

Corporate Culture in Islamic Banks : Bangladesh Perspective

Muhammad Habibur Rahman *

ABSTRACT

Establishing an Islamic bank signifies the inauguration of a particular type of corporate culture, where two potentially conflicting forces have to be reconciled. The first of these is to sustain commercially in competition with conventional banks operating in the same market and the second one is to comply with the principles of Shari'ah compulsorily. Since Islamic banking is designed to implement Islamic values in the field of finance and banking a different and ideal corporate culture is established by following those values and the same is reflected in their activities. The purpose of this article is to outline the corporate culture of Islamic banks and to focus on the role of Islamic banks in the development of an ideal corporate culture so that the Islamic banks of the country can initiate necessary steps to generate a magnificent corporate culture. This article has mainly followed descriptive and analytical method. This write-up has analysed various published books, articles, websites on the topic and recent annual report of Islamic banks of Bangladesh and it has become evident that the corporate culture developed in the Islamic banking system is more effective and beneficial than that of conventional banking system; However, Islamic banks in the country require to be more vigilant in order to establish an ideal and sustainable corporate culture.

Keywords: Islamic Bank; Culture; Corporate Culture; Shariah; Bangladesh.

ইসলামী ব্যাংকসমূহের কর্পোরেট কালচার : পরিপ্রেক্ষিত বাংলাদেশ

সারসংক্ষেপ

ইসলামী ব্যাংক প্রতিষ্ঠার মানে হচ্ছে এক বিশেষ ধরনের প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির সূচনা, যেখানে দুটি সম্ভাব্য বিরোধপূর্ণ বাধ্য-বাধকতার মধ্যে সমন্বয় সাধন করতে

হয়। এর মধ্যে প্রথমটি হলো- একই মার্কেটে পরিচালিত প্রচলিত ব্যাংকগুলোর সাথে বাণিজ্যিকভাবে প্রতিযোগিতায় টিকে থাকা; অন্যদিকে আবশ্যিকভাবে শরী'আহ নীতিমালা পরিপালন। আর্থিক ও ব্যাংকিং খাতে ইসলামী মূল্যবোধ বাস্তবায়নের উদ্দেশ্যে ইসলামী ব্যাংকিং প্রবর্তন করা হয়েছে। সেই মূল্যবোধ অনুসরণের মাধ্যমে একটি ভিন্ন এবং আদর্শ প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি প্রতিষ্ঠিত হয় এবং তা প্রতিষ্ঠানের কার্যকলাপে প্রতিফলিত হয়। আলোচ্য প্রবন্ধটি রচনার উদ্দেশ্য হচ্ছে, ইসলামী ব্যাংকিং- এর প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির রূপরেখা তুলে ধরা এবং একটি আদর্শ প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির বিকাশে ইসলামী ব্যাংকসমূহের ভূমিকা সংক্ষেপে আলোকপাত করা; যেন দেশের ইসলামী ব্যাংকসমূহ একটি মহৎ প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি বিকাশে প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ গ্রহণ করতে পারে। প্রবন্ধটি রচনার ক্ষেত্রে প্রধানত বর্ণনামূলক ও বিশ্লেষণমূলক পদ্ধতি অবলম্বন করা হয়েছে। বিষয়বস্তুর উপর প্রকাশিত বিভিন্ন গ্রন্থ, নিবন্ধ, ওয়েবসাইট এবং বাংলাদেশের ইসলামী ব্যাংকসমূহের সর্বশেষ বার্ষিক প্রতিবেদনে সন্নিবেশিত তথ্য বিশ্লেষণ করা হয়েছে এবং গবেষণার ফলাফলে প্রতিভাত হয়েছে যে, ইসলামী ব্যাংকিং ব্যবস্থায় যে কর্পোরেট কালচার গড়ে উঠে তা প্রচলিত ব্যাংকিং ব্যবস্থার চেয়ে বেশি কার্যকর এবং কল্যাণকর; যদিও একটি আদর্শ এবং টেকসই কর্পোরেট কালচার বা প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি তৈরির জন্য দেশের ইসলামী ব্যাংকগুলোকে আরো সতর্ক হওয়ার প্রয়োজন রয়েছে।

মূলশব্দ: ইসলামী ব্যাংক; সংস্কৃতি; প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি; শরী'আহ; বাংলাদেশ

ভূমিকা

মানব সমাজ বা কোনো নির্দিষ্ট জনগোষ্ঠীকে অনুধাবনের জন্য সংস্কৃতি একটি গুরুত্বপূর্ণ এবং নির্ভরযোগ্য নির্দেশক। একইভাবে প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি কোনো প্রতিষ্ঠানের পরিচিতি বহন করে। যাকে ইংরেজিতে কর্পোরেট কালচার (corporate culture) বা অরগানাইজেশনাল কালচার (organizational culture) বলা হয়।

প্রতিটি প্রতিষ্ঠানের নিজস্ব কিছু বৈশিষ্ট্য থাকে, ঠিক প্রতিটি মানুষের যেমন থাকে। প্রতিষ্ঠানের এই অনন্য বৈশিষ্ট্যসমূহই তার সংস্কৃতির ভিত্তি। প্রতিষ্ঠানের মূল্যবোধ, নীতি ও আদর্শের দীর্ঘ অনুশীলনের মাধ্যমে এই সংস্কৃতির বিকাশ ঘটে। কর্পোরেট কালচার বা প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি একটি অদৃশ্য কিন্তু বলিষ্ঠ শক্তি যা প্রতিষ্ঠানের জনশক্তির আচরণকে ব্যাপকভাবে প্রভাবিত করে। প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি শুধু লিখিত বিধান, স্ট্যান্ডার্ড অপারেটিং পদ্ধতি (Standard Operating Procedure-SOP) বা সংবিধান নয়, যা প্রতিষ্ঠানের আবশ্যিকীয় নির্দেশিকা হিসেবে কাজ করে, বরং কর্পোরেট কালচার বা প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি হলো প্রতিষ্ঠানের প্রাণ এবং এমন বৈশিষ্ট্য যা প্রতিষ্ঠানের সমস্ত কার্যকলাপে প্রতিনিয়ত অঙ্কিত থাকে। ইসলামী শরী'আহর ভিত্তিতে পরিচালিত ব্যাংকিং প্রতিষ্ঠান হিসেবে ইসলামী ব্যাংকসমূহে এমন একটি কর্পোরেট সংস্কৃতি গড়ে উঠে, যা প্রচলিত ব্যাংক থেকে ভিন্ন এবং এর সমস্ত কার্যক্রমে ইসলামী মূল্যবোধ প্রতিফলিত হয়।

* Muhammad Habibur Rahman is an Executive of Islami Bank Bangladesh Limited. email: habibur.ibbl@gmail.com

ইসলামী ব্যাংক

১৯৭৮ ইং সালে ডাকারে অনুষ্ঠিত ইসলামী সহযোগিতা সংস্থা (ওআইসি)-এর পররাষ্ট্রমন্ত্রীদের সম্মেলনে ইসলামী ব্যাংকের যে সংজ্ঞা গৃহীত হয়েছে তা নিম্নরূপ:

Islami Bank is a financial institution whose statutes, rules and procedures expressly state its commitment to the principles of Islamic Sharia and to the banning of the receipt and payment of interest on any of its operations.

