যাদা সম্পন্ন ও ক্ষমতার অধিকারী ছিলেন। তবে প্রদেশের প্রশাসনিক কাঠামোতে তিনি ছিলেন দ্বিতীয় ব্যক্তি। এভাবে প্রদেশে দুটি সমান্তরাল ও পারস্পরিক স্বাধীন প্রশাসনিক সংগঠনের অস্তিত্ব পরিলক্ষিত হয়^{২১}। প্রাদেশিক শাসনব্যবস্থায় সুবাদারের যেমন ফৌজদার হতে শুরু করে নিম্নপদস্থ গ্রাম্য চৌকিদার পর্যন্ত কর্মচারীদের উপর কর্তৃত্ব ছিল, তেমনি প্রদেশের রাজস্ব শাসন ব্যবস্থায় অমাত্যগণ হতে নিম্নপদস্থ পাটোয়ারী পর্যন্ত কর্মচারীদের উপর দিওয়ানের কর্তৃত্ব ছিল। এ পদ্ধতিতে প্রকৃতিগত দিক হতে দ্বৈত প্রশাসন ব্যবস্থা ছিল^{২২}। ব্রিটিশ ভারতের প্রদেশের তথাকথিত দ্বৈত শাসনের সাথে এর সাদৃশ্য আছে। প্রদেশের

সর্বোচ্চ পদস্থ কর্মকর্তাদের ক্ষমতার উপর বাধা সৃষ্টি এবং তাদেরকে কেন্দ্রীয় সরকারের নিয়ন্ত্রণাধীনে রাখার উদ্দেশ্যে উক্ত দ্বৈত শাসন প্রণালীর উদ্ভব ঘটেছিল। সুবাদার ও দিওয়ান ছিল মূলতঃ আরব শাসন ব্যবস্থায় আমীর ও আমীরের অনুরূপ। তারা উভয়ে পরস্পরের কার্যের উপর তীক্ষ্ণ দৃষ্টি রাখতেন^{২৩} এবং একে অন্যের কাজ কর্ম সম্পর্কে কেন্দ্রীয় সরকারের নিকট বিবরণী পাঠাতেন^{২৪}। কিন্তু কোন প্রদেশের গভর্নর ও দিওয়ান পরস্পর কলহে লিপ্ত হয়ে পড়লে কেন্দ্রীয় সরকার কর্তৃক তাদের একজনকে কিংবা উভয়কে প্রত্যাহার করা হত^{২৫}।

কেন্দ্রীয় দিওয়ান যেমন সমগ্র সাম্রাজ্যের অর্থ ও রাজস্ব বিভাগের প্রধান ছিলেন, তেমনি প্রাদেশিক দিওয়ান ছিলেন প্রদেশের অর্থ ও রাজস্ব বিভাগের প্রধান। বাজেট অর্থাৎ আয়-ব্যয়ের বার্ষিক আগাম হিসাব প্রস্তুতকল্পে এবং রাজস্ব নির্ধারণ, আরোপ ও আদায় করার উদ্দেশ্যে কেন্দ্রীয় দিওয়ানের অধীনেও অনেক কর্মকর্তা ও কর্মচারী ছিল। মিরাত-ই-আহমদীর বর্ণনানুযায়ী^{২৬} কেন্দ্রীয় ওয়াজিরাত দপ্তরের ৬টি^{২৭} গুরুত্বপূর্ণ বিভাগের কাজ কর্ম প্রদেশে প্রাদেশিক দিওয়ান সম্পাদন করতেন। তিনি কোষাগারের অর্থ বৃদ্ধির জন্য তীক্ষ্ণ দৃষ্টি রাখতেন।

প্রাদেশিক দিওয়ান কৃষিকার্যের উন্নতির জন্য আশ্রয় চেষ্টা করতেন এবং যাতে কেহ তাঁর অনুমতিপত্র ব্যতীত কোষাগার হতে কোন অর্থ গ্রহণ, নিষিদ্ধ শুল্ক বা কর আদায় করতে না পারে প্রভৃতি বিষয়ে সতর্কতা অবলম্বন করতেন। আমিলদের হিসাব-নিকাশ তিনি কঠোরভাবে পরীক্ষা-নিরীক্ষা করতেন এবং দুর্নীতিপরায়ণ আমিলদের পদচ্যুতির জন্য কেন্দ্রে অভিযোগ পেশ করতেন। আমিলদের অবহেলার কারণে যদি কোন অঞ্চলের রাজস্ব আদায়ে ঘাটতি দেখা দিত তাহলে আদায়কৃত বকেয়া দেয় রাজস্বের পাঁচ শতাংশ হিসাবে সহজ কিস্তিতে প্রতি বছর আদায় করার বন্দোবস্ত দিওয়ানকেই করতে হত। তিনি তাকাভি খণ আদায়^{২৮} ছাড়াও বিভিন্ন বিভাগের জন্য বরাদ্দ অর্থের খরচের উপর পূর্ণ নিয়ন্ত্রণ বজায় রাখতেন। প্রদেশের যাবতীয় সরকারি কাগজপত্র, দলিল-দস্তাবেজ সংরক্ষণ ও দিওয়ানের দায়িত্বাধীন ছিল। প্রশাসনিক বিভাগের সংশ্লিষ্ট প্রামাণ্য কাগজপত্র, সুবার সদর দপ্তরের কাগজপত্র, সকল সরকারি কর্মচারীর ব্যক্তিগত নথিপত্র, জায়গীর প্রদান সংক্রান্ত দলিলপত্র, রাজস্ব আদায় ও আয়-ব্যয়ের বিবরণী খাদ্য সামগ্রীর মূল্য তালিকা ইত্যাদি দিওয়ানের দপ্তরে সংরক্ষিত থাকত^{২৯}।

দিওয়ানের সচিবালয়ে নিম্নলিখিত প্রধান কর্মকর্তাবৃন্দ নিয়োজিত ছিলেন^{৩০} :

ক. পেশকার বা সচিব

খ. ব্যক্তিগত সহকারী

গ. একান্ত সহকারি

ঘ. দারোগা বা সুপারিনটেনডেন্ট

ঙ. মুশরিফ বা প্রধান সহকারী বা প্রধান হিসাব রক্ষক

চ. তহশিলদার -ই- দপ্তরখানা বা খাজাঞ্চি

ছ. হুজুর নবীস বা কেন্দ্রীয় সরকারের সাথে পত্র বিনিময়ের দায়িত্বপ্রাপ্ত কেরানী

জ. সুবা-নবীস বা গভর্নরের দপ্তরের সাথে পত্র বিনিময়ের ভারপ্রাপ্ত কেরানী

ঝ. ওজন ও মাপের হিসাব রাখার কেরানী

ঞ. মূল্য বিবরণী সংরক্ষক

ট. সংবাদদাতা

ঠ. দপ্তর বন্দ

ড. কাছারীর পিয়ন ও প্রহরী।

গ. সদর: সুবাদার ও দিওয়ান ব্যতীত প্রত্যেক প্রদেশে প্রাদেশিক সদর নিযুক্ত করা হত। কেন্দ্রের অনুরূপ অফিসারদের মত সদর স্বীয় দায়িত্ব অত্যন্ত বিশ্বস্ততার সাথে পালন করতেন। প্রাদেশিক শাসন ব্যবস্থায় তিনি ধর্ম বিষয়ক বিভাগের প্রধান ছিলেন। ক্ষেত্র বিশেষে তিনি প্রদেশের বিচার ব্যবস্থাও পরিচালনা করতেন। তবে মুঘল শাসনামলে প্রায়শই সদর ও কাজীর বিভাগ দু'টি সংযুক্ত ছিল। তারা উভয়ে ধর্মীয় দান খয়রাত এবং শিক্ষা ব্যবস্থারও তদারক করতেন।

ঘ. কাজী : প্রদেশের বিচার বিভাগীয় প্রধান ছিলেন কাজী। তিনি প্রধান কাজী কর্তৃক নিযুক্ত হতেন। প্রাদেশিক কাজী স্বীয় অধীনস্থ কাজীদের নিয়োগ ও তাদের কাজ তত্ত্বাবধান করতেন। প্রদেশের বিচার ব্যবস্থা ছাড়াও প্রয়োজনে তিনি ওয়াক্ফ সম্পত্তি ধর্মীয় বিষয়াবলী প্রভৃতি তত্ত্বাবধান এবং এতদসংক্রান্ত মোকদ্দমা পরিচালনা করতেন। প্রত্যেক সুবা বা প্রদেশে বেশ কিছু সংখ্যক আদালত ছিল। যেমন: প্রাথমিক ও আপীল বিভাগ, দেওয়ানী ও ফৌজদারী আদালত যা আধুনিক মহকুমা হাকিম, ডেপুটি ম্যাজিস্ট্রেট ও মুনসেফের আদালতের অনুরূপ।

