

সংগঠিতকরণ Organising

ইউনিট
৪

ভূমিকা

প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পনা প্রণয়ন করার পর পরিকল্পনাকে কার্যকর করতে হয়। আর এই পরিকল্পনাকে বাস্তবায়নের জন্য বিভিন্ন ধরনের বস্তুগত ও অবস্থাগত উপকরণগুলো সঠিকভাবে ব্যবহার করার জন্য বিভিন্ন ধরনের কাজ সম্পাদন করতে হয়। এজন্য প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পনা বাস্তবায়নে কোন্ কোন্ কাজ সম্পাদন করা প্রয়োজন তা ঠিক করে কাজগুলোকে দক্ষতাসম্পন্ন যোগ্য লোকদেরকে বুঝিয়ে দিয়ে তাদেরকে প্রয়োজনীয় দায়িত্ব ও ক্ষমতা অর্পন করা হয় এবং প্রয়োজনীয় সামগ্রী যোগাড় করা হয়। এসব কাজ যে প্রক্রিয়ার মাধ্যমে সম্পাদিত হয় তাকে সংগঠিতকরণ (organising) বলে। আসুন, আমরা এই ইউনিটটি শেষ করে সংগঠিতকরণের খুঁটিনাটি বিষয়গুলো বিস্তারিত জেনে নিই।



ইউনিট সমাপ্তির সময়

ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ২ সপ্তাহ

এই ইউনিটের পাঠসমূহ

- পাঠ-১ : সংগঠিতকরণ - ধারণা, বৈশিষ্ট্য, গুরুত্ব
- পাঠ-২ : সংগঠনের নীতিমালা
- পাঠ-৩ : সংগঠনের কাঠামো – ধারণা ও প্রকারভেদ
- পাঠ-৪ : সংগঠন কাঠামো প্রণয়নে বিবেচ্য বিষয়সমূহ

পাঠ-৪.১

সংগঠিতকরণ : ধারণা, বৈশিষ্ট্য, গুরুত্ব

Organising: Concept, Features and Importance



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- সংগঠিতকরণের ধারণা বর্ণনা করতে পারবেন।
- সংগঠিতকরণের বৈশিষ্ট্য বর্ণনা করতে পারবেন।
- সংগঠিতকরণের গুরুত্ব ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

সংগঠিতকরণের /সংগঠনের সংজ্ঞা

Definition of Organisation

লক্ষ্য অর্জনের জন্য প্রতিষ্ঠানের উপকরণগুলো সংগ্রহ, এর নানা কাজগুলোকে চিহ্নিত ও বিভক্ত করা, এতে কার কি দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব থাকবে তা নির্ধারণ করে সঠিক ব্যক্তির কাছে তা অর্পণ করা এবং দায়িত্বপ্রাপ্ত ব্যক্তিদের মধ্যে পারস্পরিক সম্পর্কের রূপরেখা নির্ধারণ করাকে সংগঠন বলে। আমরা আগেই জেনেছি যে, একটি প্রতিষ্ঠান পরিচালনার জন্য বিভিন্ন মানবীয় ও অমানবীয় সম্পদের প্রয়োজন হয়। পরিকল্পনা বাস্তবায়নের জন্য সম্পদসমূহকে সুষ্ঠু ও সুশৃঙ্খল উপায়ে সাজানোর প্রক্রিয়াই সংগঠন। অর্থাৎ প্রতিষ্ঠানের উপকরণসমূহ একত্রীকরণ, কার্যাবলি সনাক্ত ও শ্রেণীবদ্ধ করা, কর্মীদের মধ্যে কে কোন্ কাজ সম্পাদন করবে, কে কাকে তত্ত্বাবধান করবে তা নির্ধারণ করা এবং তাদের একের সাথে অপরের সম্পর্ক কিরূপ হবে তা নিরূপণ করা ইত্যাদি কাজের সমন্বিত রূপই হল সংগঠন। আসুন, আমরা এ বিষয়ে বিখ্যাত লেখকগণ কি বলেছেন সে সম্পর্কে জেনে নিই।

সংগঠন সম্পর্কে কয়েকজন প্রখ্যাত লেখকের সংজ্ঞা এখানে তুলে ধরা হলঃ

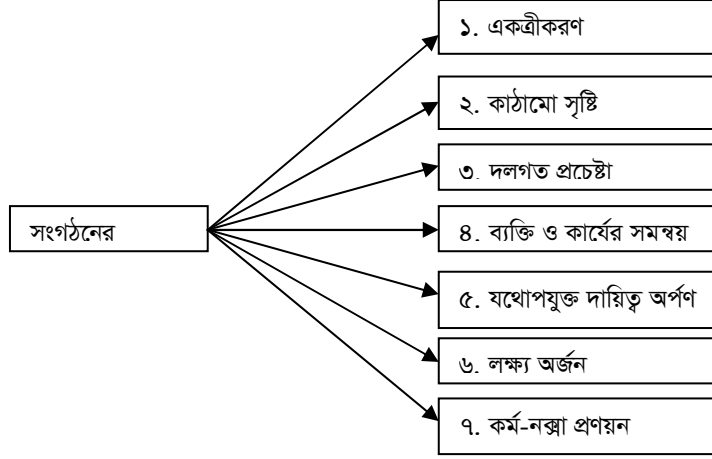
১. অইরিচ ও কুঞ্জ (H. Wehrich and H. Koontz) এর মতে, “সংগঠিতকরণ হলো লক্ষ্যমাত্রা অর্জনের জন্য কার্যাবলিকে বিভাগীয়করণ, প্রত্যেক বিভাগকে একজন ব্যবস্থাপকের অধীনে ন্যস্ত করা, তাকে বিভাগীয় কাজ তত্ত্বাবধানের ক্ষমতা প্রদান এবং প্রাতিষ্ঠানিক কাঠামোতে সমান্তরাল ও খাড়াখাড়াভাবে সমন্বয়সাধনের ব্যবস্থা করা” (Organising is the grouping of activities necessary to attain objectives, the assignment of each grouping to a manager with authority necessary to supervise it, and the provision for coordination horizontally and vertically in the enterprise structure)।
২. লুইস এ এ্যালেন (Louis A. Allen) এর মতে, “সম্পাদনযোগ্য কাজগুলো সনাক্তকরণ ও শ্রেণীবদ্ধকরণ, কর্মীদের দায়িত্ব এবং কর্তৃত্ব নির্ধারণ ও অর্পণ, এবং লক্ষ্য অর্জনের জন্য কর্মীদের ফলপ্রসূভাবে কর্মসম্পাদনের নিমিত্তে পারস্পরিক সম্পর্ক স্থাপন প্রক্রিয়াকে সংগঠিতকরণ বা সংগঠন বলা হয়” (The process of identifying and grouping the work to be performed, defining and delegating responsibility and authority and establishing relationships for the purpose of enabling people to work most effectively together in accomplishing objectives)।

উপরিউক্ত আলোচনা ও সংজ্ঞাসমূহ বিশ্লেষণ করে বলা যায়, একটি বিশেষ লক্ষ্য অর্জনের জন্য কতিপয় ব্যক্তির মধ্যে আনুষ্ঠানিক ও যোগাযোগ সম্পর্ক সৃষ্টি, তাদের কার্যাবলি সনাক্ত করে এগুলোর শ্রেণীবদ্ধকরণ, প্রত্যেকের দায়িত্ব ও কর্তব্য বন্টন, তত্ত্বাবধান পরিসর নির্ধারণ এবং প্রয়োজনীয় উপকরণের সমন্বয়সাধনকে সংগঠিতকরণ বলে।

সংগঠিতকরণের বৈশিষ্ট্যাবলি

Features of Organisation

উপরের আলোচনায় সংগঠিতকরণের ধারণা পেয়েছি। এবার আসুন আমরা সংগঠিতকরণের নানা বৈশিষ্ট্য নিয়ে আলোচনা করি। নিচের ছকে বৈশিষ্ট্যগুলো দেওয়া হল :



১. **কার্যাবলির একত্রীকরণ (Grouping of activities):** সংগঠিতকরণের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলিকে বৈশিষ্ট্য অনুযায়ী আলাদা আলাদাভাবে ভাগ করা হয়। ইংরেজিতে এটিকে গ্রুপিং বলে। এভাবে অসংখ্য ক্ষুদ্র ক্ষুদ্র কার্যাবলিকে কয়েকটি সীমিত সংখ্যক গ্রুপের অধীনে নিয়ে আসা হয়। এ ধরনের গ্রুপিং এর মাধ্যমে দায়িত্বপ্রাপ্ত ব্যক্তিকে ক্ষমতা অর্পণের বিষয়টি সহজ হয়।
২. **কাঠামো সৃষ্টি (Creating a structure):** সংগঠিতকরণের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের সাংগঠনিক কাঠামো তৈরি করা হয়। এ কাঠামোর মধ্যে নির্বাহী ও কর্মীদের পারস্পরিক সম্পর্ক দেখানো হয়। সাংগঠনিক কাঠামোর মাধ্যমে জবাবদিহিতা নিশ্চিত করা হয়।
৩. **দলগত প্রচেষ্টা সুসংহতকরণ (Integrating group efforts):** প্রতিষ্ঠানের নানা লক্ষ্য অর্জনের জন্য দলগত প্রচেষ্টা অপরিহার্য। বিভিন্ন দলের কর্মকান্ডের মধ্যে সামঞ্জস্য বজায় রাখা সংগঠিতকরণের অংশ।
৪. **সমন্বয়সাধন (Co-ordination):** সংগঠিতকরণের প্রক্রিয়ায় ব্যক্তি ও তার কাজের মধ্যে সমন্বয়সাধন করা অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ।
৫. **যথোপযুক্ত দায়িত্ব অর্পণ (Delegating appropriate authority):** সংগঠিতকরণের মাধ্যমে বিভাগ ও কর্মীর মধ্যে দায়িত্ব বণ্টন করে দেওয়া হয়।
৬. **লক্ষ্য অর্জন (Accomplishment of objective):** সংগঠিতকরণের মাধ্যমে কোন বিশেষ উদ্দেশ্য সাধন করা হয়।
৭. **কাজের ধরন নির্ধারণ (Job designing):** প্রত্যেক কর্মী যাতে উৎসাহের সাথে নিজ নিজ দায়িত্ব সঠিকভাবে পালন করতে পারে সেজন্য সংগঠিতকরণের মাধ্যমে কাজের ধরন নির্ধারণ করা হয়।

সংগঠনের প্রক্রিয়া/পদক্ষেপ

Process/Steps in Organising

প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলি ও সম্পদকে সুষ্ঠুভাবে সংগঠিত করার কাজটি ধাপে ধাপে সম্পন্ন করা হয়। তাহলে আসুন আমরা এ পদক্ষেপগুলো কী কী তা জেনে নিই:

১. **কাজের শ্রেণীবিন্যাস (Classification of work) :** প্রথমেই সংগঠিতকরণের মাধ্যমে পরিকল্পনাকৃত কাজগুলো বাস্তবায়ন করার জন্য ধরন অনুযায়ী বিভিন্ন শ্রেণীতে ভাগ করা হয়।
২. **কার্যাবলির বিভাগীয়করণ (Departmentalization of works):** শ্রেণীবিন্যাসের পর কাজগুলোকে প্রতিষ্ঠানের সম্পদ ও অবস্থার প্রেক্ষিতে বিভিন্ন বিভাগের মধ্যে বণ্টন করা হয়। এটি বিভাগীয়করণ নামে পরিচিত।