ইসলামী ব্যাংক এমন একটি আর্থিক প্রতিষ্ঠান, যা তার মৌলিক বিধান ও কর্মপদ্ধতির সকল স্তরে ইসলামী শরী'আহর নীতিমালা মেনে চলতে বদ্ধপরিকর এবং কর্মকাণ্ডের সকল পর্যায়ে সুদ বর্জন করতে দৃঢ়প্রতিজ্ঞ (Abdul Mannan 2008, 81)।

মালয়েশিয়ার ইসলামী ব্যাংকিং অ্যাক্ট অনুযায়ী,

Islamic banking business means banking business whose aims and operations do not involve any element which is not approved by the Religion of Islam.

ইসলামী ব্যাংকিং ব্যবসা বলতে এমন ব্যাংকিং ব্যবসাকে বুঝায় যার উদ্দেশ্য ও কার্যক্রম ইসলাম ধর্ম অনুমোদন করে না-এমন কোন উপদানের সাথে সম্পৃক্ত হয় না (Commonwealth Legal Information Institute 2021)।

বাংলাদেশ ব্যাংক কর্তৃক ইস্যুকৃত “Guidelines for Islamic Banking”-এ বলা হয়েছে,

Islamic Banking Business” means such banking business, the goals, objectives, and activities of which is to conduct banking business/activities according to the principles of Islamic Shari`ah and no part of the business either in form and substance has any elements not approved by Islamic Shari`ah.

ইসলামী ব্যাংকিং ব্যবসা বলতে এমন ধরনের ব্যাংকিং ব্যবসাকে বোঝায় যার লক্ষ্য, উদ্দেশ্য এবং কার্যক্রম হচ্ছে শরী'আহ নীতিমালা অনুযায়ী ব্যাংকিং/ব্যবসা পরিচালনা করা এবং ব্যবসার বাহ্যিক বা অন্তর্নিহিত কোন অংশেই শরী'আহ অননুমোদিত কোন উপাদান থাকে না (BB Guidelines 2009, 1)।

১৯৬৩ সালে মিশরে সর্বপ্রথম আধুনিক ইসলামী ব্যাংক স্থাপিত হয়। বর্তমান বিশ্বে ইসলামী ব্যাংক ও আর্থিক প্রতিষ্ঠানের একটি সংক্ষিপ্ত চিত্র:

বিস্তৃতি	ইসলামী ব্যাংক ও আর্থিক প্রতিষ্ঠানের সংখ্যা	সম্পদের পরিমাণ
বিশ্বের ৮০ টি দেশে	প্রায় ১৪০০	প্রায় ২.৪০ ট্রিলিয়ন মার্কিন ডলার

সারণি-১: বিশ্বে ইসলামী ব্যাংক ও আর্থিক প্রতিষ্ঠানের একটি চিত্র (Domat 2020)

বাংলাদেশের ইসলামী ব্যাংকিং

বাংলাদেশে ইসলামী ব্যাংকিং শুরু হয় ১৯৮৩ সালে। প্রচলিত ব্যাংকিং ধারার বিপরীতে কল্যাণধর্মী ব্যাংক ব্যবস্থা হিসেবে অল্প সময়ে তা ব্যাপক জনপ্রিয়তা অর্জন করে।

ইসলামী ব্যাংক ব্যবস্থার প্রতি বাংলাদেশের মানুষের এই বিপুল সমর্থন ও আগ্রহ থেকে পরবর্তীতে আরো বেশ কয়েকটি ইসলামী ব্যাংক প্রতিষ্ঠিত হয় এবং প্রচলিত ব্যাংকে ইসলামী ব্যাংকিং শাখা ও উইভো খোলা হয়। প্রাপ্ত তথ্যমতে, ২০২২ সালের ডিসেম্বর পর্যন্ত দেশে ১০টি পূর্ণাঙ্গ ইসলামী ব্যাংকের মোট ১৬৫৯টি শাখা, ১১টি প্রচলিত ব্যাংকের ২৩টি ইসলামী ব্যাংকিং শাখা এবং ১৩টি প্রচলিত ব্যাংকের ৫৩৫টি ইসলামিক ব্যাংকিং উইভো-এর মাধ্যমে ইসলামী ব্যাংকিং সেবা প্রদান করা হচ্ছে (BB 2023-B, 3)।

নিম্নের সারণিতে দেশের পূর্ণাঙ্গ ইসলামী ব্যাংকসমূহের একটি পরিসংখ্যান উপস্থাপন করা হলো:

ক্রম	ব্যাংকের নাম (বর্ণ ক্রমানুসারে)	প্রতিষ্ঠাকাল	শাখা সংখ্যা (ডিসেম্বর ২০২২)
১	আল আরাফাহ ইসলামী ব্যাংক লিমিটেড	১৯৯৫	২০৮
২	এব্লিম ব্যাংক লিমিটেড	১৯৯৯	১৪৭
৩	ফাস্ট সিকিউরিটি ইসলামী ব্যাংক লিমিটেড	১৯৯৯	২০৯
৪	গ্লোবাল ইসলামী ব্যাংক	২০১৩	৯৯
৫	আইসিবি ইসলামী ব্যাংক লিমিটেড	১৯৮৭	৩৩
৬	ইসলামী ব্যাংক বাংলাদেশ লিমিটেড	১৯৮৩	৩৯৪
৭	শাহজালাল ইসলামী ব্যাংক লিমিটেড	২০০১	১৪০
৮	সোস্যাল ইসলামী ব্যাংক লিমিটেড	১৯৯৫	১৭৯
৯	স্ট্যান্ডার্ড ব্যাংক লিমিটেড	১৯৯৯	১৩৮
১০	ইউনিয়ন ব্যাংক লিমিটেড	২০১৩	১১২
মোট			১৬৫৯