ঙ. বখশী : প্রদেশে বখশী নামে একজন অফিসার নিযুক্ত ছিলেন। তিনি কেন্দ্রীয় বখশীর তত্ত্বাবধানে কাজ করতেন। বখশীর বহুবিধ দায়িত্বের মধ্যে নতুন সৈন্য সংগ্রহ ও নিয়োগ, সৈন্যবাহিনীকে সুশৃংখল অবস্থায় রাখা, সৈন্য সমাবেশ ও সৈন্যদের প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা, মনসবদার ও সৈন্যদের বেতনের দাবিপত্র মঞ্জুর, সৈন্যবাহিনীর অশ্ব ও অন্যান্য যন্ত্র পরিদর্শন, অশ্বচিহ্নিতকরণ পদ্ধতি কার্যকর করা এবং যুদ্ধকালীন সময়ে সম্রাটকে সৈন্য সরবরাহ করা প্রভৃতি উল্লেখযোগ্য ছিল।

চ. পোন্দার : প্রত্যেক সুবা বা প্রদেশে পোন্দার নামে একজন অফিসার নিযুক্ত ছিল। পোন্দারের নানাবিধ কার্যের মধ্যে প্রধানতম কাজ ছিল কৃষকদের নিকট হতে রাজস্ব আদায় এবং তা রাজস্ব রাজকোষে জমা দেয়া। এছাড়াও তিনি রাজস্ব আদায়ের কাগজপত্র এবং হিসাব সংরক্ষণ করতেন। কিন্তু তিনি দিওয়ানের অনুমোদন ছাড়া টাকা খরচ করতে পারতেন না।

ছ. কোতোয়াল : সুবা বা প্রদেশের পুলিশ বাহিনীর প্রধান ছিলেন কোতোয়াল। “কোট” ও ‘পাল’ হিন্দি শব্দদ্বয় হতে কোতোয়াল শব্দটির উৎপত্তি হয়েছে যার অর্থ হল দুর্গরক্ষক^{৩১}। তিনি বিভিন্ন শহরে ফাঁড়ি বসাতেন। অস্থারোহী ও পদাতিক বাহিনী তাঁর সাহায্যকারী হিসেবে নিয়োজিত থাকত। ভারতের প্রাচীন আমলের স্থানিক এবং পশ্চিম এশিয়ায় খিলাফতের প্রাথমিক যুগের মুহতাসিবের সম্মিলিত কর্তব্যাদি মুঘল আমলের কোতোয়ালরা পালন করতেন^{৩২}। মুঘল আমলে শহর-নগর ও শহরতলীর শান্তি-শৃংখলা রক্ষা এবং নাগরিকদের নিরাপত্তা বিধানের জন্য পুলিশ পাহারার ব্যবস্থা করার দায়িত্ব ছিল কোতোয়ালের। শহরে নিয়মিত পাহারার বন্দোবস্ত, হাট-বাজার নিয়ন্ত্রণ, উত্তরাধিকার বিহীন বিষয় সম্পত্তির তদারক, ও নিষ্পত্তিকরণ, অপরাধ, সামাজিক অপব্যবহার ও কু-প্রথা নিরোধকরণ ইত্যাদি কোতোয়ালের প্রধান কর্তব্যাদির অন্যতম ছিল। তিনি শহরের প্রত্যেক অঞ্চলের জনসংখ্যার তালিকা প্রণয়ন, নুতন আগমনকারী ও বহিরাগমনকারীদের প্রতি সজাগ দৃষ্টি দেয়া, দৈনন্দিন ঘটনাবলীর প্রতি লক্ষ্য রাখা এবং সরাইখানার উপর সতর্ক দৃষ্টি রাখতেন। বেকার লোকদের জন্য চাকরীর ব্যবস্থা করাও তাঁর কর্তব্য ছিল। তাঁকে শিশু হত্যা ও বলপূর্বক সতীদাহ প্রথা রদ করা এবং পতিতালয়ের উপর দৃষ্টি রাখতে হত।

কোতোয়াল প্রকৃত পক্ষে শহরের পুলিশ বাহিনীর প্রধানরূপে একজন পৌর কর্মকর্তা ছিলেন এবং জনগণের মধ্যে শান্তি-শৃংখলা বজায় রাখা তাঁর প্রধান দায়িত্ব ছিল^{৩৩}। মিরাত-ই-আহমদীতে সম্রাট আকবরের ফরমান অনুযায়ী কোতোয়ালের প্রতি প্রদত্ত নির্দেশাবলীর^{৩৪} উল্লেখ রয়েছে যেমন:

- ক) সহকারীদের সাহায্যে ঘর-বাড়ী, দালান-কোঠার তালিকা প্রণয়ন;
- খ) বসবাসকারীদের পারস্পরিক সহযোগিতার নিশ্চয়তা বিধান;
- গ) শহরকে মহল্লায় বিভক্ত করে প্রত্যেক মহল্লার জন্য একজন মহল্লা প্রধান ব্যক্তি নিযুক্ত এবং তাঁর পরামর্শ অনুযায়ী শাসন পরিচালনা করা,
- ঘ) হাট-বাজারে দ্রব্যাদির মূল্য নির্ধারণ;
- ঙ) ধনী ব্যক্তিগণ যাতে একচেটিয়াভাবে বেশী দ্রব্য ক্রয় করে কৃত্রিম অভাব সৃষ্টি করতে না পারে সেদিকে লক্ষ্য রাখা; এবং
- চ) তাঁর নিজ এলাকায় মদ্যপান ও বিক্রয় বন্ধ করতে সচেষ্ট থাকা।

অবশ্য মনুচী তাঁর ব্যক্তিগত অভিজ্ঞতা হতে কোতোয়ালের দায়িত্ব সম্পর্কে নিম্নোক্ত তথ্য^{৩৫} পরিবেশন করেছেন। যথা:

- ক) মদ-সুরা বন্ধের জন্য পদক্ষেপ গ্রহণ;
- খ) শহরে কোন ব্যাভিচার, বেশ্যাবৃত্তি^{৩৬} না ঘটে সে বিষয়ে লক্ষ্য রাখা।
- গ) চোর-দস্যু ও অপরাধীদেরকে শ্রেষ্টতার করা,
- ঘ) কাজীর অধীনস্তরূপে কাজীর হুকুম পালন প্রভৃতি।

জ) ওয়াকিয়া নবিস : মুঘল যুগের প্রাদেশিক শাসন কাঠামোতে ওয়াকিয়া-নবিস ছিল অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ পদ। ওয়াকিয়া-নবিস ছিলেন প্রদেশ ও কেন্দ্রের মধ্যে সংবাদ আদান-প্রদান এর দায়িত্বে নিয়োজিত কর্মকর্তা। ওয়াকিয়া-নবিসকে কখনও কখনও ওয়াকিয়া নিগারও বলা হত। ওয়াকিয়া-নবিস ও সাওয়ানিহ-নিগার একই ধরনের অর্থাৎ লেখক বা ঘটনাবলীর পরিদর্শনকারী বুঝায়। তবে তাদের দু'জনের মধ্যে পার্থক্য এই যে, ওয়াকিয়া নবিস ছিলেন নিয়মিতভাবে অধিকহারে গণ সংবাদদাতা, কিন্তু সাওয়ানিহ-নিগার ছিলেন শুধুমাত্র গুরুত্বপূর্ণ ঘটনাবলীর বিষয়ে গুপ্তসংবাদদাতা। সাওয়ানিহ-নিগার গুপ্তচরের ভূমিকা পালন করত এবং ওয়াকিয়া নবিসের কাজের উপরও দৃষ্টি রাখতেন^{৩৭}। মূলতঃ প্রদেশের ঘটনাবলীর বিবরণী পেশ করার জন্য ওয়াকিয়া-নবিসদিগকে নিযুক্ত করা হত; কিন্তু স্থানীয় কর্মকর্তাদের যোগসাজশে তাদের দ্বারা ঘটনা চেপে রাখার সম্ভাবনা থাকার দরুন সাওয়ানিহ-নিগারদেরকে (যাদেরকে কুদিয়াহ-নবিসও বলা হত) গোপনে সংবাদ সংগ্রহকল্পে সুবার বিভিন্ন অঞ্চলে গোয়েন্দারূপে নিয়োগ করা হত। বস্তুতপক্ষে তারা ছিল অত্যন্ত গোপনীয় সংবাদদাতাদের শ্রেণীভুক্ত^{৩৮}।