৩. **প্রাতিষ্ঠানিক স্তর নির্দিষ্টকরণ (Specifying organisational level):** বৈশিষ্ট্য অনুযায়ী শ্রেণীবিন্যাসকৃত কাজগুলোকে স্বতন্ত্র বিভাগের অধীনে ন্যস্ত করার পর সাংগঠনিক চার্ট তৈরি করা হয়। এতে জবাবদিহি (accountability) সুনির্দিষ্ট করে দেখানো হয়। বিভাগগুলোকে নিয়ে পরস্পরের সাথে যোগসূত্র স্থাপনের ফলে কতিপয় প্রাতিষ্ঠানিক স্তর সৃষ্টি হয়।
৪. **কর্তৃত্ব অর্পণ (Delegation of authority):** প্রয়োজনের সাথে সঙ্গতি রেখে বিভিন্ন বিভাগে ব্যবস্থাপকদের কর্তৃত্ব ও দায়িত্ব নির্দিষ্ট করে দেয়া হয়।
৫. **সমন্বয়সাধন (Co-ordination):** বিভাগীয় কাজগুলোর মধ্যে সম্পর্ক স্থাপনের জন্য ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয় এবং পরীক্ষণ বা মনিটরিং (Monitoring) সিস্টেম প্রবর্তন করা হয়, যা সমন্বয়সাধন নামে পরিচিত।


সংগঠনের গুরুত্ব

Importance of Organisation

সংগঠিতকরণ প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন উপায়-উপাদানকে একত্রীকরণ ও সুগঠিত করে, কার্যসমূহকে শ্রেণীবদ্ধ করে এবং এগুলোর সমন্বয়ের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানে শৃঙ্খলা আনে। ব্যবস্থাপনায় এর গুরুত্ব অপরিসীম। নিচে এ বিষয়ে বিস্তারিত আলোচনা করা হল:

১. **সুষ্ঠু প্রশাসন (Proper administration):** সংগঠিতকরণ ব্যবস্থা প্রতিষ্ঠানকে সুষ্ঠু ও কার্যকরভাবে পরিচালনায় সহায়তা করে। কেননা এর মাধ্যমে কর্তব্য ও দায়িত্ব সঠিকভাবে বন্টিত থাকে বিধায় প্রশাসনে জবাবদিহি বজায় থাকে।
২. **বিশেষায়নের সুযোগ (Opportunity for specialization):** সংগঠিতকরণের মাধ্যমে দক্ষতা ও যোগ্যতার ভিত্তিতে দায়িত্ব ও কর্তব্য বন্টন করা হয় বিধায় কর্মীরা আরও পারদর্শী হয়ে উঠে, সংগঠনে দক্ষতা আসে এবং মিতব্যয়িতা অর্জিত হয়।
৩. **জনবলের সঠিক ব্যবহার (Proper utilization of manpower):** সংগঠিতকরণের ফলে সংশ্লিষ্ট কর্মী তার পূর্ণ ক্ষমতা, দক্ষতা ও যোগ্যতার মাধ্যমে নিজ নিজ কার্য সম্পাদনে আত্মনিয়োগ করে। ফলে মানব সম্পদের পূর্ণ ব্যবহার নিশ্চিত হয়।
৪. **সহজ সমন্বয় (Easy coordination):** একটি কাঠামোর আওতায় প্রত্যেকের দায়িত্ব ও কর্তব্য সুনির্ধারিত থাকে বিধায় বিভিন্ন বিভাগের কাজের মধ্যে সমন্বয়সাধন সহজতর হয়।
৫. **সহজসাধ্য নিয়ন্ত্রণ (Easy control):** সংগঠিতকরণের মাধ্যমে প্রত্যেক কর্মীর কাজ ও দায়-দায়িত্ব সুস্পষ্ট থাকলে প্রত্যেক কর্মী তার নিজ নিজ দায়-দায়িত্ব সঠিকভাবে অনুধাবন করে। ফলে সঠিক পছন্স কার্য সম্পাদন করতে তারা সক্ষম হয়। এতে নিয়ন্ত্রণ কাজ সহজসাধ্য হয়।
৬. **উদ্ভাবনী শক্তি বৃদ্ধি (Increase of innovative power):** সংগঠন কাঠামো কর্মীদের স্বাধীন ও সৃষ্টিশীল চিন্তাধারাকে উৎসাহিত করে। ফলে কর্মীদের সৃজনশীলতা ও মননশীলতার বিকাশ ঘটে।
৭. **শৃঙ্খলা প্রতিষ্ঠা (Establishment of discipline):** সংগঠিতকরণের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত কর্মী ও বন্টিত কার্যসমূহকে একসূত্রে বেঁধে দেওয়া হয়। ফলে কার্যসমূহ পরিচালনা সহজতর এবং প্রতিষ্ঠানে শৃঙ্খলা প্রতিষ্ঠিত হয়।
৮. **প্রযুক্তির ব্যবহার (Use of technology):** সংগঠিতকরণে নতুন নতুন প্রযুক্তি ও কলাকৌশলের সর্বোত্তম ব্যবহারের বিষয়টি গুরুত্ব পায়। যেমন, আইসিটি ব্যবহারের ফলে সংগঠিতকরণ কাজটি খুব সহজ হয় এবং উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি পায়।

জানা হল সংগঠিতকরণের বৈশিষ্ট্য, এর নানা পদক্ষেপ এবং প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে এর নানাবিধ গুরুত্ব। এবার আসুন, আমরা একটি ছোট কার্য সম্পাদন করি।

	শিক্ষার্থীর কাজ	সংগঠিতকরণ প্রক্রিয়ার ধাপগুলো খাতায় লিখুন।
---	-----------------	---



সারসংক্ষেপ:

সাধারণভাবে দুই বা ততোধিক ব্যক্তির সহযোগিতার ভিত্তিতে কাজ করার একটি প্রণালীকে সংগঠন বলা যায়। একটি প্রয়োগযোগ্য ও কার্যকর সংগঠন বিশেষজ্ঞতা ও শ্রমবিভাগের নীতির উপর গড়ে ওঠে। সংগঠন সদস্যদের মধ্যে কর্তৃত্ব ও দায়িত্ব সুষ্ঠুভাবে বন্টন করে কার্যের নির্দিষ্টতা নিশ্চিত করে। সুতরাং বিশেষ লক্ষ্য অর্জনের জন্য প্রতিষ্ঠানের উপকরণগুলো সংগ্রহ, এর কাজগুলোকে চিহ্নিত ও বিভক্ত করা এবং কাজের দায়িত্ব ভাগ করে দিয়ে জবাবদিহি নিশ্চিত করাই সংগঠিতকরণ। কাজের শ্রেণিবিন্যাস, বিভাগিকরণ, কর্তৃত্ব অর্পণ ও সমন্বয় ইত্যাদি সংগঠিতকরণের পদক্ষেপ। সহজ সমন্বয় এবং সহজবোধ্য নিয়ন্ত্রণ সংগঠিতকরণের মাধ্যমেই সম্ভব।



পাঠোত্তর মূল্যায়ন-৪.১

সঠিক উত্তরের পাশে টিক (✓) চিহ্ন দিন-

১. দায়িত্ব ও জবাবদিহিতা নির্ধারণকে কি বলে?

ক. পরিকল্পনা	খ. কর্মসংস্থান
গ. সংগঠন	ঘ. নিয়ন্ত্রণ।
২. কোন্ কাঠামোর চিত্রের সাহায্যে কর্মীর দায়-দায়িত্ব দেখানো হলে তাকে কি বলে?

ক. সংগঠন বিন্যাস	খ. কমিটি
গ. সংগঠন কাঠামো	ঘ. সংগঠন রিপোর্ট
৩. প্রতিটি বিভাগ ও উপবিভাগের দায়িত্ব ও কর্তব্য বন্টন ব্যবস্থাপনার কোন্ কাজের মধ্যে পরে?

ক. পরিকল্পনা	খ. নিয়ন্ত্রণ
গ. নির্দেশনা	ঘ. সংগঠিতকরণ
৪. কর্তৃত্ব অর্পণ ব্যবস্থাপনার কোন্ কাজের মধ্যে পড়ে?

ক. পরিকল্পনা	খ. নির্দেশনা
গ. নিয়ন্ত্রণ	ঘ. সংগঠিতকরণ।

পাঠ-৪.২

সংগঠনের নীতিমালা

Principles of Organisation



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- সংগঠনের নীতিমালা বর্ণনা করতে পারবেন।
- সংগঠনের নীতিমালা বাস্তব জীবনে প্রয়োগ করতে পারবেন।


সংগঠনের নীতিমালা


Principles of Organisation

সংগঠিতকরণ কার্য সম্পাদনের জন্য কতিপয় সাধারণ নির্দেশিকা (guidelines)-কে সংগঠনের নীতিমালা বলে অভিহিত করা হয়। নিচে নীতিগুলোর বিবরণ দেওয়া হল :

১. **উদ্দেশ্য নির্ধারণ (Determination of Objectives):** ব্যবসায়ের একটি বিশেষ উদ্দেশ্যকে কেন্দ্র করে সাংগঠনিক কার্যাবলী অবর্তিত হয়। উদ্দেশ্য অনুযায়ী কার্যাবলী সম্পাদনের ডিজাইন করা হয়।
২. **কর্মীদের দায়িত্বের বর্ণনা (Description of the responsibility):** সাংগঠনিক কাঠামো প্রণয়নের সময় বিভিন্ন কার্যে নিয়োজিত কর্মকর্তা-কর্মচারীদের দায়িত্বের বিশদ বর্ণনা নীতি অনুসরণ করা হয়। কেননা এগুলোর পূর্ণ বিবরণ না থাকলে কর্মীরা সাংগঠনিক কাঠামো সম্পর্কে পরিষ্কার ধারণা গড়ে তুলতে পারবে না।
৩. **কর্তৃত্বের সীমারেখার ব্যাখ্যা দান (Explaining the line of authority):** একজন নির্বাহীর ক্ষমতা কতটুকু হবে তার সীমারেখা সম্পর্কে স্পষ্ট ব্যাখ্যা থাকা প্রয়োজন। সঠিক ব্যাখ্যা না থাকলে নির্বাহীরা কর্তৃত্বের সীমা লঙ্ঘন করতে পারেন। এতে ক্ষমতার অপব্যবহার হতে পারে।
৪. **পদ বিশ্লেষণ ও ক্ষমতাপর্ষণ (Analysing the positions and delegation of power) :** সংগঠনে কোন নির্বাহীর পদ এবং তার কাজের ধরন কেমন হবে তা বিশ্লেষণ করে দেখতে হবে এবং সে অনুযায়ী তাকে প্রয়োজনীয় ক্ষমতা প্রদান করতে হবে।
৫. **পারস্পরিক সম্পর্ক (Interrelationships):** বিভিন্ন পদে নিয়োজিত নির্বাহীদের মধ্যে পারস্পরিক কার্যগত সম্পর্ক (Functional relationship) কেমন হবে তা স্পষ্ট হতে হবে। অন্যথায় ব্যক্তিত্বের দ্বন্দ্ব বা Personality Clash হতে পারে।
৬. **তত্ত্বাবধান পরিসর (Span of supervision):** একজন নির্বাহী কতজন কর্মীকে তত্ত্বাবধান করতে পারবেন সেদিকে খেয়াল রেখে সাংগঠনিক কাঠামো প্রণয়ন করতে হয়।
৭. **নির্দেশনার ঐক্য (Unity of direction):** নির্দেশনার ঐক্য বলতে নির্বাহী কর্তৃক প্রদত্ত নির্দেশের মধ্যে মিল থাকাকে বোঝায়। অর্থাৎ নির্বাহী কর্মীকে একই রকম নির্দেশনা প্রদান করবে।
৮. **নমনীয়তা (Flexibility):** প্রতিযোগিতার যুগে ব্যবসায়ের নানা পরিবর্তন আনতে হতে পারে। প্রাতিষ্ঠানিক কর্মকাণ্ডে কোন পরিবর্তন আনা হলে সংগঠন কাঠামোতেও পরিবর্তন আনা প্রয়োজন। এজন্য সংগঠনের কাঠামো নমনীয় হওয়া আবশ্যিক।
৯. **শ্রমবিভাগ (Division of labour):** শ্রমবিভাগ নীতি অনুযায়ী একই ধরনের ক্ষুদ্র ক্ষুদ্র কার্যাবলিকে এক একটি বিশেষ শ্রেণীতে ভাগ করা হয় এবং তা নির্বাহের জন্য একজন কর্মীর উপর ন্যস্ত করা হয়।
১০. **উদ্দেশ্যের ঐক্য (Unity of objectives):** একটি সংগঠনের একটি সার্বিক/মুখ্য উদ্দেশ্য থাকে। আর এ মূল উদ্দেশ্যকে সামনে রেখে একটি বিভাগের উদ্দেশ্য নির্ধারণ করা হয়।
১১. **কর্তৃত্ব ও দায়িত্বের সামঞ্জস্যতা (Consistency of authority and responsibility):** সংগঠনের আর একটি নীতি হচ্ছে কোন কর্মীকে দায়িত্ব প্রদানের পাশাপাশি কর্তৃত্বও দিতে হবে। কর্তৃত্ব না থাকলে দায়িত্ব পালন করা কঠিন হয়ে পড়ে।