সারণি-২: বাংলাদেশের পূর্ণাঙ্গ ইসলামী ব্যাংকসমূহের পরিসংখ্যান (BB 2023-B, 3)

দেশের মোট ব্যাংকিং শাখার ২০ শতাংশেরও কম শাখা/উইভো নিয়ে ইসলামী ব্যাংকিং-এর বর্তমান মার্কেট শেয়ার ব্যাংকিং ইন্ডাস্ট্রির এক চতুর্থাংশেরও বেশি।

নিম্নের সারণিতে ডিপোজিট, বিনিয়োগ, রেমিট্যান্স-এর ক্ষেত্রে ইসলামী ব্যাংকসমূহের মার্কেট শেয়ার উল্লেখ করা হলো:

বিবরণ	সকল ব্যাংক	ইসলামী ব্যাংকসমূহ (প্রচলিত ব্যাংকের ইসলামী ব্যাংকিং শাখা ও উইভোসহ)	মার্কেট শেয়ার
মোট ডিপোজিট (বিলিয়ন)	১৫৮৮২.৫৪	৪০৯৯.৪৯	২৬%
মোট বিনিয়োগ (বিলিয়ন)	১৩৮৭৫.৬৫	৪০৫২.০২	২৯%
রেমিট্যান্স (বিলিয়ন)	৪৭১.১১	২৫৬.৯১	৩৮%

সারণি-৩: বাংলাদেশের ইসলামী ব্যাংকসমূহের মার্কেট শেয়ার (BB 2023-B, 6)

ইসলামী ব্যাংকিং-এর দ্রুত প্রসার ও প্রবৃদ্ধি সম্পর্কে বাংলাদেশ ব্যাংকের এক প্রতিবেদনে মন্তব্য করা হয়েছে,

The Islamic banks have continued to show strong growth since its inception, as reflected by the increasing market share of the Islamic banking sector in terms of assets, financing and deposits compared to the total banking system.

শুরু থেকে ইসলামী ব্যাংকসমূহের শক্তিশালী প্রবৃদ্ধি অব্যাহত রয়েছে। যা মোট ব্যাংকিং ব্যবস্থার তুলনায় ইসলামী ব্যাংক ব্যবস্থার সম্পদ, বিনিয়োগ ও ডিপোজিটের ক্ষেত্রে বর্ধিত মার্কেট শেয়ারে প্রতিফলিত হয়েছে (BB 2017, 41)।

কালচার বা সংস্কৃতি

সংস্কৃতির ইংরেজি প্রতিশব্দ কালচার (culture) এর উৎপত্তি লাতিন ক্রিয়াপদ Colere থেকে, যার অর্থ Cultivate বা চাষ করা (Rahman & Hussain 2019, 137)। সংস্কৃতি হলো মানুষের জীবনাচার বা মানুষের জীবন পদ্ধতি। মার্জিত রুচি বা অভ্যাসজনিত উৎকর্ষ বোঝাতেও সংস্কৃতি শব্দটি ব্যবহৃত হয়। ষোল শতকের গোড়ার দিকে ফ্রান্সিস বেকন সর্বপ্রথম ইংরেজি সাহিত্যে কালচার শব্দটি ব্যবহার করেন (Rothman 2014, NP)। ১৮৭১ সালে নৃবিজ্ঞানী ই.বি টেইলর (E.B. Tylor) তার প্রিমিটিভ কালচার বইতে সংস্কৃতির স্বীকৃত নৃতাত্ত্বিক সংজ্ঞাটি প্রদান করেন। তিনি বলেন,

it is “that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society”.

অর্থাৎ সমাজের সদস্য হিসেবে অর্জিত জ্ঞান, বিশ্বাস, শিল্পকলা, নীতি, আইন, প্রথা, অন্যান্য যোগ্যতা ও অভ্যাস ইত্যাদির সমাবেশই হলো সংস্কৃতি (Ibid)। সংজ্ঞাটির মূল বক্তব্য হচ্ছে সমাজের সদস্য হিসেবে মানুষ যেসব দক্ষতা বা নৈপুণ্য অর্জন করে তাই সংস্কৃতি।

উপরের সংজ্ঞার পরিপ্রেক্ষিতে সংক্ষেপে বলা যায়, একটি জনপদ বা জনগোষ্ঠীর দীর্ঘদিনের অনুশীলিত নীতি-আচার, অনুষ্ঠান, ভাষা, অভ্যাস ইত্যাদির উপর ভিত্তি করে তাদের স্বতন্ত্র সংস্কৃতির উদ্ভব হয়।

প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি (Corporate culture) বা সাংগঠনিক সংস্কৃতি (Organizational Culture)

কর্পোরেট কালচার বা অর্গানাইজেশনাল কালচার একটি আধুনিক ধারণা। একে কোম্পানি কালচারও বলা হয়। নিম্নে কর্পোরেট কালচার -এর বহুল প্রচলিত কয়েকটি প্রামাণ্য সংজ্ঞা উল্লেখ করা হলো:

Massachusetts Institute of Technology (MIT) Sloan School of Management-এর প্রফেসর Edgar Henry Schein এর মতে,

Organizational Culture is a pattern of basic assumption–invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration

একটি নির্দিষ্ট জনগোষ্ঠী দ্বারা আবিষ্কৃত, উদ্ভাবিত বা বিকশিত মৌলিক ধারণার একটি নিদর্শন- যাতে তারা সমন্বয় সাধন ও অভ্যন্তরীণ সংহতি রক্ষা-এর সমস্যা মোকাবেলা করতে শেখে (Schein 1992, 28)।

নেতৃত্ব এবং পরিবর্তন বিষয়ে আন্তর্জাতিক পরিমণ্ডলে অগ্রগণ্য বক্তা হিসেবে পরিচিত John P. Kotter এবং হার্ভার্ড বিশ্ববিদ্যালয়ের গ্র্যাজুয়েট স্কুল অব বিজনেস অ্যাডমিনিষ্ট্রেশন-এর প্রফেসর এমেরিটাস James L. Heskett -এর মতে,

“Organizational culture is conceptualized as shared beliefs and values within the organization that helps to shape the behavior patterns of employees”.