ছোট ছোট পরগনার ঘটনাবলীর বিবরণ প্রেরণ করার জন্য ওয়াকিয়া-নবিস তাঁর অধীনে বিভিন্ন পরগণায় প্রতিনিধি নিয়োগ করত। প্রাদেশিক ভাইসরয়ের প্রকাশ্য দরবার অনুষ্ঠিত হলে, ওয়াকিয়া-নবিস দরবারে উপস্থিত থেকে দরবারের কার্যাবলীর দ্বারা বিবরণী তৎক্ষণাৎ লিপিবদ্ধ করতেন। কিন্তু সাওয়ানিহ-নিগার এরূপ কাজ করতে পারত না^{৩৯}। যদুনাথ সরকারের এক বর্ণনানুযায়ী ওয়াকিয়া-নবিস প্রতি সপ্তাহে একবার ঘটনাবলীর প্রতিবেদন প্রেরণ করলেও সাওয়ানিহ-নিগার প্রতিমাসে আটবার গুপ্ত সংবাদ প্রেরণ করত^{৪০}। স্থানীয় জনসাধারণ এই গোপন সংবাদ প্রেরকদেরকে ভীষণ ভয় করত।

ওয়াকিয়া-নবিস প্রাদেশিক সরকারের সদর দপ্তর ও প্রদেশের বিভিন্ন অঞ্চল হতে অধীনস্থ সংবাদদাতাদের মাধ্যমে ঘটনাবলীর বিবরণী এবং শহরের বিবরণীসহ তা কেন্দ্রে সম্রাটের দরবারে অর্থাৎ দারোগা-ই-ডাক বা ডাক বিভাগের প্রধানের মাধ্যমে কেন্দ্রীয় সরকারের নিকট পাঠাতেন। ডাক বিভাগের প্রধানকে প্রদেশের ডাক প্রেরনের কাজ কর্ম তদারক করা ব্যতীত প্রদেশের গুপ্তসংবাদ প্রেরণ সংস্থার প্রধান কর্মকর্তা অর্থাৎ গোয়েন্দা প্রধানরূপে কাজ করতে হত। তার কর্মচারী ছিল প্রধানত গুপ্তচর বেশে সংবাদদাতা। এ ছাড়া স্থানীয় অবস্থা ও ঘটনাবলী সম্পর্কে প্রতিবেদন কেন্দ্রীয় সরকারের নিকট প্রেরণের জন্য হরকরা পদ্ধতিও প্রবর্তিত ছিল।

ঝ. মুতাসাদদি : মুঘল সাম্রাজ্যের গুরুত্বপূর্ণ বন্দরের মাধ্যমে আমদানী-রপ্তানী, ব্যবসা-বাণিজ্য পরিচালিত হত। এরকম গুরুত্বপূর্ণ বন্দরগুলি সুষ্ঠু পরিচালনার জন্য প্রয়োজনীয় শাসন ব্যবস্থা গড়ে তোলা হয়। মুঘল আমলে সুরাট বন্দর ছিল একটি প্রথম শ্রেণীর বন্দর। বন্দরের প্রধান কর্মকর্তা 'মুতাসাদদি' নামে পরিচিত ছিল এবং তিনি বন্দরের সুষ্ঠু পরিচালনার জন্য সম্পূর্ণরূপে দায়ী ছিলেন। বন্দরের গভর্নর

মুতাসাদদি পদমর্যদায় প্রাদেশিক গভর্নরের সমতুল্য ছিলেন। যদি একজন গভর্নর একাধিক বন্দরের দায়িত্বে নিয়োজিত হতেন তাহলে তিনি প্রতিটি বন্দরের জন্য একজন দারগা নিযুক্ত করতেন।

বন্দরের উচ্চপদস্থ কর্মকর্তাগণ সরাসরি কেন্দ্রীয় সরকারের সদর দপ্তর দ্বারা নিয়োজিত হতেন। বন্দরের শাসন ব্যবস্থার সাথে সংশ্লিষ্ট অন্যান্য কর্মকর্তাদের নাম নিম্নে^{৪১} প্রদত্ত হল:

- ক. সদর ও কাজী
- খ. বখশী ও ওয়াকিয়া-নবিস
- গ. সওয়ানিহ-নবিস
- ঘ. হরকরাহ
- ঙ. মুহতাসিব
- চ. আরব ও ইরাকী অশ্ব ক্রয় করার দপ্তরের এবং গবাদি পশুর ক্রয়-বিক্রয়ের বাজারের দারোগা
- ছ. দপ্তর ও কোষাগারের দারোগা (তদারকি)
- জ. খরচ-পত্রাদির আমিন (নিয়ন্ত্রণকারী)
- ঝ. আদালত, পূর্ত বিভাগের দারোগা
- ঞ. শুদ্ধ-কর বিভাগের দারোগা
- ট. দান-দক্ষিণা, রক্ষনশালা ও দারিদ্রের জন্য ত্রাণ বিভাগের তদারককারী
- ঠ. ভাড়া ও কর আদায়ের দারোগা
- ড. হাসপাতালের তদারককারী
- ঢ. শস্যের বাজারের দারোগা
- ণ. লঙ্গর খানার খরচ পত্রাদির নিয়ন্ত্রণকারী;
- ত. মক্কা-মদীনা ও অন্যান্য পবিত্র তীর্থস্থানের জন্য বার্ষিক উপহার প্রেরণের দারোগা।

বন্দরের প্রশাসনিক কর্মকর্তাগণ প্রত্যেক ব্যক্তির মালপত্র কঠোরভাবে তল্লাশী করতেন। কেননা ওলন্দাজ ও ইংরেজ বণিকগণ ব্যবসায় অধিক মুনাফা লাভের উদ্দেশ্যে প্রচুর পরিমাণে মূল্যবান পাথর, মনি-মুক্তা চোরাচালানের জন্য নানাবিধ ছলচাতুরী, কলাকৌশল ও অসং উপায় অবলম্বন করত। মুঘল আমলে প্রাদেশিক শাসন ব্যবস্থার সাথে সংশ্লিষ্ট কর্মকর্তাদের বিশেষ করে গভর্নর ও তাঁর মন্ত্রীদেব কার্যকলাপ তদারকি ও নিয়ন্ত্রণ করার জন্য মুঘল সম্রাটদেরকে বিভিন্ন কৌশল এবং নানা প্রতিবন্ধকতা সৃষ্টি করতে হয়েছিল। কেন্দ্রীয় সরকার এ ব্যাপারে যে সকল পদক্ষেপ গ্রহণ করেছিলেন তন্মধ্যে উল্লেখযোগ্য হল:

ক. গভর্নরদেরকে সাধারণতঃ তাঁদের মন্ত্রীবর্গসহ প্রায়ই এক প্রদেশ হতে অন্য প্রদেশে বদলী করা হত। এভাবে বারবার বদলীর কারণে গভর্নরদের পক্ষে কোন প্রদেশে স্থায়ী ক্ষমতা দৃঢ়করণ করা সম্ভবপর ছিল না।

খ. গুপ্তচর বাহিনী আখবার-নবীস, গোপনে সংবাদ প্রেরণ সংস্থা, গোয়েন্দা বিভাগ ছিল অত্যধিক শক্তিশালী। তাকে প্রদেশের কর্মকর্তা ও সাধারণ কর্মচারীদেরকে সুষ্ঠুভাবে কর্তব্য ও দায়িত্ব পালনে সর্বদা সতর্ক রাখত।

গ. প্রদেশে দ্বৈত শাসনব্যবস্থায় স্বাধীন দিওয়ান ছিল সুবাদারের উপর এক মারাত্মক প্রতিবন্ধক স্বরূপ। তাছাড়া গোপনীয় সংবাদদাতা যেমন, সাওয়ানিহ-নবীস, হরকরাহ প্রভৃতির ভয়ে গভর্নর উদ্ধত ও স্বৈরাচারী হতে সাহস পেত না।

ঘ. সম্রাটের মাঝে মধ্যে প্রদেশসমূহ পরিদর্শন এবং কৃষকদের কল্যাণ সাধনের জন্য আন্তরিক আগ্রহ, অত্যাচার-অনাচারের উপর প্রবল প্রতিবন্ধকতার সৃষ্টি করতেন। ব্যক্তিগতভাবে সম্রাটের প্রদেশসমূহ পরিদর্শন ব্যতীত রাজদরবারের উচ্চপদস্থ কর্মকর্তাগণকে মাঝে মধ্যে প্রদেশ পরিদর্শনের জন্য প্রেরণ করা হত এবং ভ্রমণ হতে প্রত্যাগমনের পর তাদেরকে সম্রাটের নিকট পরিদর্শিত প্রদেশসমূহের অবস্থা সম্পর্কে বিস্তারিত বিবরণ পেশ করতে হত। এভাবে কেন্দ্রীয় সরকারের নিয়ন্ত্রণের ফলে মুঘল শাসনামলে অনেকাংশে দেশে শান্তি ও নিরাপত্তা বিরাজ করত।