১২. সহজ কাঠামো (Easy structure): সাংগঠনিক কাঠামো সহজ হওয়া উচিত যাতে কর্মীরা তা আনায়াসে বুঝতে পারে। সংগঠন কাঠামো জটিল হলে কার্য সম্পাদনে দীর্ঘসূত্রিতা পরিলক্ষিত হবে।
 ১৩. নেতৃত্বের বিকাশ নীতি (Principle of leadership growth): সংগঠন কাঠামো এমন হওয়া উচিত যেন নির্বাহীদের পদোন্নতির সুযোগ থাকে। এ নীতি বাস্তবায়িত হলে প্রতিষ্ঠানে নেতৃত্বের বিকাশ ঘটে।
 ১৪. সূষ্ঠ নিয়ন্ত্রণ নীতি (Principle of proper controlling): প্রতিষ্ঠানে সাংগঠনিক কাঠামো নিরূপণের সময় কর্মী নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি কি হবে, কে নিয়ন্ত্রণ করবে ইত্যাদি বিষয়ে সুস্পষ্ট বিধান থাকা আবশ্যিক।
 ১৫. ব্যতিক্রম নীতি (Principle of exception): এ নীতি অনুসারে একজন নির্বাহী রুটিন কাজগুলো কর্মীদের উপর ন্যস্ত করবেন এবং ব্যতিক্রমী সমস্যাগুলোর উপর বিশেষ নজর দিবেন।
- সাংগঠনিক কাঠামো প্রণয়নের সময় উপর্যুক্ত নীতিগুলো অনুসরণ করলে প্রতিষ্ঠানটি কাজিত লক্ষ্য অর্জন করতে সমর্থ হবে।

	শিক্ষার্থীর কাজ	সংগঠিতকরণের ১৫টি নীতি বুলেট আকারে খাতায় লিখুন। এ ছাড়া আপনার পরিচিত কোন নির্বাহীর সাথে আলোচনা করে তা মিলিয়ে নিতে পারেন।
---	------------------------	---

	সারসংক্ষেপ:
সংগঠিতকরণ কতিপয় নির্দেশিকা অনুসরণ করে সম্পাদন করা হয়। এগুলোকে সংগঠিতকরণের নীতিমালা বলা হয়। কর্তৃত্ব রেখা নির্ধারণ, কার্যকারিতা নিরূপণ, তত্ত্বাবধান পরিসর নির্ধারণ, দায়িত্ব ও ক্ষমতাপ্রাপ্তি, নির্দেশনার ঐক্য, নমনীয়তা, নেতৃত্বের বিকাশ ইত্যাদি সংগঠিতকরণের নীতিমালা। এ সকল নীতিমালা অনুসরণ করে সংগঠন কাঠামো তৈরি করলে সহজেই প্রতিষ্ঠানের সফলতা আসে। অন্যথায় প্রতিষ্ঠানের কাজে বিশৃঙ্খলা এবং কর্মীদের মধ্যে দায়িত্ব পালনের অনীহা সৃষ্টি হয়।	

	পাঠোত্তর মূল্যায়ন-৪.২
---	-------------------------------

সঠিক উত্তরের পাশে টিক চিহ্ন দিন-

১. নির্দেশনার ঐক্য কি?

ক. একক আদেশ	খ. একক নির্দেশ
গ. একক নেতৃত্ব	ঘ. একক ব্যবস্থাপনা
২. নমনীয়তার নীতি অনুসরণ করে সংগঠন কাঠামো প্রণয়ন করলে কি ঘটে?

ক. প্রাতিষ্ঠানিক কর্মকাণ্ডের সাথে সামঞ্জস্য রেখে কাঠামো প্রণয়ন করা যায়;	
খ. যেকোন সময় পরিবর্তন করা যায়;	
গ. পরিবর্তনশীল পরিবেশের সাথে খাপ খাওয়ানো যায়।	
ঘ. কোন্টি নয়।	
৩. কোন্টি সংগঠিতকরণের নীতি নয়?

ক. কর্তৃত্ব রেখা নির্ধারণী	খ. কার্যবিভাগ নিরূপণ
গ. তত্ত্বাবধান নির্ধারণ	ঘ. কার্যসম্পাদন
৪. ব্যবস্থাপনা সংগঠনের উপাদান কোনটি?

ক. ভবিষ্যৎ মূল্যায়ন	খ. বিকল্প মূল্যায়ন
গ. কার্য বিভাজন	ঘ. মান নির্ধারণ

পাঠ-৪.৩

সংগঠন কাঠামো : ধারণা ও প্রকারভেদ

Organisation Structure : Concept and Classification



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- সংগঠনের কাঠামোর ধারণা বর্ণনা করতে পারবেন।
- সংগঠনের কাঠামোর প্রকারভেদ ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

সংগঠন কাঠামো

Organisation Structure

সংগঠন কাঠামোকে উদ্দেশ্য অর্জনের হাতিয়ার হিসেবে ব্যবহার করা হয়। কোন প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন বিভাগ ও উপ-বিভাগে নিয়োজিত কর্মীবৃন্দের পারস্পরিক সম্পর্কের রূপরেখাকে বলে সংগঠন কাঠামো। এটি প্রতিষ্ঠানের পদবিন্যাস, কার্য-প্রক্রিয়া, কর্মীর দায়িত্ব, কর্তৃত্ব, ক্ষমতা ইত্যাদি স্পষ্ট করে তোলে। এ কাঠামো সংগঠনের রূপরেখার দিক নির্দেশক। তাই বলা যায়, প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগ ও উপ-বিভাগের দায়িত্বপ্রাপ্ত কর্মীদের অবস্থানিক চিত্রই হলো সংগঠন কাঠামো।

প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলিকে কিরূপে বিভক্ত করা হবে, কিরূপে এগুলোর মধ্যে সমন্বয়সাধন করা হবে তা সংগঠন কাঠামোর মাধ্যমেই প্রকাশ করা হয়। এবার আসুন, এ বিষয়ে অন্যান্য লেখকদের বক্তব্য জেনে নিই।

১. রবিন্স (Robins) এর মতে, “একটি সংগঠনের কার্যাবলিকে কিরূপে আনুষ্ঠানিকভাবে বিভক্ত করা হয়, শ্রেণীবদ্ধ করা হয় এবং সমন্বয়সাধন করা হয়, সংগঠন কাঠামো তা-ই সংজ্ঞায়িত করে” (An Organisation structure defines how job tasks are formally divided, grouped and co-ordinated)।
২. এন.সি.রায় চৌধুরীর মতে, ‘সংগঠন কাঠামো হলো ব্যবস্থাপনার চিত্র বা নকশা’ (Structure of an organisation is the framework of management)
৩. Richman প্রমুখের মতে, ‘কর্তৃত্বের একটি নির্ধারিত প্রবাহ এবং যোগাযোগই হলো সংগঠন কাঠামো (Organisation structure has an identifiable flow of authority and communication)

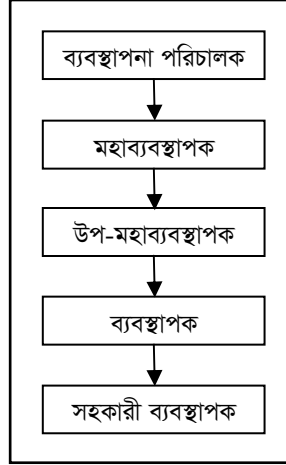
এবার আসুন উপরের আলোচনা বিশ্লেষণ করে নিজেরা একটি সংজ্ঞা দেই। কোন সংগঠনের কার্য-প্রক্রিয়া, কর্মীদের পদমর্যাদা, দায়-দায়িত্ব, কর্তৃত্ব ও ক্ষমতা এবং ব্যবস্থাপনার আঙ্গিক গঠনের রূপরেখাকে সংগঠন কাঠামো বলা হয়।

সংগঠন চার্ট

Organisation Chart

যখন প্রতিষ্ঠানে কর্মীদের অবস্থান, তাদের দায়-দায়িত্ব ও কর্তৃত্বের রূপরেখা, পারস্পরিক সম্পর্কের প্রকৃতি ইত্যাদি চিত্রের সাহায্যে উপস্থাপন করা হয় তখন তাকে সংগঠন চার্ট বলে।

প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত কর্মী কোথায় অবস্থান করবে, কে কি দায়িত্ব পালন করবে, কাজের জন্য কে কার কাছে জবাবদিহি করবে, তাদের পারস্পরিক সম্পর্ক কেমন হবে ইত্যাদির রৈখিক প্রকাশকে সংগঠন চিত্র বা চার্ট বলা হয়। নিচের চিত্রে একটি সরল সংগঠন চার্ট দেখান হল :



উপরের চিত্রে একটি প্রতিষ্ঠানে কিভাবে নির্বাহীগণ স্তরে স্তরে বিন্যস্ত থাকে তা দেখানো হয়েছে। সংগঠন কাঠামো নিয়ে নানা লেখক নানা ধরনের বক্তব্য দিয়েছেন। এর মধ্যে জেমস্ স্টোনার ও আর. ই. ফ্রিম্যান (James Stoner and R.E. Freeman)-এর নাম উল্লেখযোগ্য। তাঁদের মতে : “সংগঠন কাঠামোর চিত্রটি প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলি, বিভাগ ও পদসমূহ এবং এদের পারস্পরিক সম্পর্ক প্রদর্শন করে” (A diagram of an organisation’s structure, showing the functions, departments, or positions of the organisation and how they are related)।

উপরের আলোচনা থেকে আমরা বলতে পারি, সংগঠনে নিয়োজিত বিভিন্ন ব্যক্তিবর্গের অবস্থান, তাদের দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব এবং পারস্পরিক সম্পর্কের সচিত্র উপস্থাপনকেই সংগঠন চার্ট বলে।

সংগঠনের প্রকারভেদ

Types of Ogranisation

প্রতিষ্ঠানের বৈশিষ্ট্য ও প্রকৃতি, আকার-আয়তন, কাজের প্রকৃতি, ক্ষমতা ও দায়িত্ব অর্পণ, আন্তঃব্যক্তিক সম্পর্ক ইত্যাদির ভিত্তিতে বিভিন্ন প্রকারের সংগঠন কাঠামো তৈরি হয়ে থাকে। বাস্তবে চার প্রকারের সংগঠন কাঠামো লক্ষ্য করা যায় :

১. সরলরৈখিক সংগঠন
২. সরল রৈখিক ও উপদেষ্টা সংগঠন
৩. কার্যভিত্তিক সংগঠন
৪. কমিটি সংগঠন

এবার আসুন, এগুলো সম্পর্কে বিস্তারিত জেনে নিই।

১. সরল রৈখিক সংগঠন (Line organisation): এ ধরনের সংগঠনে অধীস্থদের উপর উর্ধ্বতন নির্বাহীর সরাসরি কর্তৃত্ব থাকে এবং প্রত্যেক কর্মীই জানে কার নিকট থেকে তিনি নির্দেশ পাবেন এবং কোথায় তাকে জবাবদিহি করতে হবে। যে সব ব্যবস্থাপকের সরলরৈখিক কর্তৃত্ব থাকে তাদেরকে লাইন ম্যানেজার বা লাইন অফিসার বলা হয়। নিচে এ ধরনের একটি সংগঠন চার্ট দেওয়া হলো:



চিত্রঃ সরলরৈখিক সংগঠন চার্ট

সরলরৈখিক সংগঠনের বৈশিষ্ট্য

Characteristics of Line Organisation

সরলরৈখিক সংগঠনে কর্তৃত্ব ও ক্ষমতা উঁচু পর্যায়ে থেকে সরাসরি নিচু পর্যায়ে প্রবাহিত হয়। এটি এ সংগঠনের বিশেষ বৈশিষ্ট্য হলেও আরও কতিপয় বৈশিষ্ট্যের কারণে সরলরৈখিক সংগঠন বহুবিধ ক্ষেত্রে ব্যবহৃত হয়। নিচে এর বৈশিষ্ট্যসমূহ বর্ণনা করা হলঃ

১. **নিম্নমুখী কর্তৃত্ব (Downward authority):** এ সংগঠনে সিদ্ধান্তগ্রহণের ক্ষমতা ও কর্তৃত্ব ব্যবস্থাপনার উঁচুস্তর থেকে নিচু স্তরে নেমে আসে। এখানে পদমর্যাদার ভিত্তিতে কর্তৃত্ব বন্টন করা হয়।
২. **উর্ধ্বগামী দায়িত্ব (Upward responsibility):** এ সংগঠনে কার্য সম্পাদনের দায়িত্ব ব্যবস্থাপনার নিম্নস্তর থেকে উচ্চস্তরের দিকে প্রবাহিত হয়।
৩. **নির্দেশনা (Direction):** এ সংগঠনে নির্বাহী সরাসরি তার অধস্তনকে নির্দেশ দিয়ে থাকে।
৪. **জবাবদিহিতা (Accountability):** এ সংগঠনে প্রত্যেক অধস্তন কর্মীকে কেবল তাঁর নিকটতম উর্ধ্বতন কর্মকর্তার নিকট জবাবদিহি করতে হয়।
৫. **সম পদমর্যাদা (Equal Status):** এ সংগঠনে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগ-উপবিভাগের সমস্ত (একই স্তরে) কর্মরত কর্মীগণ সমান পদমর্যাদা পেয়ে থাকেন। প্রতিষ্ঠানের সামগ্রিক কাজকে বিভিন্ন বিভাগ, উপ-বিভাগে বিভক্ত করে সে অনুযায়ী এ সংগঠন কাঠামো প্রস্তুত করা হয়।
৬. **উপযুক্ততা (Suitability):** সাধারণত ক্ষুদ্র এবং মাঝারি ধরনের প্রতিষ্ঠানে এ জাতীয় সংগঠন খুব বেশি উপযোগী।
৭. **কেন্দ্রীয় নিয়ন্ত্রণ (Central Controlling):** এ ধরনের সংগঠনে সকল বিভাগের নিয়ন্ত্রণ ক্ষমতা কেন্দ্রীয়ভাবে একজন উর্ধ্বতন কর্মকর্তার উপর ন্যস্ত থাকে। তিনি প্রতিটি বিভাগের উপর খবরদারি করতে পারেন।
৮. **ক্ষমতা প্রয়োগ (Application of power):** এ ধরনের সংগঠনে যে কোন লাইন কর্মকর্তা তার পদমর্যাদার কারণে অধস্তনদের উপর ক্ষমতা প্রয়োগ করতে পারে।

সরলরৈখিক সংগঠনের সুবিধা

Advantages of Line Organisation

সরলরৈখিক সংগঠনের নানাবিধ সুবিধা থাকার কারণে এর ব্যবহার সবচেয়ে বেশি। নিচে এর সুবিধাগুলোর বিবরণ দেওয়া হল।

১. **সহজ প্রকৃতির সংগঠন (simple organisation):** এ ধরনের সংগঠন কাঠামোর প্রকৃতি খুব সহজ ও সরল। সংগঠনে ক্ষমতা, কর্তৃত্ব ও দায়িত্ব সহজে অনুধাবন করা যায়।
২. **কর্তৃত্ব ও দায়িত্বের স্পষ্টতা (Clear-cut authority and responsibility):** এতে কর্মকর্তার কর্তৃত্ব ও দায়িত্ব সুস্পষ্টভাবে নির্ধারিত থাকে। তাই সবাই নিজ নিজ দায়িত্ব সম্পর্কে ওয়াকিবহল থাকে এবং সে অনুযায়ী দায়িত্ব পালন করে। এখানে কেউ কাউকে ডিঙিয়ে অন্যকে যেমন আদেশ দিতে পারে না, তেমনি আদেশ নিতেও পারে না।
৩. **কর্মকান্ডের জন্য জবাবদিহি (Accountability of activities):** এরূপ সংগঠনে কর্তৃত্ব ও দায়িত্ব নির্ধারিত থাকে বিধায় অধস্তন কর্মীরা তাদের কাজের জন্য কার কাছে জবাবদিহি করবে তা জানে।
৪. **পদোন্নতি (Promotion):** এ সংগঠনে পদোন্নতির মই বা সিঁড়ি সম্পর্কে কর্মীরা অবহিত থাকে। এতে করে কর্মীরা কাজে অধিক উৎসাহী হয়ে ওঠে।
৫. **দ্রুত সিদ্ধান্তগ্রহণ (Quick decision making):** এ সংগঠনে প্রত্যেক নির্বাহী তার নিজস্ব পরিসরে দ্রুত ও চূড়ান্ত সিদ্ধান্ত নিতে পারে।
৬. **কর্মী প্রেষণা (Employee motivation):** এ সংগঠনে দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব স্পষ্টভাবে সংজ্ঞায়িত থাকায় কর্মীদের পদোন্নতির রূপরেখা নির্ধারিত থাকে। এ কারণে কর্মীদের মনোবল ও উৎসাহ বৃদ্ধি পায়।
৭. **সহজ নিয়ন্ত্রণ ও সমন্বয় (Easy control and coordination):** এ সংগঠনের ক্ষমতা, কর্তৃত্ব ও দায়িত্বের বন্টন সুনির্দিষ্ট থাকে। ফলে উর্ধ্বতন কর্মকর্তার পক্ষে অধস্তনদের কার্য নিয়ন্ত্রণ করা সহজ হয়। এর প্রকৃতি সহজ ও জটিলতামুক্ত হওয়ায় ব্যবস্থাপক বিভিন্ন বিভাগ ও উপ-বিভাগের কর্মীদের কাজের সমন্বয় সাধন করতে পারে।

সরলরৈখিক সংগঠনের অসুবিধা

Disadvantages of Line Organisation

সরলরৈখিক সংগঠন একটি সহজ-সরল ও জটিলতামুক্ত সংগঠন হলেও এর কতিপয় অসুবিধাও রয়েছে। নিচে অসুবিধাগুলো আলোচনা করা হলঃ

১. ক্ষমতার অপব্যবহার ও স্বৈচ্ছাচারিতা (Misuse of power and autocracy)ঃ এ সংগঠনে উপরের স্তরের নির্বাহীর কাছে ক্ষমতা কেন্দ্রীভূত থাকে। এরূপ ক্ষমতা কেন্দ্রীভূত হওয়ায় সর্বোচ্চ প্রশাসনে স্বৈচ্ছাচারিতা দেখা দেয়ার সম্ভাবনা থাকে। ক্ষমতার অপব্যবহার ও স্বৈচ্ছাচারিতা প্রতিষ্ঠানে বিরূপ প্রতিক্রিয়া সৃষ্টি করতে পারে।
২. স্বজনপ্রীতি ও তোষামোদ (Nepotism and flattery)ঃ উর্ধ্বতনকে অধিক ক্ষমতা ও কর্তৃত্ব প্রদান করা হয়। ফলে স্বজনপ্রীতির সম্ভাবনা দেখা দেয়। আবার উর্ধ্বতনকে তুষ্ট করার জন্য কোন কোন অধস্তন কর্মী চাটুকার বনে যেতে পারে।
৩. অনমনীয়তা (Inflexibility)ঃ সরলরৈখিক সংগঠনে কোন বিশেষজ্ঞ কর্মী থাকে না। ফলে পরিবর্তনশীল পরিস্থিতিতে কোন উদ্যোগ গ্রহণ করা নির্বাহীর পক্ষে সব সময় সম্ভব নাও হতে পারে।
৪. ত্রুটিপূর্ণ সিদ্ধান্ত (Faulty decision)ঃ এ সংগঠনে লাইন নির্বাহীকে পরামর্শ দেয়ার জন্য কোন বিশেষজ্ঞ থাকে না। ফলে লাইন নির্বাহীর সিদ্ধান্ত কখনো কখনো ত্রুটিপূর্ণ হতে পারে।
৫. পরনির্ভরতা (Dependency)ঃ এ সংগঠনে অধস্তন কর্মীদেরকে সব সময় উর্ধ্বতন কর্মকর্তার নির্দেশ মত কাজ করতে হয়। ফলে অধস্তন সর্বদা তারা বসের নির্দেশের অপেক্ষায় থাকে।

২. সরলরৈখিক ও উপদেষ্টা সংগঠন (Line and Staff organisation)ঃ যে সংগঠনে লাইন কর্মকর্তাকে সহায়তা দেওয়ার জন্য পাশাপাশি একজন উপদেষ্টা নিয়োগ করা হয় তাকে সরলরৈখিক ও উপদেষ্টা সংগঠন বলে। উপদেষ্টাগণ লাইন কর্মকর্তাকে শুধু পরামর্শ দিয়ে থাকেন। কিন্তু তাঁদের আদেশ বা সিদ্ধান্ত দেওয়ার ক্ষমতা থাকে না। এ সংগঠনকে 'সরলরৈখিক ও স্টাফ সংগঠন'ও বলে।

সরলরৈখিক ও উপদেষ্টা সংগঠনের সুবিধা

Advantages of Line and Staff Organisation

সরলরৈখিক বা লাইন সংগঠনের অসুবিধাগুলো দূর করার জন্য উপদেষ্টা নিয়োগ দেওয়া হয়। তাহলে আসুন, এ সংগঠনে কি কি সুবিধা পাওয়া যায় তা জেনে নিই।

১. দক্ষতা বৃদ্ধি (Improvement of efficiency) : এ সংগঠনে সরলরৈখিক কর্মকর্তার সাথে বিশেষজ্ঞ বা উপদেষ্টা কর্মী থাকায় উভয়ের মধ্যে প্রয়োজনীয় পরামর্শ করার সুযোগ সৃষ্টি হয় এবং এতে লাইন কর্মকর্তার দক্ষতা বৃদ্ধি পায়।
২. সঠিক সিদ্ধান্তগ্রহণ (Taking of proper decisions) : বিশেষজ্ঞ কর্মী গবেষণালব্ধ পরামর্শ দিয়ে সিদ্ধান্ত গ্রহণকালে ব্যবস্থাপকদেরকে সাহায্য করেন, যা সঠিক ব্যবস্থাপকীয় সিদ্ধান্ত গ্রহণের সহায়ক।
৩. পরিকল্পনার মানোন্নয়ন (Improvement of the quality of planning) : এ জাতীয় সংগঠনে প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরে কোন কর্ম সম্পাদনকালে বা পরিকল্পনা প্রণয়নকালে জটিলতার উদ্ভব হলে বিশেষজ্ঞ গবেষণা করেন এবং লাইন কর্মকর্তাকে পরিকল্পনা প্রণয়নে সহায়তা করেন।
৪. সহজ সমন্বয়সাধন (Easy co-ordination) : রৈখিক কর্মকর্তাগণ উপদেষ্টাদের নিকট থেকে প্রয়োজনীয় সকল তথ্য পেতে পারেন। ফলে বিভিন্ন বিভাগের কার্যাবলির মধ্যে সহজেই সমন্বয় সাধন সম্ভব হয়।
৫. নমনীয়তা (Flexibility) : বিশেষজ্ঞ কর্মী ব্যবহারের সুবিধা থাকায় নতুন চিন্তা-ভাবনা ও ধ্যান-ধারণার বিকাশ সম্ভব হয়। তেমনি পরিবর্তিত পরিস্থিতি মোকাবেলা করাও সম্ভব হয়।