প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি প্রতিষ্ঠানের ভেতরকার সামষ্টিক বিশ্বাস এবং মূল্যবোধ হিসেবে ধারণা করা হয় যা কর্মীদের আচরণগত নমুনা সৃষ্টিতে সহায়তা করে (Adewale & Anthonia 2013, 116)।

Dr. Robbins-এর মতে,

“The organizational culture is a system of values that are held and carried out by members of the organization, so that such a thing could distinguish the organization with other organizations”

প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি হচ্ছে একটি মূল্যবোধ ব্যবস্থা, যা প্রতিষ্ঠানের কর্মীগণ ধারণ করেন ও মেনে চলেন, যাতে উক্ত প্রতিষ্ঠানকে অন্যান্য প্রতিষ্ঠান থেকে আলাদা করা যেতে পারে (P. M.Si. 2015, 142)।

David Needle-এর মতে,

“Organizational culture represents the collective values, beliefs and principles of organizational members and is a product of such factors as history, product, market, technology, strategy, type of employees, management style, and national culture; culture includes the organization’s vision, values, norms, systems, symbols, language, assumptions, beliefs, and habits”.

প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি প্রতিষ্ঠানের সদস্যদের সামষ্টিক মূল্যবোধ, বিশ্বাস এবং নীতির প্রতিনিধিত্ব করে এবং এটি ইতিহাস, পণ্য, বাজার, প্রযুক্তি, কৌশল, কর্মীদের ধরন, ব্যবস্থাপনা শৈলী এবং জাতীয় সংস্কৃতির একটি ফলাফল। সংস্কৃতির মধ্যে রয়েছে প্রতিষ্ঠানের দর্শন, মূল্যবোধ, নিয়ম, ব্যবস্থা, প্রতীক, ভাষা, ধারণা, বিশ্বাস এবং অভ্যাস (Needle 2004, N.P)।

Patrick Montana ও Bruce Charnov-এর মতে,

Corporate culture is the total sum of the values, customs, traditions, and meanings that make a company unique. Corporate culture is often called “the character of an organization”

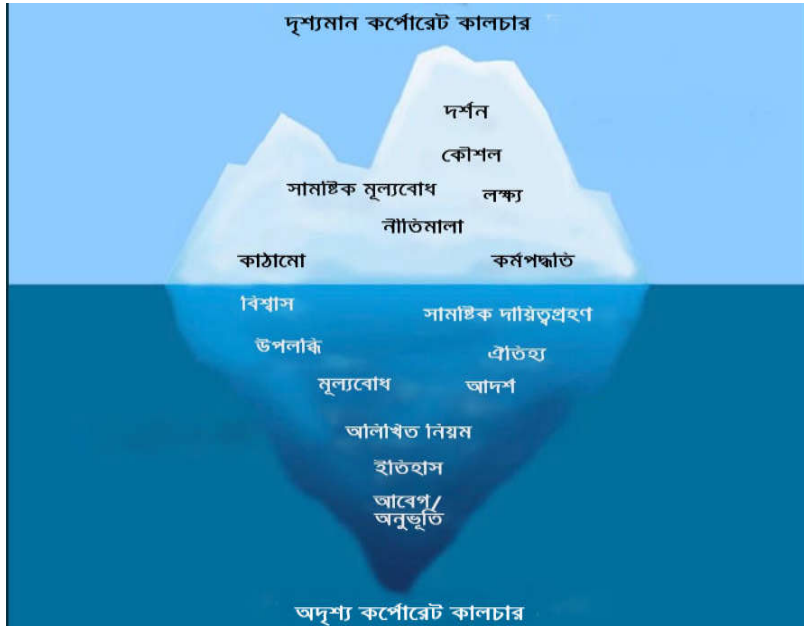
প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি হলো মূল্যবোধ, রীতিনীতি, ঐতিহ্য এবং ধারণার সমষ্টি যা একটি কোম্পানিকে অনন্য করে তোলে। কর্পোরেট সংস্কৃতিকে "প্রতিষ্ঠানের চরিত্র" হিসেবেও অভিহিত করা হয় (Montana & Charnov 2008, 83)।

কর্পোরেট কালচার-এর ইতিহাস

১৯৬০-এর দশকে প্রাতিষ্ঠানিক সামাজিক দায়বদ্ধতা (Corporate Social Responsibility-CSR) সম্পর্কিত ধারণা বিকাশের পাশাপাশি ব্যবসায়িক এবং অন্যান্য প্রতিষ্ঠানে প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি বিষয়ে সচেতনতা শুরু হয়। "কর্পোরেট কালচার" শব্দটি ১৯৮০ এর দশকের গোড়ার দিকে বিকশিত হয় এবং ১৯৯০ এর দশকে তা ব্যাপকভাবে পরিচিতি লাভ করে। এই সময়ে প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষ, সমাজবিজ্ঞানী এবং অন্যান্য শিক্ষাবিদগণ কোন প্রতিষ্ঠানের প্রকৃতি বর্ণনা করার উদ্দেশ্যে কর্পোরেট কালচার পরিভাষা ব্যবহার করেছিলেন, শুধু সাধারণ বিশ্বাস এবং আচরণের মাধ্যমেই নয়, বরং প্রতিষ্ঠানের অনুশীলিত মূল্যবোধ ব্যবস্থা, ব্যবস্থাপনা কৌশল, কর্মীদের সাথে যোগাযোগ এবং সম্পর্ক, কাজের পরিবেশ, মনোভাব, এমনকি ক্যারিশম্যাটিক প্রধান নির্বাহীর মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের গোড়াপত্তন ও তা বিকশিত হওয়ার গল্প, সেইসাথে লোগো এবং ট্রেডমার্কের মতো দৃশ্যমান চিহ্নের মাধ্যমে প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির প্রকাশ ঘটে।

কর্পোরেট কালচারের স্তর

Kotter এবং Heskett প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির দুটি স্তর চিহ্নিত করেছেন যথা "দৃশ্যমান" এবং "অদৃশ্য"। দৃশ্যমান স্তরে কর্মীদের আচরণের ধরন এবং শৈলী অন্তর্ভুক্ত। অদৃশ্য স্তরে কর্মীদের ভাবধারা এবং তাদের পারস্পরিক নীতি-নৈতিকতা অন্তর্ভুক্ত থাকে, যা দীর্ঘ সময়ব্যাপী লালন করা হয় এবং যা পরিবর্তন করা অত্যন্ত কঠিন। নিম্নের চিত্রে প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির স্তর বিন্যাস দেখানো হলো:



চিত্র-১: দৃশ্যমান এবং অদৃশ্য কর্পোরেট কালচার (Mullin 2016, 9)

Schein প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির তিনটি স্তর চিহ্নিত করেন:

i. Artifacts (দৃশ্যমান অবয়ব): দৃশ্যমান অবয়ব বা নিদর্শন হচ্ছে প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির একেবারে উপরিভাগ বা সবচেয়ে দৃশ্যমান অভিব্যক্তি, যা চোখে দেখা যায়। এগুলো শারীরিক এবং মৌখিকভাবে সনাক্ত করা যায়। এসব নিদর্শন একটি প্রতিষ্ঠানের সংস্কৃতির অনুস্মারক এবং অনুঘটক হিসাবে কাজ করার জন্য ডিজাইন করা হয় (Cecil 2013)।

ইসলামী ব্যাংক ও আর্থিক প্রতিষ্ঠানের জন্য স্ট্যান্ডার্ড নির্ধারনী সংস্থা AAOIFI প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির বাহ্যিক নিদর্শন (Artifacts)-এর কতিপয় উদাহরণ উল্লেখ করেছে। যার মধ্যে রয়েছে সাইন বোর্ড, ক্যালেন্ডার, ডায়েরি, পুরস্কার এবং কৃতিত্বের প্রশংসাপত্র বা নোটিশ, যা বিশিষ্ট স্থানে প্রদর্শনের আইটেম হিসাবে ব্যবহার করা হয়। কর্মীদের পরিহিত পোশাক এবং তা পরিধানের ধরনকেও একটি প্রতিষ্ঠানের নিদর্শন বলা যেতে পারে (AAOIFI 2017, 283)।

ii. Espoused beliefs and values (লালিত বিশ্বাস এবং মূল্যবোধ): যা বাহির থেকে দেখা যায় না কিন্তু ব্যক্তির ব্যাখ্যা থেকে তা বোঝা যায়, সমীক্ষা বা মতামত যাচাইয়ের মাধ্যমে যা জানা যেতে পারে।

iii. Basic underlying assumptions (মৌলিক অন্তর্নিহিত চেতনা): অবচেতন বিশ্বাস এবং মূল্যবোধ- যা অজ্ঞাতসারে, মনের গভীরে প্রোথিত থাকে এবং যা প্রশ্ন করে জানাও কঠিন, কিন্তু তা একজন ব্যক্তির আচার-ব্যবহার, ভাষা, পারস্পরিক সম্পর্কের মূল চালিকাশক্তি হিসেবে কাজ করে (Cecil 2013)।

কর্পোরেট কালচার-এর প্রয়োজনীয়তা

সংস্কৃতি কোন প্রতিষ্ঠানের যেমন কর্মক্ষমতা বাড়াতে পারে আবার তা কর্মক্ষমতার জন্য ক্ষতিকরও হতে পারে। শক্তিশালী কর্মক্ষমতা-ভিত্তিক সংস্কৃতির প্রতিষ্ঠানসমূহে অপেক্ষাকৃত বেশি আর্থিক প্রবৃদ্ধি ঘটে। কর্পোরেট কালচার কোনো প্রতিষ্ঠানের সফলতা বা ব্যর্থতার একটি বড় কারণ হতে পারে। একটি সুন্দর এবং শক্তিশালী প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি বিভিন্ন সুবিধা প্রদান করতে পারে যেমন, জনশক্তির দক্ষতা, কর্মক্ষমতা, টিম স্পিরিট, উচ্চ মনোবল এবং প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য সুদৃঢ় মনোভাব। জেমস এল. হেসকেটের মতে, কর্পোরেট কালচার বিষয়ে অসচেতন প্রতিষ্ঠানের তুলনায় কর্পোরেট কালচার সম্পর্কে সচেতন প্রতিষ্ঠানের পারফরম্যান্স ২০-৩০% পর্যন্ত পার্থক্য হতে পারে (Coleman 2013)। কর্পোরেট কালচার বা প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি এমন এক দৃঢ় বন্ধন যা প্রতিষ্ঠানকে টিকিয়ে রাখে।

আদর্শ কর্পোরেট কালচারের সাধারণ উপাদান

কতিপয় সাধারণ উপাদান রয়েছে, যা একটি প্রতিষ্ঠানের সংস্কৃতি গঠনের জন্য দৃঢ় ভিত্তি প্রদান করতে পারে। যেমন,

১. ভিশন এবং মিশন বিবৃতি

প্রতিষ্ঠানের ভিশন ও মিশন বিবৃতি (Vision and Mission Statement)- এর মাধ্যমে প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির সূচনা হয়। ভিশন হচ্ছে কোনো প্রতিষ্ঠানের চূড়ান্ত লক্ষ্য। প্রাতিষ্ঠানিক ভিশন-এর মাধ্যমে যে উপকারিতা অর্জিত হয় তা নিম্নরূপ:

- ক. "আমরা কোথায় যেতে চাই বা পৌঁছাতে চাই"- এই প্রশ্নের উত্তর পাওয়া যায় 'ভিশন' থেকে।
- খ. ব্যক্তি বা প্রতিষ্ঠানের ভবিষ্যত নিয়ে আলোচনা করে।
- গ. আপনি নিজেকে কোথায় দেখতে চান- ভিশন তা বর্ণনা করে বা তার রূপরেখা ঠিক করে। এটি প্রতিষ্ঠানের মূল্যবোধ ও উদ্দেশ্যের সাথে যোগাযোগ রক্ষা করে।
- ঘ. এটি প্রতিষ্ঠানের কর্মীকে অনুপ্রাণিত করে তার সামর্থ্যের সর্বোত্তমটুকু দিতে।

অন্যদিকে মিশন এর বৈশিষ্ট্য হচ্ছে:

- ক. "আমরা কী করি? কী আমাদের অনন্য করে?"- এসব প্রশ্নের উত্তর প্রদান।
- খ. নিজ লক্ষ্যে কীভাবে পৌঁছাবেন 'মিশন' তা বর্ণনা করা।
- গ. কর্মীবাহিনীর মূল্যবোধ ও ক্রেতার বা সেবাগ্রহীতার প্রয়োজনের সাথে সম্পর্কিত উদ্দেশ্য ও প্রাথমিক লক্ষ্য নিয়ে আলোচনা করা।