মুঘল শাসনামলে প্রতিটি প্রদেশ কতকগুলি সরকারে এবং প্রতিটি সরকার আবার কতকগুলি পরগনা বা মহালে বিভক্ত ছিল। উল্লেখ্য যে, পরগনা ছিল নিম্নতম সরকারি প্রশাসনিক ইউনিট। সরকারের শাসন ব্যবস্থায় হজুর অর্থাৎ প্রশাসনিক প্রধান ও মল অর্থাৎ রাজস্ব প্রধান ছিলেন যথাক্রমে ফৌজদার ও আমলগুজার। প্রসঙ্গত বলা যায় যে, শের শাহের আমলের শিকদার-ই-শিকদারান ও মুনসিফ-ই-মুনসিফানের পরিবর্তে সম্রাট আকবর ফৌজদার ও আমলগুজার শব্দ ব্যবহার করেন, যদিও প্রশাসনিক দিক দিয়ে তাদের ক্ষমতার অধিক্ষেত্র ও দায়িত্বের কোন পরিবর্তন করা হয়নি^{৪২}। তবে আইন-ই-আকবরীতে আইন-ই-ফৌজদার এর কথা বর্ণনা করা হয়েছে। ফৌজদারকে মূলতঃ ত্রিবিধ দায়িত্ব পালন করতে হত। যথা রাজস্ব, পুলিশ, ও সামরিক বাহিনী। রাজস্ব প্রশাসনে ফৌজদারের দায়িত্ব ছিল পরোক্ষ। তবে সরকারের অন্তর্গত গ্রাম্য অঞ্চল ও সীমান্ত অঞ্চলের নিরাপত্তা বিধান ছিল তাঁর প্রধান দায়িত্ব ও কর্তব্য। স্থানীয় সেনাবাহিনী সুসজ্জিত করা, শৃঙ্খলা বজায় রাখা এবং নিয়মিত পরিদর্শন করাও ছিল তাঁর অন্যতম দায়িত্ব। ফৌজদার ও আমলগুজার ব্যতীত বিচার ও ধর্ম বিষয় সংক্রান্ত দণ্ডের দায়িত্বে সরকার শাসন ব্যবস্থায় আরও দু'জন কর্মকর্তা নিয়োজিত ছিলেন। তাদের পদবি ছিল কাজী ও কোতোয়াল। কাজী দেওয়ানী বিচারের দায়িত্বে নিযুক্ত ছিলেন; কোতোয়াল ছিল পুলিশ বাহিনীর প্রধান এবং প্রদেশের নিরাপত্তা বিধান তার দায়িত্ব ছিল। এখানে উল্লেখ্য যে, ফৌজদারের বিচার করার ক্ষমতা ছিল না। ফৌজদার কেবল মাত্র গভর্নরের প্রতিনিধিরূপে আইন শৃঙ্খলা রক্ষার দায়িত্বে নিযুক্ত ছিলেন এবং কাজী বিচারের দায়িত্ব পালন করতেন। সুতরাং এর থেকে প্রতীয়মান হয়

যে, সরকারের শাসন ব্যবস্থায় ফৌজদার, আমলগুজার, কোতোয়াল ও কাজী এই চারজন প্রধান কর্মকর্তা নিয়োজিত ছিলেন।

মুঘল শাসন ব্যবস্থায় শিকদার ছিলেন পরগণার প্রধান। আইন শৃঙ্খলা রক্ষা ও নিরাপত্তা বিধান ছিল তাঁর অন্যতম প্রধান দায়িত্ব ও কর্তব্য। তবে তিনি পুলিশ ও ফৌজদারী বিচারের দায়িত্বও পালন করতেন। কখনোও কখনোও পরগণার শাসন-ব্যবস্থার ক্ষেত্রে ফৌজদার ও কোতোয়ালের দায়িত্বাবলীও শিকদারের উপর ন্যস্ত করা হত। সাধারণভাবে পরগণার সুষ্ঠু শাসন পরিচালনার জন্য শিকদার ছিলেন কেন্দ্রীয় সরকারের প্রতিনিধি^{৪৩}। শিকদার, জায়গীরদার ও দারোগা পরগণার অন্তর্গত শহরে সমাজ বিরোধী ভয়ঙ্কর চরিত্রের লোকদের আগমন ও প্রত্যাবর্তনের প্রতি সজাগ দৃষ্টি রাখতেন^{৪৪}। পরগণার রাজস্ব নির্ধারণ ও আদায় সংক্রান্ত বিষয়ে আমিল প্রধান কর্মকর্তা হিসেবে অভিহিত ছিলেন। তাঁকে সরাসরি কৃষকের সাথে যোগাযোগ রক্ষা করে রাজস্ব নির্ধারণ ও আদায়ের কাজ সম্পন্ন করতে হত। উক্ত প্রধান দায়িত্ব ব্যতীত গ্রাম প্রধানদের সাথে একত্র হয়ে পরগণার আইন শৃঙ্খলা রক্ষা এবং দুরাচার লোকদের শাস্তি প্রদানের কাজে শিকদারকে আমিল সহযোগিতা করতেন। একইভাবে অব্যাহত কৃষকদের নিকট হতে রাজস্ব আদায়ের ব্যাপারে আমিলকে শিকদারও সাহায্য করত।

পরগণায় আমিলের সাহায্যকারী হিসেবে আরও কয়েকজন কর্মচারী নিযুক্ত ছিল। এদের মধ্যে আমীন, কারকুন, খাজাঞ্চী ও কানুনগো উল্লেখযোগ্য। আমিলের দায়িত্ব ছিল প্রজাদের রাজস্ব নির্ধারণ। এক্ষেত্রে তিনি সরেজমিনে প্রজাদের জমির অবস্থান ও ধরন ইত্যাদি পর্যবেক্ষণ করতেন। আমীন মুনসেফ নামেও পরিচিত ছিলেন। কারকুন ছিলেন পরগণার রেজিষ্ট্রার বা লেখক। তিনি রাজস্ব সংক্রান্ত আইন কানুন, বিধি-ব্যবস্থা প্রভৃতির কাগজপত্র এবং রাজস্বের হিসাব-নিকাশের জন্য দায়ী ছিলেন^{৪৫}। প্রত্যেক পরগণার একজন খাজাঞ্চী নিয়োগ করা হত। তিনি প্রজাদের ও জমিদারের নিকট হতে খাজনা গ্রহণ করে তার হিসাব ও রক্ষণাবেক্ষণের ব্যবস্থা করতেন। খাজাঞ্চী খাজনাদার এবং ফোতাহদার নামেও অভিহিত হতেন। পরগণার স্থানীয় প্রধানদের মধ্য হতে একজন কানুনগো নিয়োগ করা হত। তিনি স্থানীয় রাজস্ব প্রথা ও রীতিনীতির বিষয়ে পারদর্শী ছিলেন। এজন্য তাকে কানুনগো অর্থাৎ আইনের প্রবক্তা বলা হত। বস্তুতঃ রাজস্ব রীতিনীতি সম্পর্কে তিনি ছিলেন একটি জ্বলন্ত অভিধান^{৪৬}। তা ছাড়া পরগণায় কয়েকজন চৌধুরী ছিলেন। চৌধুরী আধা সরকারি ও আধা-বেসরকারি কর্মচারী ছিলেন। তিনি প্রজাদের অভাব অভিযোগ ও সুযোগ সুবিধার বিষয়ে সরকারের নিকট প্রতিনিধিত্ব করতেন। গ্রামের রাজস্ব আদায় ও শান্তি রক্ষার ভার ছিল মুকাদ্দাম বা গ্রামপ্রধান ব্যক্তির উপর। সাধারণভাবে পাটোয়ারী ছিল গ্রামে হিসাব রক্ষার দায়িত্বে নিয়োজিত মুকাদ্দাম বা পাটোয়ারী আদায়কৃত রাজস্ব পরগণার আমিলের নিকট জমা দিতেন। এ দায়িত্ব পালনের জন্য তাঁরা আদায়কৃত রাজস্বের একটা নির্দিষ্ট অংশ পারিশ্রমিক পেতেন^{৪৭}।

গ্রামীণ প্রশাসন : ইতোমধ্যেই উল্লিখিত হয়েছে ভারতবর্ষের ইতিহাসে মুঘল আমল গুরুত্বপূর্ণ অধ্যায়। মুঘল শাসকগণ প্রশাসন ব্যবস্থাকে গতিশীল রেখে জনগণের