সরলরৈখিক ও উপদেষ্টা সংগঠনের অসুবিধা (Disadvantages of Line and Staff Organisation)

সুবিধার পাশাপাশি সরলরৈখিক ও উপদেষ্টা সংগঠনের কিছু অসুবিধাও রয়েছে। এ অসুবিধাগুলো নিচে আলোচনা করা হল:

১. ব্যয় বৃদ্ধি (Increase of cost) : এ সংগঠনে উপদেষ্টার প্রয়োজন হয়। উপদেষ্টা ব্যয় বহুল। আবার উপযুক্ত ও যোগ্যতাসম্পন্ন উপদেষ্টা কর্মী পাওয়া নাও যেতে পারে।

২. অধিক মাত্রায় নির্ভরশীলতা (Excessive dependency) : লাইন ব্যবস্থাপকগণ অনেক সময় উপদেষ্টা কর্মীদের সিদ্ধান্তের ওপর অতি মাত্রায় নির্ভরশীল হয়ে যেতে পারেন।
৩. পারস্পরিক দ্বন্দ্ব ও বিরোধ (Conflict) : উপদেষ্টা কর্মী অধিক জ্ঞানী ও দক্ষ হয় এটাই স্বাভাবিক। তাই উভয় পক্ষের মধ্যে মনস্তাত্ত্বিক দ্বন্দ্ব ও বিরোধও দেখা দিতে পারে।
৪. সিদ্ধান্তগ্রহণে বিলম্ব (Delay in decision making) : এক্ষেত্রে উপদেষ্টা কর্মীদেরকে সিদ্ধান্তগ্রহণ প্রক্রিয়ায় জড়িত করা হলে কোন কোন ক্ষেত্রে সিদ্ধান্তগ্রহণে অহেতুক বিলম্ব হতে পারে।
৫. কর্তৃত্ব ও কর্তব্যের অস্পষ্টতা (Unclear authority and responsibility) : এ সংগঠনে লাইন কর্মকর্তাদের দায়িত্ব, কর্তব্য ও ক্ষমতা সুস্পষ্টভাবে বর্ণিত থাকলেও উপদেষ্টা কর্মীর দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব স্পষ্টরূপে সংজ্ঞায়িত থাকে না। অস্পষ্টতার কারণে কর্মীদের কার্য সম্পাদনে নানাবিধ সমস্যার সৃষ্টি হয়।
৬. কর্ম-সন্তুষ্টির অভাব (Lack of job satisfaction) : উপদেষ্টা কর্মীদের সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা থাকায় প্রায় ক্ষেত্রেই তার মধ্যে একটি অসন্তুষ্টি থাকে।

৪. কার্যভিত্তিক সংগঠন (Functional Organisation)

এ ধরনের সংগঠনে ব্যবস্থাপনার কার্যসমূহকে কাজের ধরণ অনুযায়ী বিভিন্ন শ্রেণীতে বিভক্ত করে প্রতিটি কাজের দায়িত্ব এক একজন নির্বাহীকে দেওয়া হয়। যে কাজগুলো লাইন ম্যানেজারের পক্ষে বিশেষায়িত জ্ঞানের অভাবে কিংবা অদক্ষতার কারণে সঠিকভাবে সম্পন্ন করা কঠিন, সেগুলো কার্যভিত্তিক সংগঠনের মাধ্যমে সম্পন্ন করা হয়।

কার্যভিত্তিক সংগঠনের সুবিধা

Advantages of Functional Organisation

কার্যভিত্তিক সংগঠনে প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলিকে বিভিন্ন ভাগে বিভক্ত করে সমজাতীয় কাজ সম্পাদনের জন্য একজন তত্ত্বাবধায়কের অধীনে ন্যস্ত করা হয়। এর কতিপয় সুবিধা রয়েছে। তাহলে আসুন এ সুবিধাগুলো জেনে নিই।

১. দক্ষতা বৃদ্ধি (Increasing efficiency) : এ সংগঠনে কাজের প্রকৃতি অনুযায়ী সংগঠনের কার্যসমূহকে বিভিন্ন ভাগে ভাগ করে একেকজন নির্বাহীর উপরে অর্পণ করা হয়। একই ধরনের কাজ বারবার সম্পাদনের ফলে কর্মীর দক্ষতা অনেক বেড়ে যায়। এর ফলে বিশেষায়ণের সুবিধা অর্জন সম্ভব হয়।

২. নমনীয়তা (Flexibility) : এ ধরনের সংগঠন বিশেষজ্ঞ ব্যক্তিদের মাধ্যমে পরিচালিত হয়। ফলে দক্ষতার সাথে যে কোন পরিবর্তিত পরিস্থিতি সামাল দেওয়া সম্ভব হয়।

৩. ব্যয় হ্রাস (Reduction of cost) : এ সংগঠন প্রতিষ্ঠানে কর্মীর দক্ষতাকে পূর্ণ ব্যবহার করার সুযোগ সৃষ্টি করে। এতে প্রতিষ্ঠানের সকল মানবীয় ও অমানবীয় সম্পদের পূর্ণ ব্যবহার করা যায় এবং ফলে সংগঠনের উৎপাদন ব্যয় হ্রাস পায়।

৪। স্বৈরতান্ত্রিক মনোভাব হ্রাস (Reducing autocratic attitude) : কার্যভিত্তিক সংগঠনের উচ্চ পর্যায়ের নির্বাহীগণ বিশেষজ্ঞ ব্যক্তিদের উপর নির্ভরশীল হয়ে পড়েন এবং তাদের পরামর্শ ও মতামত গ্রহণের মাধ্যমে কার্যাবলি সম্পাদনের সিদ্ধান্ত নেন। এতে করে নির্বাহীর স্বৈচ্ছাচারী হবার সুযোগ কমে যায়।

৫। প্রশিক্ষণ সুবিধা (Training facility) : এ সংগঠনে কর্মীরা বিশেষজ্ঞ ব্যক্তিদের অধীনে কাজ করার সুযোগ পায়। ফলে কর্মী তাদের প্রতিটি কাজে বিশেষজ্ঞ ব্যবস্থাপকের কাছ থেকে বিভিন্ন রকম জ্ঞান ও প্রশিক্ষণ সুবিধা অর্জন করতে পারে।

কার্যভিত্তিক সংগঠনের অসুবিধা

Demerits of Functional Organisation

কার্যভিত্তিক সংগঠনের ক্ষেত্রে দক্ষতা ব্যবহারের সুযোগ ঘটে। তা সত্ত্বেও কার্যভিত্তিক সংগঠনে কতগুলো অসুবিধা রয়েছে। তাহলে আসুন, নিচের আলোচনা থেকে আমরা তা জেনে নিই।

১। সিদ্ধান্তগ্রহণে বিলম্ব (Delay in decision making) : কার্যভিত্তিক সংগঠনে উচ্চ পর্যায়ের নির্বাহীগণ বিশেষজ্ঞ কর্মীর সাথে আলাপ-আলোচনা করে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন। ফলে সিদ্ধান্ত গ্রহণ বিলম্বিত হয়।

২। **লাইন কর্মকর্তার ক্ষমতা হ্রাস (Reduction of power of line officers) :** এ সংগঠনের অন্যতম অসুবিধা হল বিশেষজ্ঞ কর্মীদেরকে কিছু কর্তৃত্ব দেয়ার কারণে লাইন কর্মকর্তাদের কর্তৃত্ব কিছুটা খর্ব হয় যা প্রতিষ্ঠানের জন্য সমস্যার সৃষ্টি করতে পারে।

৩। **কার্যভার বৃদ্ধি (Increase of workload) :** এ জাতীয় সংগঠনে একজন কর্মীর একই সাথে উপদেষ্টা ও নির্বাহীর কাছ থেকে নির্দেশাবলি পালন করতে হয়। সে কারণে কর্মীর উপর কাজের চাপ বেড়ে যায়।

৪। **সুষ্ঠু সমন্বয় ও নিয়ন্ত্রণে বাধা (Barrier to proper coordination and controlling) :** এ সংগঠনে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগের বিশেষজ্ঞগণের পক্ষে সংগঠনের সকল খুটিনাটি বিষয়ের প্রতি মনোনিবেশ করা সম্ভব হয় না। এতে সামগ্রিক তত্ত্বাবধান, ফলাফল পরিমাপ ও মূল্যায়ন, নিয়ন্ত্রণ এবং বিভিন্ন বিভাগের মধ্যে সমন্বয় কঠিন হয়ে পড়ে।

৫। **কর্মীদের কর্মস্পৃহা হ্রাস (Decreasing of employee morale) :** এ সংগঠনে একই ধরনের কাজ বারবার করতে গিয়ে কর্মীরা একঘেঁয়েমি বোধ করে। এতে কর্মীর কর্মস্পৃহা হ্রাস পায়।

৬। **দায়িত্ব অন্যের ঘাড়ে চাপানো (Shifting of Responsibilities to others) :** এ সংগঠনে একজন কর্মীকে একাধিক বসের নির্দেশ পালন করতে হয়। ফলে কাজে বিচ্যুতির জন্য কর্মীকে দায়ী করা যায় না এবং দ্বৈত অধীনতার কারণে জবাবদিহিও নিশ্চিত করা যায় না। এতে কর্মীরা একে অন্যের ঘাড়ে দোষ চাপাতে চেষ্টা করেন।

৫. কমিটি সংগঠন (Committee organisation)

এটি এমন ধরনের সংগঠন যেখানে বিশেষ কোন প্রশাসনিক কাজ সম্পাদন করার জন্য একটি কমিটি গঠন করা হয়। এটি মূলতঃ একাধিক ব্যক্তির একটি দল। কমিটি আলাপ-আলোচনা ও বিচার-বিশ্লেষণ করে সিদ্ধান্তগ্রহণ করে এবং সিদ্ধান্তগুলো সুপারিশসহ কর্তৃপক্ষের নিকট উপস্থাপন করে। শিক্ষা প্রতিষ্ঠানে আইনশৃঙ্খলা কমিটি এ জাতীয় সংগঠনের উদাহরণ। যেমন, বাংলাদেশ উন্মুক্ত বিশ্ববিদ্যালয়ে পাঠক্রম কমিটি, স্কুল কমিটি, ভর্তি কমিটি, পরীক্ষা কমিটিসহ অনেক রকমের কমিটি রয়েছে। কমিটির নাম থেকেই প্রতীয়মান হয় এদের কাজের ধরন কি রূপ।

কমিটির ব্যাপক ব্যবহারের কারণসমূহ/কমিটির সুবিধাসমূহ

Reasons for the Wide Use of Committee /Advantages of Committee

বিশেষ কোন প্রশাসনিক কাজ করার জন্য একাধিক ব্যক্তির সমন্বয়ে একটি কমিটি গঠন করা হয়। কমিটির নানা ধরনের সুবিধা রয়েছে। যে কারণে ব্যবস্থাপনায় এর ব্যাপক ব্যবহার লক্ষ্য করা যায়। এবার আসুন, কমিটি ব্যবস্থাপনার সুবিধাগুলো জেনে নিই।

১। **যৌথ সিদ্ধান্তের সুফল (Advantages of joint decision) :** কমিটিতে আলাপ আলোচনা করে সকলের সম্মিলিত প্রয়াসে সিদ্ধান্ত গৃহীত হয়। যৌথ সিদ্ধান্ত সর্বদাই এক ব্যক্তির সিদ্ধান্তের চেয়ে উত্তম।