সুতরাং দেখা যাচ্ছে, সার্বিকভাবে ভিশন ও মিশন এর বিবৃতিসমূহ প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্যকে স্পষ্ট করে এবং এর মূল্যবোধকে ফুটিয়ে তোলে। একটি আদর্শ প্রাতিষ্ঠানিক ভিশন ও মিশন বিবৃতি গ্রাহক, সরবরাহকারী এবং অন্যান্য স্টেকহোল্ডারদের জন্যও উপকারী।

২. মূল্যবোধ ও তার যথাযথ অনুশীলন

মূল্যবোধ হচ্ছে কোনো প্রতিষ্ঠানের সংস্কৃতির মূল। AAOIFI এর ভাষায়,

Values are a deeper level of culture that mirrors the core beliefs of an institution. They are usually reflected in the mission / vision statement. Fair treatment, transparency, learning, professionalism, etc. are all examples of values that an IFI may choose to characterize itself with

মূল্যবোধ হলো সংস্কৃতির একটি গভীর স্তর যা একটি প্রতিষ্ঠানের মৌলিক বিশ্বাসকে প্রতিফলিত করে। এগুলো সাধারণত মিশন/ভিশন স্টেটমেন্টে প্রতিফলিত হয়। ন্যায্য আচরণ, স্বচ্ছতা, শিক্ষা, পেশাদারিত্ব ইত্যাদি মূল্যবোধের উদাহরণ (AAOIFI 2017, 282)।

মূল্যবোধ একটি প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য কর্মীদের কাজক্ষিত আচরণ এবং মানসিকতা তৈরির জন্য পথনির্দেশনা হিসেবে কাজ করে। মূল্যবোধের বাস্তবায়ন বা অনুশীলন অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ। কেননা মূল্যবোধ তেমন কোন ভূমিকাই পালন করতে পারে না যদি সেগুলো কোনো প্রতিষ্ঠানে যথাযথভাবে অনুশীলন করা না হয়।

৩. জনশক্তি

জনশক্তি বা কর্মী হচ্ছে প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির মূল উপাদান। বলাবাহুল্য, প্রতিষ্ঠানের কর্মী বা জনশক্তি তার সবচেয়ে বড় সম্পদ। প্রতিষ্ঠানের কর্মী হিসেবে সেরা প্রতিভা

নির্বাচন সব প্রতিষ্ঠানের জন্যই গুরুত্বপূর্ণ। তাই প্রতিষ্ঠানসমূহের মধ্যে সেরা কর্মী বা জনশক্তি বাছাইয়ের প্রতিযোগিতা সবসময় তীব্র। কোন প্রতিষ্ঠান এমন জনশক্তি বা কর্মীবাহিনী ছাড়া একটি সুসংহত সংস্কৃতি গড়ে তুলতে পারে না যারা এর মূল্যবোধগুলো পরস্পর শেয়ার করে এবং সেই মূল্যবোধকে ধারণ করার ইচ্ছা ও ক্ষমতা রাখে (Coleman 2013)।

সেরা প্রতিষ্ঠানগুলো তাদের গৃহীত সিদ্ধান্তসমূহ প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের উপর কী প্রভাব ফেলবে তা অত্যন্ত গুরুত্বের সাথে বিবেচনা করে। তারা তাদের কর্মীদের সাথে সম্মান এবং মর্যাদাপূর্ণ আচরণ করে।

৪. ঐতিহ্য

যে কোনো প্রতিষ্ঠানের জন্ম ও বেড়ে উঠার পেছনে একটি ইতিহাস থাকে। সেই ইতিহাস আবিষ্কার করার এবং এটিকে ঐতিহ্যে পরিণত করার ক্ষমতা প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি সৃষ্টির অন্যতম উপাদান।

৫. অবস্থান

প্রতিষ্ঠানের অবস্থান প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতিকে অবয়ব প্রদান করে। প্রতিষ্ঠানের অবস্থানস্থল এবং সংশ্লিষ্ট দেশের স্থানীয় সংস্কৃতি প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির উন্নয়নের ক্ষেত্রে অনুকূল বা প্রতিকূল ভূমিকা পালন করতে পারে। Harvard Business Review- তে এ বিষয়ে বলা হয়েছে, "Place whether geography, architecture or aesthetic designed impacts the values and behaviours of the people in a workplace" অর্থাৎ প্রতিষ্ঠানের অবস্থান, তা ভৌগোলিক হোক, স্থাপত্য কিংবা নান্দনিক নকশা-যাই হোক না কেনো তা কর্মক্ষেত্রে মানুষের মূল্যবোধ এবং আচরণকে প্রভাবিত করে। এ কারণেই বিশ্বের সেরা কোম্পানিগুলোরও কিছু কঠোর নিয়োগ নীতি রয়েছে। চার্লস এলিসের বই "What it Takes: Seven Secrets of Success from the World's Greatest Professional Firms"-এর সাম্প্রতিক পর্যালোচনায় উল্লেখ করা হয়েছে, সেরা প্রতিষ্ঠানগুলো "নতুন কর্মী নিয়োগের ক্ষেত্রে সবচেয়ে মেধাবী নয় বরং একটি নির্দিষ্ট কর্পোরেট সংস্কৃতির জন্য উপযুক্ত ব্যক্তি বেছে নেয়ার ব্যাপারে অতিশয় গৌড়া।" এর একটি অতিরিক্ত সুবিধা হিসাবে, Monster.com-এ স্টিভেন হান্ট উল্লেখ করেছেন, একটি সমীক্ষায় দেখা গেছে যে আবেদনকারীদের মধ্যে যারা সাংস্কৃতিকভাবে প্রতিষ্ঠানের সাথে মানিয়ে নেয় তারা ৭% কম বেতন গ্রহণ করেও চাকুরি করতে রাজি থাকে, এবং সাংস্কৃতিকভাবে মানানসই প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের টার্নওভার ৩০%-এরও কম। কর্মীরা তাদের পছন্দের সংস্কৃতির সাথে লেগে থাকে এবং সঠিক "সংস্কৃতির বাহক" হিসেবে কাজ করে কর্মরত প্রতিষ্ঠানের সংস্কৃতিকে শক্তিশালী করে (Ibid)।