কল্যাণ সাধনের লক্ষ্যে কেন্দ্রীয় ও প্রাদেশিক শাসন ব্যবস্থার পাশাপাশি সাম্রাজ্যকে বিভিন্ন প্রশাসনিক ইউনিটে বিভক্ত করেন। এর মধ্যে ক্ষুদ্রতম একক ছিল মৌজা বা গ্রাম। প্রসঙ্গত বলা প্রয়োজন যে, মুঘল সাম্রাজ্যকে কতকগুলি প্রদেশ বা সুবায় বিভক্ত করা হয়। সুবাগুলি আবার সরকার, ও প্রতিটি সরকার মহাল, পরগনা বা জেলায় বিভক্ত ছিল। পরগণার নিম্নে ছিল গ্রাম্য পঞ্চায়েত। পঞ্চায়েত ছিল জনপ্রিয় এবং কেন্দ্রীয় সরকার কর্তৃক অনুমোদিত ও স্বীকৃত। প্রধানতঃ যাতায়াত ব্যবস্থার অসুবিধা, প্রতিকূল ভৌগোলিক পরিবেশ, রাজকর্মচারীর সংখ্যার অপ্রতুলতা ইত্যাদির জন্য রাষ্ট্রীয় শাসন পদ্ধতি গ্রাম পর্যায়ে নিয়ে যাওয়া কঠিন ছিল। এতদসত্ত্বেও মুঘল শাসনামলে সাধারণভাবে গ্রামীণ প্রশাসন ব্যবস্থায় হস্তক্ষেপ করা হতো না। এবিষয়ে জনৈক ব্রিটিশ পণ্ডিতের মতে “The Mohamedan rulers left the village communities intact.”^{৪৮}

গ্রামবাসীদের দৈনন্দিন জীবনে নিরাপত্তা বিধান, জমিদারের রাজস্ব সংগ্রাহকদের অবৈধ কার্যাবলী প্রতিরোধ করা এবং সমাজ বিরোধীদের কার্যকলাপ নিয়ন্ত্রণে রাখা। মুঘল শাসনের প্রাথমিক পর্যায়ে মুঘল শাসকগণ পল্লীবাসীদের এ সমস্ত বিষয়ে সম্পূর্ণ রূপে অবহিত ছিলেন। মুঘল আমলে গ্রামীণ শাসনের ক্ষেত্রে বিশেষ কোন অগ্রগতি সাধিত না হলেও অতীত যুগ হতে গ্রামে যে একটা নিজস্ব প্রশাসনিক ব্যবস্থা গড়ে উঠেছিল মুঘল প্রশাসকেরা সে প্রশাসনিক ব্যবস্থায় প্রতিবন্ধকতা সৃষ্টি বা হস্তক্ষেপ করেনি। মুঘল আমলে গ্রামীণ প্রশাসন ব্যবস্থায়, গ্রাম্য স্থানীয় শাসনপদ্ধতি একটি বিশেষ স্থান অধিকার করে আছে। গ্রামবাসীরা তাদের স্বীয় মনোনীত গ্রাম্য প্রধানের মাধ্যমে স্থানীয় রীতিনীতি, দেশাচার ও প্রথানুযায়ী তাদের নিজেদের বিষয়াদী মীমাংসা করত। এই গ্রাম্য শাসন ব্যবস্থা গ্রামবাসীদের দ্বারাই পরিচালিত হতো^{৪৯}। মুঘল গ্রামীণ প্রশাসন ব্যবস্থায় দুটি বিষয় বিশেষভাবে উল্লেখযোগ্য। প্রথমতঃ গ্রাম্য পরিষদ ছিল গ্রাম প্রশাসন ব্যবস্থার প্রধান বৈশিষ্ট্য। প্রাচীনকাল থেকে এ গ্রাম্য পরিষদ পঞ্চায়েত নামে পরিচিত ছিল। মূলতঃ এ ব্যবস্থা ছিল স্থানীয় সরকার ৫০ ব্যবস্থার উল্লেখযোগ্য দিক। মুঘল কেন্দ্রীয় সরকার অহেতুক গ্রামীণ প্রশাসন ব্যবস্থায় হস্তক্ষেপ না করে ভারতের পুরাতন ঐতিহ্যকে সম্মান প্রদর্শন করেছে^{৫১}।

দ্বিতীয়তঃ গ্রামের প্রভাবশালী শ্রেণীর শাসন সংশ্লিষ্ট আচরণ প্রণালী। গ্রামীণ প্রশাসনে স্থানীয় প্রভাবশালী শ্রেণীর উল্লেখযোগ্য ভূমিকা ছিল। এ প্রসঙ্গে ‘W.W. Hunter এর অভিমত প্রণিধানযোগ্য -

“The institution of village headswas in existence long previous to British rule, and it is a general belief that in the time of the Muhamedan administration of the country, these officers were appointed by the government direct. In those days, from all accounts these headmen had considerable power and influence, and were, to a very great extent, independent of the landlords (Zamindars). They were allowed to dispose

of petty cases themselves. Village disputes were in the first importance brought before them, and only those which they failed to settle were sent up for decision to a higher authority. ৫২

ভারতে প্রায় প্রত্যেক গ্রামে একটি করে পরিষদ ছিল। গ্রাম্য পঞ্চায়েতের গঠন সম্পর্কে বলা যায় যে, গ্রামে গ্রামে পৃথক পৃথক সামাজিক শ্রেণী, বর্ণ অনুযায়ী ভিন্ন ভিন্ন পঞ্চায়েত ছিল। আবার গ্রামের অধিবাসীদের সকলকে নিয়ে সমগ্র গ্রামের জন্যও একটি গ্রাম্য পঞ্চায়েত গঠিত হত। সামাজিক মর্যাদা, অর্থনৈতিক অবস্থা, বয়স, অভিজ্ঞতা ও অন্যান্য ব্যক্তিগত গুণাবলী গ্রাম্য পঞ্চায়েতের সদস্য নির্বাচিত হবার যোগ্যতা হিসাবে বিবেচনা করা হত। নির্বাচন ব্যাপারে স্ত্রী-পুরুষের মধ্যে কোন পার্থক্য ছিল না। যোগ্য বিবেচিত হলে মহিলারাও নির্বাচিত হতে পারত^{৫৩}। প্রাক-ইসলামী যুগে আরবদের প্রত্যেক গোত্রের বয়োবৃদ্ধরা গোত্র প্রধান ও সদস্য নির্বাচিত হত। অনুরূপ পদ্ধতিতে ভারতেও গ্রাম্য পঞ্চায়েতের প্রধান ও সদস্য মনোনীত হবার রীতি প্রচলিত ছিল। এ পদ্ধতিতে আলাপ আলোচনার মাধ্যমে সর্বসম্মতিক্রমে মনোনয়ন লাভ করত। স্যার হার্বার্ট রিচলি গ্রাম্য পঞ্চায়েতের এ নির্বাচন পদ্ধতির উপর বিশেষভাবে আলোকপাত করেছেন। তাঁর মতে পঞ্চায়েত নির্বাচন পদ্ধতিকে ইউরোপের রাজনীতির বিশিষ্ট অর্থবোধক শব্দ সমষ্টির তালিকাভুক্ত নির্বাচনের সাথে তুলনা করা উচিত হবে না^{৫৪}। প্রচলিত নিয়ম ছিল যে গ্রামবাসী একত্র হয়ে নিজেদের মধ্যে আলোচনার মাধ্যমে সর্বসম্মতিক্রমে একটি সিদ্ধান্তে উপনীত হত^{৫৫}। বস্তুত এই পদ্ধতিতে প্রস্তাবের পক্ষে উচ্চস্বরে আগ্রহের সাথে সম্মতিদানের মাধ্যমে নির্বাচন করা হত। উক্ত পদ্ধতির মাধ্যমেই প্রাচীন গ্রীক ও জার্মান জনপ্রিয় সংসদ নির্বাচিত হত এবং ইহাই পৃথিবীর অতি প্রাচীন নির্বাচন পদ্ধতি। গ্রাম্য পঞ্চায়েতের কর্মপ্রণালীতে লক্ষ্য করা যায় যে, বিশেষ জরুরী বিষয়ের মীমাংসার জন্য সমগ্র সম্প্রদায়ের সাধারণ সভা অনুষ্ঠিত হত। এছাড়াও কয়েকটি উপকমিটির মাধ্যমে নির্বাচিত পরিষদ পঞ্চায়েতের স্বাভাবিক দৈনন্দিন কাজকর্ম সম্পাদন করত। নিম্নলিখিত উপকমিটির^{৫৬} নাম উল্লেখ করা যায়:

- ক. বার্ষিক কমিটি
- খ. বাগান কমিটি
- গ. পুষ্করিনী কমিটি
- ঘ. স্বর্ণ কমিটি
- ঙ. বিচার কমিটি।