২। **কর্তৃত্ব ও দায়িত্ব অর্পণের সুযোগ (Opportunity for delegation of authority and responsibility) :** কমিটির মাধ্যমে ব্যস্ত ব্যবস্থাপকগণ অধীনস্থ কর্মীদের বিশেষ কোন কর্ম সম্পাদনের জন্য একটি কার্য-কমিটি গঠন করে দিতে পারে। এতে সিদ্ধান্তগ্রহণে অংশগ্রহণ করতে পেয়ে কর্মীরা খুশী হন।

৩। **কর্মীদের সহযোগিতা অর্জন (Cooperation from employees) :** কমিটিতে যেসব কর্মীদের সদস্য হিসেবে অন্তর্ভুক্ত করা হয় তারা কমিটিতে গৃহীত পরিকল্পনাকে নিজেদের পরিকল্পনা বলে মনে করে। নিজের মনে করার কারণে কাজের উৎপাদনশীলতা বেড়ে যায়।

৪। **আন্তঃবিভাগীয় সমন্বয় (Interdepartmental co-ordination) :** যেসব বিষয়ে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগে সহযোগিতা ও সমন্বয় প্রয়োজন, সে ক্ষেত্রে আন্তঃবিভাগীয় কমিটি গঠন করা হলে সুফল পাওয়া যায়। এতে আন্তঃবিভাগীয় সমন্বয় খুব সুন্দর হয়।

৫। পারস্পরিক যোগাযোগ (Mutual communication) : কমিটির সদস্যগণ বিভিন্ন বিষয়ে আলাপ-আলোচনা ও মত বিনিময় করে পরস্পরের সাথে যোগাযোগ স্থাপন করতে পারে। এ ধরনের যোগাযোগ প্রতিষ্ঠানে একটি অনুকূল পরিবেশ তৈরি করে।

৬। স্বৈচ্ছাচারিতা হ্রাস (Reduction of autocracy) : কমিটি ব্যবহার করা হলে মুষ্টিমেয় ব্যক্তিবর্গের নিকট ক্ষমতা কেন্দ্রীভূত হওয়ার সুযোগ কমে যায়। ফলে প্রশাসনিক স্বৈচ্ছাচারিতা হ্রাস পায়।

৭। সিদ্ধান্তের বিশ্বাসযোগ্যতা (Increase of reliability of decisions) : কমিটিতে বিভিন্ন স্তরের দায়িত্বশীল ও অভিজ্ঞ সদস্য থাকে বিধায় তাদের সিদ্ধান্ত অধিক গ্রহণযোগ্য হয়। ফলে গৃহীত সিদ্ধান্তের বিশ্বাসযোগ্যতা বৃদ্ধি পায়।

৯। প্রশিক্ষণ সুযোগ (Training Opportunity) : নবীন সদস্যরা অভিজ্ঞ সদস্যদের কাছ থেকে নানাবিধ বিষয় শিখে। এতে প্রতিষ্ঠানের নতুন নতুন নৃতৃত্ব তৈরি হয়।

জানা হলো কমিটি ব্যবস্থাপনার সুবিধাগুলো। এবার আসুন, আমরা এর উপযোগী ক্ষেত্রগুলো সম্পর্কে জেনে নিই।

কমিটি সংগঠন ব্যবহারের উপযুক্ত ক্ষেত্রসমূহ

Suitable Areas for Use of Committee Organisation

কিছু পরিস্থিতিতে কমিটি ছাড়া অন্যান্য সংগঠন তেমন সফলতা অর্জন করতে পারে না। নিচে এ বিষয়ে বিস্তারিত আলোচনা করা হলো।

১। বিশেষজ্ঞের মতামত প্রয়োজন হলে (Where opinion of specialists is required) : অনেক সময় বিশেষজ্ঞের সুচিন্তিত মতামত ছাড়া সিদ্ধান্ত নেয়া হলে ভুল হওয়ার সম্ভাবনা থাকে। তখন কয়েকজন বিশেষজ্ঞের সমন্বয়ে কমিটি গঠন করা হলে তাঁরা চিন্তাভাবনা করে একটি সিদ্ধান্ত দিতে পারে।

২। বিশেষ তথ্যের প্রয়োজন দেখা দিলে (Where special information are needed) : কিছু কিছু ক্ষেত্রে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করার জন্য বিশেষ তথ্যের প্রয়োজন হয়। এরূপ অবস্থায় সংশ্লিষ্ট তথ্য সংগ্রহ করার জন্য একাধিক লোকের সমন্বয়ে একটি কমিটি গঠন করা যেতে পারে।

৩। বহিরাগত পরামর্শক প্রয়োজন হলে (Where outside consultants are needed) : প্রতিষ্ঠানের কোন কার্য সম্পাদনের জন্য প্রয়োজনে বাইরের বিশেষজ্ঞ ব্যক্তির পরামর্শের প্রয়োজন হতে পারে। এরূপ অবস্থায় বহিরাগত বিশেষজ্ঞ সমন্বয়ে কমিটি গঠন করা যেতে পারে।

৪। আন্তঃবিভাগীয় সমন্বয়ের প্রয়োজনে (Where interdepartmental co-ordination is needed) : বড় প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন বিভাগ থাকে; যেমন- ক্রয় বিভাগ, বিক্রয় বিভাগ, কর্মী বিভাগ ইত্যাদি। একটির কাজের সাথে আরেকটির কাজের পারস্পরিক সম্পর্ক রয়েছে। এগুলোর মধ্যে সমন্বয় সাধন অপরিহার্য। এ বিভাগীয় সমন্বয়ের জন্য আন্তঃবিভাগীয় সমন্বয় কমিটি গঠন করা যেতে পারে।

৫। যৌথ সিদ্ধান্তের ক্ষেত্রে (Where joint decision is needed) : সব বিভাগের ব্যবস্থাপকদের মতামতের ভিত্তিতে যৌথভাবে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা আবশ্যিক হলে বিভাগীয় ব্যবস্থাপকবৃন্দ বা তাদের মনোনীত প্রতিনিধিদের সমন্বয়ে কমিটি গঠন করা যেতে পারে।

কমিটির অসুবিধা বা সীমাবদ্ধতা

Disadvantages or Limitations of Committee

কতকগুলো ক্ষেত্রে কমিটি অত্যন্ত ফলপ্রসূ হলেও কমিটির কিছু সমস্যা বা সীমাবদ্ধতাও রয়েছে। আসুন এগুলো সম্পর্কে জেনে নিই:

১. ব্যয় বহুল (Costly) : সদস্যদের আপ্যায়ন ও অন্যান্য ভাতা বাবদ প্রচুর অর্থ ব্যয় হয়। লাইন সংগঠনে সিদ্ধান্ত নিয়ে এ ধরনের ব্যয় হবে না।

২. সময়সাপেক্ষ (Time Consuming) : কমিটিতে সকল সদস্যের আলোচনার ভিত্তিতে সিদ্ধান্ত নিতে হয়। ফলে এতে প্রচুর সময় ব্যয় হয়।

৩. দলগত কোন্দল (Conflict among groups) : কথায় আছে অধিক সন্মুখীতে গাজন নষ্ট। সিদ্ধান্ত গ্রহণে কমিটির সদস্যরা অনেক সময় বিভিন্ন দলে বিভক্ত হয়ে নিজেদের দলগত স্বার্থ নিয়ে সংঘাতে লিপ্ত হয়। তখন কমিটি অকার্যকর হয়ে পড়ে।

৪. ব্যক্তি স্বার্থ (Personal interest) : অনেক সময় কমিটির প্রভাবশালী সদস্যগণ প্রতিষ্ঠানের স্বার্থের দিকে দৃষ্টি না দিয়ে নিজেদের স্বার্থ সংরক্ষণে ব্যস্ত থাকেন যা কমিটির আসল উদ্দেশ্যকে পশ্চ করে দেয়।

৫. গোপনীয়তা প্রকাশ (Disclosure of secrecy) : একাধিক সদস্যের সমন্বয়ে কমিটি গঠিত হওয়ায় প্রতিষ্ঠানের গুরুত্বপূর্ণ বিষয়ে সিদ্ধান্ত গ্রহণের জন্য সদস্যদের সাথে আলাপ আলোচনা করা হয়। ফলে সংগঠনের গোপন তথ্য প্রকাশ হয়ে পড়ে।


৬. সিদ্ধান্তহীনতা (Indecision) : কমিটির আরেকটি প্রধান অসুবিধা হল সিদ্ধান্তহীনতা। কোন বিষয়ে একজন আরেকজনকে দোষারোপ করতে থাকলে সিদ্ধান্ত নেওয়ার পরিবর্তে সিদ্ধান্তহীনতা দেখা দিতে পারে।

সরলরৈখিক সংগঠন এবং সরলরৈখিক উপদেষ্টা সংগঠনের পার্থক্য

Differences between Line Organisation and Line and Staff Organisation

ইতোমধ্যে আমরা একটি প্রতিষ্ঠানে নানা ধরনের সংগঠন সম্পর্কে বিস্তারিত জেনেছি। এবার আসুন, আমরা সরলরৈখিক সংগঠন এবং লাইন ও স্টাফ সংগঠনের মধ্যে পার্থক্য সম্পর্কে জেনে নিই। উভয়ের মধ্যে বৈশিষ্ট্যগত কারণে কতিপয় বৈসাদৃশ্য দেখা যায়। এখানে পার্থক্যগুলোর বিবরণ দেওয়া হল :

বিষয়	সরলরৈখিক সংগঠন	সরলরৈখিক উপদেষ্টা সংগঠন
১. গঠন	সরলরৈখিক ব্যবস্থাপক ও নির্বাহীদের সমন্বয়ে সরলরৈখিক সংগঠন গঠিত হয়।	এরূপ সংগঠন সরলরৈখিক কর্মকর্তা ও উপদেষ্টার সমন্বয়ে গঠিত হয়।
২. বিশেষজ্ঞ কর্মী	বিশেষজ্ঞ কর্মী নিয়োগ করার প্রয়োজন হয় না।	বিশেষজ্ঞ কর্মী নিয়োগের প্রয়োজন হয়।
৩. স্বেচ্ছাচারিতা	নির্বাহী সর্বময় কর্তৃত্বের অধিকারী হওয়ায় স্বেচ্ছাচারী হওয়ার সম্ভাবনা থাকে।	নির্বাহীদের পাশাপাশি বিশেষজ্ঞ কর্মী থাকায় লাইন নির্বাহীদের স্বেচ্ছাচারী হওয়ার সুযোগ কম।
৪. সিদ্ধান্ত গ্রহণ	দ্রুত সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা সম্ভব। কেননা কোন পক্ষের সাথে পরামর্শের সুযোগ নেই।	বিশেষজ্ঞ কর্মীর সাথে পরামর্শ করে সিদ্ধান্ত নেওয়া হয় বলে এক্ষেত্রে দ্রুত সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা সম্ভব নয়।
৫. শৃঙ্খলা	দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব সুস্পষ্টরূপে বর্ণিত থাকে। ফলে সুশৃঙ্খলভাবে কর্তব্য পালন সম্ভব হয়।	দায়িত্ব ও কর্তৃত্বের সীমারেখা নির্দিষ্ট থাকে না। ফলে শৃঙ্খলা বজায় রাখা অনেক সময়ই সম্ভবপর হয় না।
৬. কার্যে পারদর্শীতা	একজন নির্বাহীকে সকল কাজে দক্ষ ও পারদর্শী হতে হয়।	লাইন কর্মকর্তাকে সকল কাজে পারদর্শী হওয়ার প্রয়োজন হয় না। কেননা এক্ষেত্রে বিশেষজ্ঞকর্মী নিয়োগ করা হয়।

	শিক্ষার্থীর কাজ	৪ ধরনের সংগঠনের ১টি করে উদাহরণ আপনার খাতায় লিখুন।
---	-----------------	--



সারসংক্ষেপ:

প্রতিষ্ঠানের বিভাগ, উপ-বিভাগ, ও কর্মীদের মধ্যে পারস্পরিক সম্পর্ক নির্ধারণের উদ্দেশ্যে যে পদ্ধতি বা হাতিয়ার ব্যবহার করা হয় তাকে সংগঠন কাঠামো (structure) বলে। এটি খুব গুরুত্বপূর্ণ। সংগঠন কাঠামো কোন প্রতিষ্ঠানের ক্ষমতার সীমা নির্দেশ করে এবং এই নির্ধারিত সীমার মধ্যেই ব্যবস্থাপনাকে কাজ চালিয়ে যেতে হয়। সংগঠন কাঠামোকে যখন একটি চিত্রের সাহায্যে প্রকাশ করা হয় তখন তাকে সংগঠন চার্ট বলে। সাংগঠনিক কাঠামো ও সংগঠন চার্টের মধ্যে মূল পার্থক্য হলো- কাঠামো চাক্ষুষ দেখা যায় না কিন্তু চার্ট চাক্ষুষ দেখা যায়। লাইন সংগঠনে উচ্চ নির্বাহী তেকে ধাপে ধাপে নিম্নস্তরের নির্বাহীর নিকট ক্ষমতা অর্পন করা হয়। সরলরৈখিক সংগঠন এমন প্রকৃতির সংগঠন যেখানে কর্তৃত্বরেখা উচ্চ পর্যায়ে থেকে সরাসরি নিম্ন পর্যায়ে প্রবাহিত হয়। সরলরৈখিক সংগঠনে উপরের স্তরের নির্বাহীরা ক্ষমতা কেন্দ্রীভূত করে রাখতে পারেন। যে সংগঠনে সরলরৈখিক নির্বাহীর কার্যে সহায়তা করার লক্ষ্যে সরলরৈখিক নির্বাহীর পাশাপাশি বিশেষজ্ঞ কর্মী বা উপদেষ্টা নিয়োগ করা হয় তাকে সরলরৈখিক ও উপদেষ্টা সংগঠন বলে। কার্যভিত্তিক সংগঠন হচ্ছে এমন প্রকৃতির সংগঠন যেখানে ব্যবস্থাপনার কার্যসমূহকে কাজের বৈশিষ্ট্যের ভিত্তিতে বিভক্ত করে সেগুলোকে আলাদা আলাদা নির্বাহীর অধীনে ন্যস্ত করা হয়। সরলরৈখিক সংগঠন এবং সরলরৈখিক উপদেষ্টা সংগঠনের মৌলিক পার্থক্য হচ্ছে সরলরৈখিক সংগঠনে কোন উপদেষ্টা বা পদস্থ কর্মী থাকে না কিন্তু সরলরৈখিক উপদেষ্টা সংগঠনে সরলরৈখিক নির্বাহীকে সহায়তা দেবার জন্য উপদেষ্টা নিয়োজিত থাকেন।



পাঠোত্তর মূল্যায়ন-৪.৩

সঠিক উত্তরের পাশে টিক চিহ্ন দিন-

১. সংগঠনের মধ্যকার কর্মীদের পারস্পরিক সম্পর্ক নির্দেশ করে-

ক. সংগঠন কাঠামো	খ. সংগঠন চার্ট
গ. কমিটি	ঘ. পর্যদ
২. চিত্রের সাহায্যে কাঠামো প্রকাশ করাকে বলা হয়-

ক. সংগঠন কাঠামো	খ. সংগঠন চার্ট
গ. টাঙ্কফোর্স	ঘ. কমিশন
৩. সংগঠন তালিকাকে ভাগ করা যায়-

ক. ২ ভাগে	খ. ৩ ভাগে
গ. ৪ ভাগে	ঘ. ৫ ভাগে
৪. নিচের কোনটাতে সিদ্ধান্ত গ্রহণে সময় বেশি লাগে-

ক. লাইন সংগঠন	খ. লাইন ও উপদেষ্টা সংগঠন
গ. কার্যভিত্তিক সংগঠন	ঘ. কমিটি সংগঠন
৫. কোন সংগঠনে নির্বাহীর পাশাপাশি বিশেষজ্ঞ কর্মী কাজ করে?

ক. সরলরৈখিক	খ. সরলরৈখিক ও উপদেষ্টা
গ. কমিটি	ঘ. কার্যভিত্তিক
৬. কোনটি সরলরৈখিক সংগঠনের অসুবিধা?

ক. সহজ সমন্বয়	খ. সহজ নিয়ন্ত্রণ
গ. স্বৈরতান্ত্রিকতা	ঘ. দ্রুত সিদ্ধান্ত গ্রহণ
৭. নির্বাহীর দায়িত্বে বিশেষজ্ঞ কর্মী থাকলে তাকে কোন্ সংগঠন বলে?

ক. সরলরৈখিক	খ. সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী
গ. কার্যভিত্তিক	ঘ. কমিটি
৮. 'নানা মুনির নানা মত'- কথাটি কোন্ সংগঠনের ক্ষেত্রে প্রযোজ্য?

ক. সরলরৈখিক	খ. সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী
গ. কার্যভিত্তিক	ঘ. কমিটি

পাঠ-৪.৪

সংগঠন কাঠামো প্রণয়নের বিবেচ্য বিষয়

Factors to Consider While Designing Organisation Structure



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- সংগঠন কাঠামো প্রণয়নকালে বিবেচ্য বিষয়সমূহ বর্ণনা করতে পারবেন।
- একটি সংগঠন কাঠামোর নমুনা প্রণয়ন করতে পারবেন।

সংগঠন কাঠামো প্রণয়নে বিবেচ্য বিষয়সমূহ

Factors to be Considered While Designing an Organisation Structure

একটি কার্যকর ও সহজবোধ্য সংগঠন কাঠামো প্রতিষ্ঠানের কাজকে গতিশীল করে তোলে। এ কারণে একটি সংগঠন কাঠামো প্রণয়ন করতে হলে কতকগুলো বিষয় বিবেচনা করতে হয়। তাহলে আসুন এ বিষয়গুলো জেনে নিই।

১. প্রতিষ্ঠানের প্রকৃতি (Nature of business) : একটি প্রতিষ্ঠানের ব্যবসায়ের প্রকৃতি কিরূপ হবে তার উপর ভিত্তি করে সংগঠন কাঠামো প্রণয়ন করতে হয়। যেমন, একটি সিগারেটের কোম্পানির সংগঠন কাঠামো এবং একটি বিশ্ববিদ্যালয়ের সংগঠন কাঠামো এক হবে না, এটাই স্বাভাবিক।

২. কার্যসমূহের মধ্যে সম্পর্ক (Relations with different activities) : বিভিন্ন বিভাগ বা বিভিন্ন বিভাগে নিয়োজিত ব্যক্তিবর্গের মধ্যে পারস্পরিক সম্পর্ক নির্ধারণ করার জন্য সংগঠন কাঠামো প্রণয়ন করতে হয়।

৩. দায়িত্ব ও কর্তৃত্বের সামঞ্জস্যতা (Consistency in authority and responsibility) : কর্মীকে দায়িত্ব দেওয়ার সাথে সাথে প্রয়োজনীয় কর্তৃত্ব ও ক্ষমতা প্রদান করতে হবে। ক্ষমতা না পেলে সে ঠিকভাবে কার্য সম্পাদন করতে পারবে না। সংগঠন কাঠামো প্রণয়ন করার সময় এ বিষয়গুলো মাথায় রাখতে হবে।

৪. নির্দেশনার ঐক্য (Unity of direction) : সংগঠন কাঠামো প্রণয়নের সময় তা এমনভাবে তৈরি করতে হবে যেন একজন কর্মীকে দুই বা ততোধিক উর্ধ্বতনের নির্দেশ পালন করতে না হয়। দ্বৈত নির্দেশনা কাজের পরিবেশ নষ্ট করে। সুতরাং সংগঠন কাঠামো প্রণয়নের সময় এ বিষয় বিবেচনা করতে হবে।

৫. মিতব্যয়িতা (Economy) : সংগঠন কাঠামো প্রণয়নের সময় বিভিন্ন বিভাগের বা স্তরের উপকরণসমূহের বিষয় খেয়াল রেখে সংগঠন কাঠামো প্রস্তুত করতে হবে।


৬. নমনীয়তা (Flexibility) : প্রতিষ্ঠানে এমন কিছু পরিস্থিতির উদ্ভব হতে পারে যাতে করে সংগঠন কাঠামোতে পরিবর্তন আনতে হতে পারে। সুতরাং সংগঠন কাঠামো প্রণয়নকালে প্রয়োজনীয় কর্মীর সংখ্যার পরিবর্তন, কার্যের ক্ষেত্রে পরিবর্তন ইত্যাদি পরিবর্তনের বিষয়গুলো মাথায় রেখে সংগঠন কাঠামো প্রণয়ন করতে হবে।


৭. সহজ-সরল (Easy and simple) : সংগঠন কাঠামো এমন হবে যাতে নিয়োজিত ব্যক্তিবর্গের পারস্পরিক যোগাযোগ ও সম্পর্ক স্থাপন সহজতর হয়। এছাড়া এটি কর্মীদের কাছে সহজবোধ্য হতে হবে।

৮. সম্পদের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ (Consistency with the resources) : সংগঠন কাঠামো প্রতিষ্ঠানের সম্পদের সাথে সংগতিপূর্ণ হতে হবে। প্রতিষ্ঠানের ক্ষমতা ও বিদ্যমান সম্পদের সাথে সামঞ্জস্য রেখে সংগঠন কাঠামো প্রণয়ন করতে হবে।

৯. তত্ত্বাবধান পরিসর (Span of supervision) : একজন নির্বাহী কতজন ব্যক্তিকে তত্ত্বাবধান করতে পারবে তা নির্বাহীর যোগ্যতা, সময় ও ক্ষমতার উপর ভিত্তি করে স্থির করতে হয় এবং তত্ত্বাবধান পরিসর নির্ণয় করতে হয়। সংগঠন কাঠামো প্রণয়নের সময় তাই বিষয়টি বিবেচনায় আনতে হবে।

একটি আদর্শ সংগঠন কাঠামো প্রণয়নকালে উপরিউক্ত বিষয়গুলো বিবেচনা করতে হয়। আর এগুলোর আলোকে প্রণীত সংগঠন কাঠামো কর্মীদের কার্য-সম্প্রতি বিধানের মাধ্যমে সংগঠনে শৃঙ্খলা ও গতিশীলতা বৃদ্ধি করে।

	শিক্ষার্থীর কাজ	ধরুন আপনাকে একটি প্রতিষ্ঠানের সংগঠন কাঠামো প্রণয়ন করতে বলা হলো। কী কী বিষয় বিবেচনা করে সেটি প্রণয়ন করবেন তা খাতায় লিখুন।
---	------------------------	--

	সারসংক্ষেপ:
একটি প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্যের প্রকৃতি কিরূপ হবে তার উপর ভিত্তি করে সংগঠন কাঠামো প্রণয়ন করতে হবে। কর্মীকে দায়িত্ব দিলেই চলবে না, সে দায়িত্ব পালনের জন্য তাকে কর্তৃত্ব ও ক্ষমতা দিতে হবে। সংগঠন কাঠামো প্রতিষ্ঠানের সম্পদের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ হতে হবে। যে সংগঠন কাঠামোতে ক্ষমতা ও কর্তৃত্ব ব্যবস্থাপনার সর্বোচ্চ পর্যায় থেকে সরাসরি নিচের দিকে প্রবাহিত হয় তাকে সরলরৈখিক সংগঠন বলে।	

	পাঠোত্তর মূল্যায়ন-৪.৪
---	-------------------------------

সঠিক উত্তরের পাশে টিক চিহ্ন দিন-

- সংগঠন কাঠামো প্রণয়নের সময় নিচের কোন্টি বিবেচনা করতে হয় না?
 - ব্যসায়ের ধরন
 - দায়িত্ব ও কর্তৃত্বের সামঞ্জস্যতা
 - নির্দেশনার ঐক্য
 - প্রতিষ্ঠানের প্রতিপক্ষ
- কর্মীদের আন্তঃব্যক্তিক সম্পর্ক ও যোগাযোগ নির্দেশ করে কে?
 - সমন্বয়
 - নির্দেশনা
 - নিয়ন্ত্রণ
 - সংগঠন