(জ) মাথহাই গ্রামীণ শাসন ব্যবস্থায় পঞ্চায়েতের বিভিন্ন কর্মচারীদের কর্তব্যাদির বিস্তারিত বর্ণনা দিয়েছেন। গ্রাম্য প্রধান গ্রামের ঝগড়া-বিবাদ মীমাংসা, আইন শৃংখলা, রক্ষাসহ সর্ববিষয়ে তদারক করতেন এবং তাঁর অধস্তন কর্মচারীরা গ্রামের রাজস্ব আদায় করত। হিসাব রক্ষক চাষাবাদ সংশ্লিষ্ট বিষয়াদী ও আয়-ব্যয়ের হিসাব রাখত। পাহারাদাররা গ্রামের নিরাপত্তা বিধানের জন্য চোর, ডাকাতির উপদ্রব রহিতকরণ এবং

নানা প্রকার অপরাধজনিত কার্যকলাপ রদ করার জন্য সর্বপ্রকার পাহারার ব্যবস্থা করত সীমানা রক্ষণকারী গ্রামের সীমা রক্ষা এবং সীমানা নিয়ে ঝগড়া-বিবাদের সাক্ষ্য প্রমাণ দিত। পুরোহিত গ্রামের পূজা অর্চনা ও ধর্ম বিষয়াদি দেকভাল করতেন। বিদ্যালয়ের শিক্ষক গ্রামের ছেলেমেয়েদের লেখাপড়া শিক্ষা দিতেন। এতদ্ব্যতীত পুকুর তদারককারী, চিকিৎসক, জ্যোতিষী, গণক, ধাতুশিল্পী, ছুতার, মিস্ত্রী, নাপিত, ধোপা, কুম্ভকার ইত্যাদি গ্রামের নানা কাজে লিপ্ত ছিল।

গ্রাম্য পঞ্চায়েত দেওয়ানী, ফৌজদারী, ধর্মীয়, সামাজিক, অর্থনৈতিক সকল প্রকারের বিবাদ সংঘর্ষ মীমাংসা করত। ঝগড়া-বিবাদ মীমাংসা, নিরাপত্তা বিধানের জন্য পাহাড়ার ব্যবস্থা করা, শিক্ষা-দীক্ষা, স্বাস্থ্য কর ব্যবস্থার উৎকর্ষ সাধন, পূর্তকার্য, দরিদ্রদের মধ্যে ত্রাণ বিতরণ চিকিৎসা সেবা, খেলাধুলা, আমোদ-প্রমোদ, উৎসবাদি উদযাপন প্রভৃতি ছিল পঞ্চায়েতের স্বাভাবিক কাজকর্মের অন্তর্ভুক্ত। প্রাচীন গ্রাম্য সম্প্রদায়ের মধ্যে ঝগড়া-বিবাদ গ্রাম্য প্রধানের মধ্যস্থতা ও সালিশীর মাধ্যমে নিষ্পত্তি হত, গ্রাম্য প্রধান স্বয়ং ছোট ছোট বিবাদ মীমাংসা করতেন। কিন্তু অধিক গুরুত্বপূর্ণ বিষয়াদি বয়োবৃদ্ধদের সমন্বয়ে গঠিত সংসদদের সাহায্যে বিবেচনা করে নিষ্পত্তি করা হত। মুঘল শাসকদের সতর্ক দৃষ্টির ফলে গ্রাম্য প্রধানগণ তাঁদের ক্ষমতার অপব্যবহার করার সুযোগ পেতেন না এবং তাঁরা সংযমী হতে বাধ্য হতেন^{৭৭}। গ্রাম্য পঞ্চায়েতের প্রধান সকল ধরনের ঝগড়া-বিবাদ মীমাংসা করলেও যদি বাদী-বিবাদীর কোন এক পক্ষ পঞ্চায়েতের সিদ্ধান্তে সন্তুষ্ট না হত, তাহলে ক্ষুব্ধ পক্ষ সরকারি বিচারালয়ের নিম্ন পর্যায় হতে সর্বোচ্চ পর্যায় পর্যন্ত আপীল অর্থাৎ পুনর্বিচারের জন্য প্রার্থনা করার সুযোগ ছিল। অভিযোগের সত্যতা উদ্ধার ও বিচারের নির্ভুল রায় প্রদান করা সরকারি আদালত অপেক্ষা গ্রাম্য পঞ্চায়েতের পক্ষে অধিক সুবিধাজনক ও সহজ ছিল। কারণ গ্রামের একই সম্প্রদায়ভুক্ত ব্যক্তিদেরকে পঞ্চায়েতের পক্ষে যতটা গভীর ও সঠিকভাবে জানা সম্ভব, বিচারালয়ের বিচারকের পক্ষে তা সম্ভব নয়^{৭৮}। গ্রাম্য পঞ্চায়েতের বিচারের সর্বাপেক্ষা সুবিধা হল গ্রামবাসীকে ঝগড়া-বিবাদ মীমাংসার জন্য কোন ফি দিতে হত না। অধিকন্তু সরকারি অফিস-আদালতে মামলা মোকদ্দমার বিচার করতে গিয়ে গ্রামীণ জনসাধারণকে প্রচুর অর্থ ব্যয় করতে হত। তাছাড়া কখনও কখনও হয়রানিও হত। গ্রাম্য পঞ্চায়েত বিচার ব্যবস্থায় তার অবসান ঘটে^{৭৯}।

গ্রামীণ প্রশাসনে পঞ্চায়েত সভা সর্বোচ্চ ক্ষমতার অধিকারী ছিল। গ্রামের এমন কোন বিষয় ছিল না যা গ্রাম পঞ্চায়েতে আলোচনার অন্তর্ভুক্ত ছিল না। পঞ্চায়েত সভায় গৃহিত সিদ্ধান্ত সংশ্লিষ্ট সকলকে মেনে নিতে হত। ব্যবস্থা যতই কঠোর হোক না কেন পঞ্চায়েতের বিধান অমান্য করা কারো পক্ষে সম্ভব ছিল না। পঞ্চায়েত সভায় উপস্থাপিত বিষয়াবলী পুঙ্খানুপুঙ্খরূপে বিবেচিত হত যাতে কেউই অন্যায় বিচারের শিকার না হয়। জমিদার এবং উর্ধ্বতন সরকারি কর্মচারীরা পঞ্চায়েত সভার আওতার বহির্ভূত ছিলেন।

মুঘল আমলের গ্রামীণ প্রশাসনের বৈশিষ্ট্যসমূহ ইংরেজ প্রশাসনের সূচনায় ধীরে ধীরে

বিলুপ্তির দিকে অগ্রসর হয়। বাংলাদেশের ক্ষেত্রে এটা বিশেষভাবে প্রযোজ্য। মুঘল যুগের গ্রামীণ প্রশাসনের পতনের কয়েকটি কারণ লক্ষ্যণীয়। প্রথমতঃ ইংরেজ সরকারের গ্রামীণ প্রশাসনিক প্রতিষ্ঠানসমূহের প্রতি পৃষ্ঠপোষকতার অভাব। দ্বিতীয়তঃ মুঘল শাসনের শেষ পর্যায়ে জমিদারের ক্রমবর্ধমান প্রতিপত্তি গ্রামীণ শাসনপদ্ধতির পক্ষে হুমকির সৃষ্টি করে। W. W. Hunter যথার্থই মন্তব্য করেছেন, One of the chief reasons for this change is the increasing influence and the more centralized power of the Zamindar.^{৬০}

জনগণের উপর অবাধ শোষণ চালাবার জন্য মুঘল শাসনের শেষ পর্যায়ে জমিদারেরা কানুনগো, আমিল, পাটোয়ারী, মন্ডল, চোখুরী প্রমুখ কর্মচারীদের নিজেদের কর্তৃত্বাধীন আনয়ন করতে সমর্থ হয়। জমিদারদের দ্বারা প্রতিপালিত সেনা ও লাঠিয়াল বাহিনী প্রভৃতির ভয়ে গ্রাম প্রধান, সরকারি কর্মচারী এবং জনসাধারণ সদা সন্ত্রস্ত থাকতো। কোম্পানী শাসনের সূচনায় পদস্থ সরকারি কর্মচারীরা জনগণের স্বার্থ ত্যাগ করে জমিদারদের পক্ষাবলম্বী হতে বাধ্য হয়। তৃতীয়তঃ ইংরেজ প্রশাসনের নিজস্ব পদ্ধতি প্রচলনের ফলে গ্রামীণ শাসনব্যবস্থার স্বকীয় বৈশিষ্ট্য বিলুপ্ত হয়ে যায়।

পরিশেষে বলা যায়, মুঘল প্রাদেশিক শাসন বাংলাদেশের স্থানীয় সরকার ব্যবস্থার অনুরূপ বলা যায়। মুঘল আমলে প্রাদেশিক শাসন ব্যবস্থা কেন্দ্রীয় সরকারের সহযোগিতায় পরিচালিত হত। বাংলাদেশের স্থানীয় সরকার ব্যবস্থা কেন্দ্রীয় বা জাতীয় সরকারের পৃষ্ঠপোষকতায় পরিচালিত হবার বিষয়টি মুঘল প্রাদেশিক শাসনের সাথে তুলনা করা যেতে পারে। তবে স্থানীয় সরকার বলতে স্থানীয় জনগণ কর্তৃক নির্বাচিত প্রতিনিধি দ্বারা পরিচালিত এমন স্থানীয় প্রতিষ্ঠানকে বুঝায় যাদের দায়িত্বাবলী নির্দিষ্ট ভৌগোলিক এলাকায় সীমাবদ্ধ থাকে। দায়িত্ব পালনের নিমিত্তে নিজস্ব আয়ের উৎস হিসাবে স্থানীয় সরকার কর ধার্য করতে পারে। মুঘল প্রাদেশিক শাসনব্যবস্থায় তারা আয়ের উৎস এবং কোন কোন ক্ষেত্রে আইনকানুন প্রণয়ন করে থাকলেও কেন্দ্রীয় সরকারের প্রত্যক্ষ তত্ত্বাবধানে প্রাদেশিক শাসনব্যবস্থা পরিচালিত হত। তেমনি স্থানীয় সরকার জাতীয় সরকারের নিয়ন্ত্রণাধীনে থেকে কাজ করে এবং জাতীয় সরকারের নিকট জবাবদিহি করতে বাধ্য থাকে। উল্লেখ্য যে মুঘল শাসন মধ্যযুগে প্রবর্তিত শাসনব্যবস্থা। কিন্তু বাংলাদেশের আধুনিক পদ্ধতির স্থানীয় সরকার ব্যবস্থার কাঠামোগত বিকাশ শুরু হয়েছে ব্রিটিশ আমলে প্রবর্তিত হয়ে বিভিন্ন আইনের মাধ্যমে বিকশিত হয়েছে। ব্রিটিশ আমলে প্রণীত স্থানীয় সরকার ব্যবস্থা বহু পরিবর্তন ও পরিমার্জনের মাধ্যমে বর্তমানে জেলা পরিষদ পার্বত্য জেলা পরিষদ স্থানীয় সরকার পরিষদ, থানা পরিষদ, ইউনিয়ন পরিষদ, পৌরসভা, সিটি কর্পোরেশন প্রভৃতি স্থানীয় সরকার ব্যবস্থার মাধ্যমে পরিচালিত হচ্ছে। মুঘল কেন্দ্রীয় সরকার প্রাদেশিক ব্যবস্থার মাধ্যমে প্রত্যন্ত অঞ্চল পর্যন্ত শাসনব্যবস্থা সুদৃঢ় করেছিল, ঠিক তদ্রূপ বাংলাদেশে স্থানীয় সরকার ব্যবস্থার মাধ্যমে গ্রাম পর্যন্ত সরকারি শাসনব্যবস্থা প্রসারিত। মুঘল প্রাদেশিক শাসনব্যবস্থা সৃষ্টি ও কঠোরভাবে বাস্তবায়নের ফলে গ্রামীণ জনগণের আর্থ-সামাজিক অবস্থার উন্নতি সাধিত হয়েছিল কিন্তু বাংলাদেশের স্থানীয় সরকার ব্যবস্থা

গ্রাম পর্যন্ত সামাজিক গতিশীলতা ও আর্থ সামাজিক উন্নয়ন এবং জনসাধারণের কল্যাণ সাধনে স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানগুলি পুরোপুরি সাফল্য অর্জন করতে পারেনি। প্রাতিষ্ঠানিক দুর্বলতা, জনপ্রতিনিধিত্বের গুরুত্বের অভাব, জাতীয় সরকারের উপর নির্ভরশীলতা, স্থানীয় সম্পদ আহরণ ও সদ্যহারে অনীহা, সরকারের সদিচ্ছার অভাব প্রভৃতি কারণে বাংলাদেশের স্থানীয় সরকার ব্যবস্থা যথাযথভাবে প্রাতিষ্ঠানিক রূপলাভ করতে পারেনি। স্থানীয় সরকার ব্যবস্থার উন্নয়নে জাতীয় সরকার কর্তৃক বিভিন্ন সময়ে যে সমস্ত আইন প্রণীত হয়েছে তার সঠিক ও সুষ্ঠু বাস্তবায়ন এবং স্থানীয় সরকার ব্যবস্থায় যোগ্য ব্যক্তি নির্বাচিত ও তাদের মাধ্যমে স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠান পরিচালিত হলে সামগ্রিকভাবে উন্নতি ও সমৃদ্ধি আনয়ন করা যাবে বলে আশা করা যায়।

টীকা ও তথ্যপঞ্জি

১. আবুল ফজল : আইন-ই-আকবরী, প্রথম খণ্ড ব্লক ম্যান কর্তৃক অনূদিত;
কলিকাতা, ১৯৮৪ পৃঃ ৩৮৬
২. Jadunath Sarkar : Mughal Admisnistration, Calcutta, 1920, P. 55
৩. তরফ এর অর্থ গতি, দিক-Ibid, P, 56-57
৪. জিয়াউদ্দিন বারানী : তারিখ-ই-ফিরোজশাহী, কলিকাতা, ১৮৯০, পৃঃ ৮২ ও ৯৬।
৫. শরণ, পরমাত্মা : The Provincial Government of the Mughal
Alahabad, 1922, পাদটীকা, পৃঃ ১৭০।
৬. পূর্বোক্ত, পৃঃ ১৭০
৭. গোলাম হুসেন সলীম : রিয়াজ-উস-সালাতিল (মৌলভী আব্দুল হক কর্তৃক
সম্পাদিত ও আব্দুস সালাম কর্তৃক ইংরেজীতে অনূদিত), কলিকাতা,
১৯১০, পৃঃ ১৭০.
৮. আবুল ফজল : আকবরনামা ওয় খণ্ড, (হেনরী বেভারীজ কর্তৃক অনূদিত)
কলিকাতা, ১৮২১, পৃঃ ৭২২
৯. শরণ, পরমাত্মা : পূর্বোক্ত, পৃঃ ১৭৩
১০. আবুল ফজল : আকবরনামা, ওয় খণ্ড, পৃঃ ৫১১
১১. ১৬০৮ খৃঃ ইসলাম খান বাংলার সুবাদার নিযুক্ত হয়েছিলেন এবং তিনি
পদমর্যাদার চিহ্ন গ্রহণের জন্য আগ্রায় এসেছিলেন।
১২. আলী মুহাম্মদ খান : মিরাত-ই-আহমদী পৃঃ ৩৮৯-৪০০
১৩. শরণ, পরমাত্মা : প্রাগুক্ত, পৃঃ ১৮৫
১৪. পূর্বোক্ত.
১৫. Jadunath Sarkar : Op. Cit., P. 185.
১৬. Jadunath Sarkar : Studies in Mughal India, Calcutta, 1991.
P. 215.
১৭. E.G. Brown : A Literary History of Persia, Cambridge,
1928, Vol- 1, P. 208.
১৮. Encyclopaedia of Islam, Vol.- 1, P. 179.

১৯. S.A. Q. Husaini : Mughal Administration, Lahore, 1957, P. 60.

২০. শরণ, পরমাত্মা : প্রাপ্ত, পৃঃ ১৮৯

২১. পূর্বোক্ত, পৃঃ ১৯৪

২২. পূর্বোক্ত।

২৩. Encyclopaedia Of Islam, Vol- 1, P. 13.

২৪. একে অন্যের উপর সতর্ক দৃষ্টি রাখার একটা জ্বলন্ত উদাহরণ হচ্ছে উড়িষ্যার দিওয়ান মুহাম্মদ হাশিম (১৬৬১-৬৩) ও গভর্নর খান-ই- দওরান পারম্পরিক সম্পর্ক, J.N. Sarkar, Ibid, P. 221-224.