বর্ণনামূলক প্রশ্ন (Descriptive Questions)

- ব্যবস্থাপনা সংগঠন বলতে কি বোঝায়? এর গুরুত্ব আলোচনা করুন।
- ব্যবস্থাপনা সংগঠনের সংজ্ঞা দাও। সংগঠন প্রক্রিয়া বা পদক্ষেপ আলোচনা করুন।
- ব্যবস্থাপনা সংগঠনের নীতিমালা বা আদর্শসমূহ লিখুন।
- সংগঠন কাঠামো কি? সংগঠন কাঠামো প্রণয়নের সময় কি কি বিষয় বিবেচনা করতে হয়?
- সরলরৈখিক সংগঠন কি? এর বৈশিষ্ট্যসমূহ লিখুন।
- সরলরৈখিক সংগঠনের সুবিধা ও অসুবিধাগুলো আলোচনা করুন। অথবা, সরলরৈখিক সংগঠন কি? এর সুবিধা ও অসুবিধাগুলো আলোচনা করুন।
- সরলরৈখিক ও উপদেষ্টা সংগঠন কি? সরলরৈখিক সংগঠন এবং সরলরৈখিক উপদেষ্টা সংগঠনের পার্থক্য লিখুন।
- কার্যভিত্তিক সংগঠন কাকে বলে? সরলরৈখিক সংগঠন ও কার্যভিত্তিক সংগঠনের পার্থক্য লিখুন।
- কমিটি কাকে বলে? কমিটি ব্যবহারের উপযোগী ক্ষেত্রগুলো কি কি?
- কমিটির সুবিধা ও অসুবিধাসমূহ বর্ণনা করুন।
- কমিটি কি? কমিটি ব্যবহারের সুবিধাগুলো আলোচনা করুন।
- কমিটি সংগঠন বলতে কি বোঝায়? বড় আকারের শিল্প প্রতিষ্ঠান ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রে কমিটি সংগঠনের সুবিধাগুলো উল্লেখ করুন।
- কার্যভিত্তিক সংগঠনের সুবিধা ও অসুবিধাগুলো লিখুন।

সংক্ষিপ্ত প্রশ্ন (Short Questions)

১. ব্যবস্থাপনা সংগঠন কাকে বলে?
২. ব্যবস্থাপনা সংগঠনের প্রকারভেদ বর্ণনা করুন।
৩. সংগঠন কাঠামো বলতে কি বোঝায়?
৪. সংগঠন চার্ট বলতে কি বোঝেন?
৫. সরলরৈখিক সংগঠন বলতে কি বোঝেন?
৬. রৈখিক ও উপদেষ্টা সংগঠন বর্ণনা করুন। অথবা, সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠন কাকে বলে?
৭. কার্যভিত্তিক সংগঠন কাকে বলে?
৮. কমিটি সংগঠনের অসুবিধাগুলো উল্লেখ করুন।
৯. ব্যবস্থাপনা সংগঠনের নীতিমালা সংক্ষেপে বর্ণনা করুন।

সৃজনশীল প্রশ্ন (Creative Questions)

১. মি. রহমান একটি সাবান প্রস্তুতকারী প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পরিচালক। বাংলাদেশে এ কোম্পানির পণ্যের ব্যাপক চাহিদা রয়েছে। তার অধস্তন ব্যক্তি মি. জামান এ প্রতিষ্ঠানের জেনারেল ম্যানেজার। রহমান সকল কাজের নির্দেশনা মি. জামানকে প্রদান করেন। মি. জামান একইভাবে তার অধস্তন ব্যক্তিকে নির্দেশ প্রদান করেন। উপর থেকে আসা সকল আদেশ-নির্দেশ তারা পালন করতে বাধ্য। এ কোম্পানি দুবাইতে আরো একটি কারখানা প্রতিষ্ঠা করে সাবান উৎপাদন করবে এবং সেখানেই বিক্রি করবে। এতে তাদের কোম্পানির সংগঠন কাঠামোতে পরিবর্তন আনতে হবে।
 - ক. সংগঠন কী?
 - খ. কার্যভিত্তিক সংগঠন বলতে কী বোঝেন?
 - গ. মি. রহমান তার প্রতিষ্ঠানে কোন্ ধরনের সংগঠন কাঠামো ব্যবহার করে, বলে আপনি মনে করেন? আপনার মতামতের পক্ষে যুক্তি দেখান।
 - ঘ. উদ্দীপকে উল্লেখ্য মি. রহমানের প্রতিষ্ঠানের সংগঠন কাঠামো পরিবর্তন না করলে দুবাইয়ের বাজারে তাদের পক্ষে সঠিকভাবে ব্যবসা পরিচালনা সম্ভব নয়- বিষয়ের বাস্তবতা মূল্যায়ন করুন।
২. জাফর সাভারে ২০,০০০ মুরগির ধারণক্ষমতা সম্পন্ন একটি পোল্ট্রি ফার্ম স্থাপন করেন। মি. তারেক তাঁর মহাব্যবস্থাপক। তবে কার্য পরিধি ও অধীনস্থ কর্মীর সংখ্যা অধিক হওয়ায় তারেক সাহেবের অধীনে প্রতি ইউনিটে একজন করে ব্যবস্থাপক ও তাদের অধীনে কয়েকজন করে সুপারভাইজার নিয়োগ দেয়া হলো। পরামর্শক হিসেবে একজন ভেটেরিনারি ডাক্তার নিয়োগ দেওয়া হয়েছে।
 - ক. সংগঠন কাঠামো কাকে বলে?
 - খ. সরল রৈখিক ও উপদেষ্টা সংগঠন বলতে কী বোঝায়?
 - গ. উদ্দীপকে বর্ণিত সংগঠন কাঠামোর ধরন ব্যাখ্যা করুন।
 - ঘ. সংগঠন কাঠামো প্রণয়নের বিবেচ্য বিষয়ের আলোকে উপরি-উক্ত সংগঠন কাঠামোর যথার্থতা যুক্তিসহ লিখুন।
৩. তাহেরা কসমেটিকস কোম্পানি ক, খ ও গ নামে তিন ধরনের সাবান তৈরি করে। বাজার বড় থাকায় উৎপাদন ও বিক্রয় বিভাগের ব্যবস্থাপকগণ স্ব স্ব বিভাগে সহযোগী থাকার পরও যথেষ্ট ব্যস্ত থাকেন। সামগ্রিকভাবে সাবানের উৎপাদন ও বিক্রয় বাড়লেও গ নামক সাবানের উৎপাদন কমেছে এবং খ নামক সাবানের উৎপাদন স্থির রয়েছে। অবস্থা বিবেচনায় কর্তৃপক্ষ তিনটা সাবানের জন্য আলাদা আলাদা পরামর্শক নিয়োগ দিলেন।
 - ক. সংগঠন কাঠামো কী?
 - খ. ব্যবস্থাপনার কাম্য পরিসর নির্ণয় নীতি বলতে কী বোঝায়?
 - গ. কোম্পানিতে প্রথমত কোন্ ধরনের সংগঠন কাঠামো ছিল? ব্যাখ্যা করুন।
 - ঘ. পরবর্তীতে কোম্পানিটি যে সংগঠন কাঠামো গড়ে তুলেছেন তা প্রতিটা সাবানের উৎপাদন ও বিক্রয় বৃদ্ধিতে সহায়ক হবে- উক্তিটি বিশ্লেষণ করুন।

৪. মি. সালাম একটি ছাপাখানার প্রধান নির্বাহী। তার অধীনে ৮জন ব্যবস্থাপক ও শাখা ব্যবস্থাপক কাজ করেন। মি. সালাম কার্য ভারাক্রান্ত হওয়ায় প্রতিষ্ঠানটি ঠিকমত চালাতে পারছেন না। ফলে উৎপাদনের গুণগতমান ও পরিমাণ কমে যাচ্ছে। শীর্ষ নির্বাহীকে উপদেশ দেওয়ার জন্য একজন পরামর্শক নিয়োগ দেওয়া হলো। এতে প্রতিষ্ঠানের অবস্থা আবার উন্নত হতে থাকে।
- ক. নীতি কী?
- খ. সংগঠনে দ্বৈত অধীনতা পরিহার করতে হবে কেন?
- গ. উদ্দীপকে উল্লিখিত সংগঠন কাঠামো কোন্ ধরনের বর্ণনা করুন।
- ঘ. সাংগঠনিক কাঠামোর ধরন পরিবর্তনই উদ্দীপকে বর্ণিত প্রতিষ্ঠানের উন্নতির মূল কারণ-যুক্তি দিন।
৫. মি. কামাল একটা বড় নতুন প্রজেক্ট-এর ব্যবস্থাপনা পরিচালকের দায়িত্ব পেলেন। তিনি প্রথমে বিভিন্ন বিভাগ-উপবিভাগের কাজগুলো ভাগ করে কর্তৃত্বের প্রবাহ রেখা কী হবে তা তৈরি করবেন এবং বিভিন্ন পর্যায়ে কর্মরত নির্বাহীদের মধ্যে সম্পর্কের রূপরেখা নির্দিষ্ট করবেন। মি. কামাল ভাবছেন একজন সাধারণ ব্যবস্থাপক রাখবেন এবং উৎপাদন ও বিক্রয় বিভাগের বিভাগীয় ব্যবস্থাপকদের অধীনে একজন করে সহকারী ব্যবস্থাপক দিবেন।
- ক. সরল রৈখিক সংগঠন কী?
- খ. সংগঠন কীভাবে বিশেষায়ণে ভূমিকা রাখে?
- গ. মি. কামাল যে সম্পর্কের রূপরেখা গড়ে তুলবেন তা কীসের নির্দেশ করে? ব্যাখ্যা করুন।
- ঘ. মি. কামাল যে ধরনের সংগঠনের রূপরেখা ভাবছেন তা বৃহদায়তন প্রতিষ্ঠান গড়তে সহায়ক হবে- বক্তব্যের যথার্থতা বিশ্লেষণ করুন।
৬. জনাব নোমান একটি মাল্টিন্যাশনাল কোম্পানির শাখা ব্যবস্থাপক। তিনি সব সময় প্রাতিষ্ঠানিক বিভিন্ন কাজে ব্যস্ত থাকেন। তাঁকে প্রতিনিয়তই বেশ গুরুত্বপূর্ণ সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হয়। এ জন্য তাঁকে পরামর্শ দেওয়ার জন্য একজন বিশেষজ্ঞ নিয়োগ দেওয়া হয়। বিশেষজ্ঞ সব সময় তাঁকে পরামর্শ দিয়ে থাকেন। কিন্তু সিদ্ধান্ত সঠিকভাবে নেয়া সম্ভব হলেও অনেক সময় বিভিন্ন প্রকারের সমস্যার সৃষ্টি হয়।
- ক. কর্তৃত্ব কী?
- খ. সংগঠন কাঠামো বলতে কী বোঝায়?
- গ. উদ্দীপকের সংগঠনটি কোন্ ধরনের বলে আপনার মনে হয়- ব্যাখ্যা করুন।
- ঘ. উদ্দীপকে উল্লিখিত সংগঠন হতে বেশ সমস্যার সৃষ্টি হয় - এ বক্তব্যের যথার্থতা মূল্যায়ন করুন।

উত্তরমালা:

- পাঠোত্তর মূল্যায়ন ৪.১ : ১.ঘ ২.গ ৩.ঘ ৪.ঘ
- পাঠোত্তর মূল্যায়ন ৪.২ : ১.খ ২.খ ৩.গ ৪.গ
- পাঠোত্তর মূল্যায়ন ৪.৩ : ১.ক ২.খ ৩.গ ৪.খ ৫.খ ৬.গ ৭.গ ৮.ঘ
- পাঠোত্তর মূল্যায়ন ৪.৪ : ১.খ ২.খ