২৫. সম্রাট জাহাঙ্গীর বাংলার দিওয়ান ওয়াজীর খানকে প্রত্যাবহাল করেছিলেন, কারণ বাংলার গভর্নর ওয়াজীর খানকে তিনি পছন্দ করতেন না। শরণ পরমাত্মা, পূর্বোক্ত, পাদটীকা, পৃঃ ১৯৫।

২৬. আলী মুহাম্মদ খান : পূর্বোক্ত, পৃঃ ১৭২

২৭. S. A. Q. Husaini : Ibid, P, 75

২৮. পূর্বোক্ত, পৃঃ ৭৫।

২৯. শরণ, পরমাত্মা, পূর্বোক্ত, পৃঃ ১৯১।

৩০. ব্রিটিশ মিউজিয়াম পাণ্ডুলিপি ৬৫৮৮, পৃঃ ৭২-৭৩।

৩১. কে.এন.পি. সাভা : শব্দকোষ, হিন্দি, ২য় খণ্ড, পৃঃ ৬৪২।

৩২. শরণ, পরমাত্মা : পূর্বোক্ত, পৃঃ ৩৯৭-৯৮

৩৩. J. N. Sarkar : The Manuals of Officers Duties, p.67-71

৩৪. আলী মুহাম্মদ খান : পূর্বোক্ত, ১ম খণ্ড, পৃঃ ১৭৭-৭৮।

৩৫. মানুচী : স্তোরিয়া দ্য মোগোর, ২য় খণ্ড, পৃঃ ৪২০-২১।

৩৬. আঃ কাদের বদায়ুনী : মুনতাকাব-উত-তাওয়ারিখ, (রেনকিং হেইটা কর্তৃক অনূদিত, কলিকাতা, ১৯২৫), ২য় খণ্ড, পৃঃ ৩০২-০৩।

৩৭. J. N. Sarkar : Ibid, p. 71

৩৮. আলী মুহাম্মদ খান : পূর্বোক্ত, পৃঃ ১১৭।

৩৯. J. N. Sarkar : Ibid, p. 73

৪০. পূর্বোক্ত, পৃঃ ৭৩।

৪১. মুহাম্মদ কাজিম : আলমগীরনামা, ১০৮১।
৪২. শরণ, পরমাত্মা : পূর্বোক্ত, পৃঃ ২১৩-২১৪
৪৩. আব্বাস সারওয়ানী : তারিখ-ই-শেরশাহী, পৃঃ ১১৩।
৪৪. Iliot and Dowson : History of India, Vol-VI, P. 61
৪৫. Four Doctors : বাংলাদেশের ইতিহাস, ঢাকা, ১৯৯২, পৃঃ ৩৪৭।
৪৬. ঐ প্রাপ্ত।
৪৭. ঐ প্রাপ্ত, পৃঃ ৩৪৮।
৪৮. The Zamindari Settlement of Bengal, Calcutta, 1897, Vol-I, P. 37
৪৯. R.C. Majumdar, Corporate Life in ancient India, P. 588৯.
৫০. Ludlow : British India, It's Races and its History, Vol-I, P. 64-65.
৫১. Sir, John Molcolm : Mamories of Central India, Vol-II, P.3.
৫২. Hunter, W.W : A Statistical Account of Bengal, London, 1876, Vol-III, P.70, 71.
৫৩. Matthai, J : Village Government in British India, London, 1913, P.29
৫৪. S.A.Q. Husaini : Ibid, P. 234.
৫৫. Op. Cit., P. 236.
৫৬. Matthai, J : Ibid, P. 20-26.
৫৭. Ibid, P. 162
৫৮. V. A. Smith : Rambles and Recollections of Sir William Steeman, 1893, Vol-II, P. 34-35.
৫৯. S.A.Q. Husaini : Ibid, P. 235.
৬০. Hunter, W.W : Ibid, Vol. IX, P. 95.

লোক-প্রশাসন সাময়িকী বাংলাদেশ লোক-প্রশাসন প্রশিক্ষণ কেন্দ্রের অন্যতম নিয়মিত প্রকাশনা, এটি কেন্দ্রের ত্রৈমাসিক জার্নাল। প্রতি ইংরেজি বছরের মার্চ, জুন, সেপ্টেম্বর ও ডিসেম্বর মাসে এ সাময়িকী প্রকাশিত হয়। লোক-প্রশাসন সাময়িকীতে কেন্দ্রের অনুষদ সদস্য, বাংলাদেশ সিভিল সার্ভিসের সদস্যবৃন্দ, বিভিন্ন বিশ্ববিদ্যালয়ের সমাজ বিজ্ঞান অনুষদের শিক্ষকবৃন্দ, বিভিন্ন কোর্সের প্রশিক্ষার্থীবৃন্দ কর্তৃক বাংলা বা ইংরেজি ভাষায় লিখিত সমাজ বিজ্ঞান বিষয়ক মৌলিক ও গবেষণাধর্মী প্রবন্ধ প্রকাশিত হয়। তবে লোক-প্রশাসন, উন্নয়ন অর্থনীতি, ব্যবস্থাপনা ও প্রশিক্ষণ বিষয়ক প্রবন্ধ অধিক গুরুত্ব সহকারে বিবেচিত হয়।

- প্রবন্ধটি মৌলিক এবং অন্য কোন জার্নাল বা সাময়িকী, সংবাদপত্রে প্রকাশিত হয়নি বা প্রকাশের জন্য প্রেরিত হয়নি-এ মর্মে প্রবন্ধ জমা দেয়া বা প্রেরণের সময় একটি লিখিত বিবৃতি প্রদান করতে হবে।
- লেখা মানসম্পন্ন সাদা কাগজে (রিপোর্ট সাইজ) পর্যাপ্ত মার্জিন রেখে এক পৃষ্ঠায় ১২ ফন্টে ডাবল স্পেসে কম্পিউটারে মুদ্রিত হতে হবে। মূল পাণ্ডুলিপির সংগে অবশ্যই কম্পিউটার ডিস্কেটে প্রবন্ধ প্রেরণ করতে হবে। কম্পিউটারে কম্পোজের ক্ষেত্রে নিম্নোক্ত ফন্টের ব্যবহার অনুসরণ করতে হবে : বাংলা কম্পোজ : “বিজয় সুতর্নি” এবং ইংরেজি কম্পোজ : “টাইমস নিউ রোমান” ফন্ট।
- প্রেরিতব্য কম্পিউটার ডিস্কেটের কভারে লেখকের নাম, লিখিত প্রবন্ধের নাম এবং সংশ্লিষ্ট ফাইলের নাম উল্লেখ থাকতে হবে।
- প্রবন্ধে বাংলা একাডেমী অনুমোদিত বানান পদ্ধতি অনুসরণ করতে হবে।
- মূল কপি সহ পাণ্ডুলিপির ২ (দুই) প্রস্ত (পরিছন্ন কপি) সম্পাদক বরাবরে পাঠাতে হবে। প্রবন্ধের উপর আলাদা কাগজে (কভার পেজে) প্রবন্ধের শিরোনামসহ লেখকের নাম, পদবী ও ঠিকানা উল্লেখ করতে হবে। প্রবন্ধের কোথাও লেখকের নাম উল্লেখ করা যাবে না।
- ভিন্ন কাগজে লেখকের সংক্ষিপ্ত জীবন বৃত্তান্ত প্রবন্ধের সাথে যুক্ত করতে হবে। প্রত্যেক লেখার সাথে অবশ্যই প্রবন্ধের সংক্ষিপ্তসার (Abstract) ইংরেজিতে অনধিক ১৫০ শব্দের মধ্যে প্রেরণ করতে হবে।
- প্রবন্ধের পাদটীকায় ও তথ্যপঞ্জিতে লেখক, গ্রন্থস্থান, প্রকাশক, বছর ও পৃষ্ঠা এবং সাময়িকীর ক্ষেত্রে লেখক, প্রবন্ধের নাম, সাময়িকীর নাম, খণ্ড ও ইস্যু সংখ্যার বছর ও পৃষ্ঠা ইত্যাদি প্রচলিত প্রমিত নিয়ম (Standard) অনুসারে উল্লেখ করতে হবে।
- লেখা প্রকাশিত হলে লেখক সাময়িকী’র ৫ কপি অনুলিপি বিনামূল্যে পাবেন।
- প্রাপ্ত প্রবন্ধটি প্রকাশের ক্ষেত্রে সম্পাদনা পরিষদের সিদ্ধান্ত চূড়ান্ত বলে গণ্য হবে এবং অমনোনীত প্রবন্ধ ও ডিস্কেট সাধারণত লেখককে ফেরৎ দেয়া হয় না, তবে বিশেষ প্রয়োজনে ফেরৎ পেতে হলে এতদসংক্রান্ত যাবতীয় ব্যয়ভার লেখককে বহন করতে হবে।
- মুদ্রিত প্রবন্ধের ক্ষেত্রে প্রতি মুদ্রিত পৃষ্ঠার (২৫০ থেকে ৩০০ শব্দের পৃষ্ঠা) জন্য লেখককে ২০০ (দুইশত) টাকা হারে সম্মানী প্রদান করা হবে।