৬. সৃজনশীলতা

সাংস্কৃতিকভাবে সমৃদ্ধ প্রতিষ্ঠান সৃজনশীলতা বা উদ্ভাবনের উপর বিশেষ গুরুত্ব প্রদান করে। তারা তাদের কর্মীদের উদ্ভাবন বা সৃজনশীলতার ঝুঁকি নিতে এবং তাদের

কর্মক্ষেত্রে নতুন নতুন বিষয় উদ্ভাবন করতে উৎসাহিত করে। যে সকল প্রতিষ্ঠান সৃজনশীলতার উপর গুরুত্ব কম দেয় তারা তাদের কর্মীদের কর্মক্ষমতা উন্নত করার উপায় না খুঁজে কর্মীদের যেভাবে প্রশিক্ষণ দেয়া হয়েছে তারা সেভাবেই তাদের কর্ম সম্পাদন করবে বলে প্রত্যাশা করে- যা অনেক ক্ষেত্রেই বাস্তবে হয় না।

৭. কর্মসম্পাদনে যথার্থতা এবং কর্মক্ষেত্রে পারস্পরিক সহযোগিতা

প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির এই বৈশিষ্ট্যটি কোন প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের কর্মসম্পাদনের যথার্থতা বা নির্ভুলতা সম্পর্কে প্রতিষ্ঠানের প্রত্যাশিত মাত্রা নির্দেশ করে। যেসব প্রতিষ্ঠানে কর্মীদের কর্মসম্পাদনের যথার্থতাকে গুরুত্ব দেয়া হয় সেখানে কর্মীরা তাদের কর্ম নির্ভুলতার সাথে সম্পাদন করবে বলে ধরে নেয়া হয়।

একটি আদর্শ প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির জন্য ব্যক্তির পরিবর্তে সামষ্টিকভাবে বা পারস্পরিক সহযোগিতার মাধ্যমে কার্যক্রম পরিচালনা করা খুবই গুরুত্বপূর্ণ। এই ধরনের প্রতিষ্ঠানে যারা কাজ করেন তাদের সহকর্মী এবং ব্যবস্থাপকদের মাঝে একটি ইতিবাচক সম্পর্ক গড়ে ওঠে।

শক্তিশালী বনাম দুর্বল প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি

যে প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা প্রাতিষ্ঠানিক মূল্যবোধের সাথে একাত্মতার কারণে স্বেচ্ছায় তা ধারণ করে ও অনুশীলন করে সেখানে শক্তিশালী প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির অস্তিত্ব রয়েছে বলে মনে করা হয়। অন্যদিকে, যেক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠানের মূল্যবোধের সাথে কর্মীদের একাত্মতা কম এবং ব্যাপক আনুষ্ঠানিকতা এবং আমলাতন্ত্রের মাধ্যমে নিয়ন্ত্রণব্যবস্থা বাস্তবায়ন করা হয় সেখানে প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি দুর্বল বলে ধরে নেয়া হয়। নিম্নে সারণি আকারে তা উপস্থাপন করা হলো:

শক্তিশালী কর্পোরেট কালচার	দুর্বল কর্পোরেট কালচার
প্রাতিষ্ঠানিক মূল্যবোধ ব্যাপকভাবে গৃহীত এবং অনুশীলিত	প্রতিষ্ঠানের সীমিত কয়েকজন, সাধারণত শীর্ষ ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষ কর্তৃক প্রাতিষ্ঠানিক মূল্যবোধ গৃহীত ও অনুশীলিত হয়
প্রতিষ্ঠানের জন্য কোন বিষয়টি গুরুত্বপূর্ণ তার অভিন্ন ও ধারাবাহিক বার্তা প্রদান করে	কোন বিষয়টি গুরুত্বপূর্ণ তা নিয়ে পরস্পরবিরোধী বার্তা প্রদান করে
প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা এর ইতিহাস, ঐতিহ্য এবং স্বপ্নদ্রষ্টাদের বিষয়ে অবগত	প্রতিষ্ঠানের ইতিহাস, ঐতিহ্য এবং স্বপ্নদ্রষ্টাদের সম্পর্কে কর্মীদের জ্ঞান সামান্য
কর্মীরা সংস্কৃতির সাথে মজবুতভাবে পরিচিত প্রতিষ্ঠানের সদস্যদের সামষ্টিক মূল্যবোধ এবং পারস্পরিক আচরণের মধ্যে দৃঢ় সম্পর্ক	কর্মীদের তাদের প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি সম্পর্কে পরিচয়ের জন্য সামান্য উদ্যোগ থাকে প্রতিষ্ঠানের সদস্যদের পারস্পরিক মূল্যবোধ এবং আচরণের মধ্যে দুর্বল সম্পর্ক

সারণি-৪: শক্তিশালী বনাম দুর্বল কর্পোরেট কালচার (Edureka 2021)

পল স্পিগেলম্যানের প্রাতিষ্ঠানিক 'সংস্কৃতির ১০ সি'

কমপ্লায়েন্স কোম্পানি স্টেরিসাইকেল-এর চীফ কালচার অফিসার পল স্পিগেলম্যান আদর্শ প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির ১০টি উপাদানের কথা উল্লেখ করেছেন; যা "10 Cs of Culture" বা "সংস্কৃতির ১০ সি" হিসেবে খ্যাত। সংক্ষেপে নিম্নে তা উপস্থাপন করা হলো:

- Core Values (মৌলিক মূল্যবোধ):** মূল্যবোধ হলো সেইসব আচরণ যা কখনই পরিবর্তিত হয় না, প্রতিষ্ঠান বা কোম্পানি যেভাবেই পরিবর্তিত হোক না কেন। মৌলিক মূল্যবোধ প্রতিষ্ঠানের প্রতিদিনের সিদ্ধান্ত গ্রহণকে সঠিক পথে পরিচালিত করে।
- Camaraderie (বন্ধুত্ব/ভ্রাতৃত্ব):** বন্ধুত্ব বা ভ্রাতৃত্ব বলতে সহকর্মীদের শুধু সহকর্মী হিসেবে নয়, অফিসের বাইরে তারা কেমন সে সম্পর্কে ধারণা লাভ করাকে বোঝায়। কর্মীদের মধ্যে ভ্রাতৃত্বের সম্পর্ক উন্নয়নের জন্য ছুটির অনুষ্ঠান, ঈদ পুনর্মিলনী, কর্মীদের সম্মানাদির নানারকম লেখালেখি, রচনা ইত্যাদি নিয়ে সাময়িক প্রকাশসহ বিভিন্ন অনুষ্ঠানের আয়োজন করা হয়।
- Celebrations (সম্মান প্রদর্শন):** টিম বা দলের পারফরম্যান্স এবং সাফল্যের স্বীকৃতি প্রদান খুবই গুরুত্বপূর্ণ। যদিও তা প্রতিষ্ঠানের প্রধান নির্বাহীর নিকট থেকে শোনা কর্মীদের জন্য বেশি প্রেরণাদায়ক। তবে এটি তার পক্ষে অন্য সহকর্মীর কাছ থেকে শোনাও কর্মীদের জন্য অনুপ্রেরণার উৎস হতে পারে। এটি প্রতিষ্ঠানের মৌলিক মূল্যবোধ মেনে চলার ব্যাপারে সহকর্মীদের উৎসাহিত করে। আরো ভাল করার জন্য কর্মীদের মাঝে এক ধরনের নীরব প্রতিযোগিতার সৃষ্টি হয় এবং এর ফলে প্রতিষ্ঠান আরো এগিয়ে যায়। তবে মনে রাখতে হবে এক্ষেত্রে ভালো কাজের প্রশংসা যেনো অতিরঞ্জিত হয়ে চাটুকীরিতায় পরিণত না হয়।
- Community (সমাজ):** একটি সফল প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির অত্যাৱশ্যকীয় অনুষঙ্গ হলো স্থানীয় সম্প্রদায়ের সাথে সংযোগ রক্ষা করা এবং সামাজিক উন্নয়নে অবদান রাখা। সমাজের পিছিয়ে পড়া জনগোষ্ঠীকে এগিয়ে নেয়ার জন্য, বিভিন্ন সহযোগিতামূলক কর্মসূচি গ্রহণ করতে হয়। এটি শুধু প্রতিষ্ঠানের প্রতি মানুষের সমর্থন বৃদ্ধি করে না, বরং প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের জন্যও গৌরব বয়ে আনে।
- Communication (যোগাযোগ):** একটি মডেল প্রতিষ্ঠান ধারাবাহিকভাবে তার সকল স্তরে আনুষ্ঠানিক (Formal) এবং অনানুষ্ঠানিক (Informal) যোগাযোগকে উৎসাহিত করে।
- Caring (সহানুভূতিশীলতা):** একটি আদর্শ প্রতিষ্ঠান সত্যিকার অর্থে কর্মীদের জীবনের সামগ্রিক বিষয়ে যত্নশীল। যেখানে যেকোন কর্মী কোন পরিস্থিতি সহজে ব্যাখ্যা করতে পারে, তার সহকর্মীকে জানাতে পারে এবং একে অন্যের জীবনে ঘটে যাওয়া বিভিন্ন ঘটনা সম্পর্কে ওয়াকিফহাল থাকতে পারে (যেমন জন্ম, মৃত্যু, দুর্ঘটনা, বিবাহ কিংবা অন্যান্য বিষয়)। কোন কর্মীর অতিরিক্ত সহায়তার প্রয়োজন হলে তাকে আর্থিক সহায়তা প্রদানের ব্যবস্থা বা এ ধরনের অন্যান্য সহায়ক কার্যাবলি কর্মীদেরকে তাদের অর্পিত দায়িত্ব পালনে উৎসাহী করে তোলে।

৭. **Commitment to Learning** (শেখার অঙ্গীকার): প্রতিষ্ঠানটিকে কর্মীদের পেশাগত উন্নয়নে প্রয়োজনীয় ব্যবস্থা গ্রহণের জন্য প্রতিশ্রুতিবদ্ধ হতে হবে। এটি ছোট ছোট ক্রমবর্ধমান পদক্ষেপে করা যেতে পারে। যেমন নিয়মিত আনুষ্ঠানিক, আনুষ্ঠানিক ট্রেনিং, ওয়ার্কসপ, মানোন্নয়নমূলক বিভিন্ন কর্মসূচি বাস্তবায়ন। প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের জন্য লাইব্রেরি প্রতিষ্ঠা, অনলাইন লার্নিং, সেক্ষ লার্নিং-এর ব্যবস্থা ইত্যাদি।
৮. **Consistency** (ধারাবাহিকতা): প্রতিষ্ঠানের সংস্কৃতি গড়ে উঠে ঐতিহ্যের উপর ভিত্তি করে। সংস্কৃতির বিকাশের জন্য বিভিন্ন কর্মসূচী নিয়মিত এবং ধারাবাহিকভাবে অনুশীলিত হওয়া উচিত। সংস্কৃতির উন্নতির জন্য এককালীন কোন প্রচেষ্টা বিশেষ সফল বয়ে আনে না।
৯. **Connect** (সংযোগ): প্রতিষ্ঠানের শীর্ষ ম্যানেজমেন্টের উচিত সকল স্তরের কর্মীদের সাথে সংযোগ স্থাপন করা। এজন্য তাদের কমফোর্ট জোন থেকে বেরিয়ে আসা প্রয়োজন।
১০. **Chronicles** (উপাখ্যান বা ঘটনাপঞ্জি): প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা বিশেষ এবং অনন্য কিছু অংশ হতে চায়। তারা চায় তাদের প্রতিষ্ঠান স্বমহিমায় ভাস্বর হয়ে উঠুক এবং তারা একটি সফল প্রতিষ্ঠানের গর্বিত অংশীদার হোক। প্রতিষ্ঠানের পুরানো কর্মীদের উচিত নতুন কর্মীদেরকে সেই প্রতিষ্ঠানের ইতিহাস জানানোর মাধ্যমে উজ্জীবিত করে তোলা এবং প্রতিষ্ঠানের গড়ে উঠা বর্তমান সংস্কৃতি এবং কর্মপদ্ধতির দিকে পরিচালিত করে এমন ইতিহাস তাদের নিকট তোলে ধরা (Spiegelman 2012)।

ইসলামী ব্যাংকসমূহের কর্পোরেট কালচার: ইসলামী শরী'আহ ও নৈতিক মূল্যবোধ দ্বারা পরিচালিত

যেহেতু ইসলামী ব্যাংক গতানুগতিক কোন প্রতিষ্ঠান নয়, ইসলামী শরী'আহভিত্তিক একটি আর্থিক প্রতিষ্ঠান হিসেবে এর প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতিতেও ইসলামী শরী'আহর ভাবধারার প্রতিফলন থাকে। আল্লাহ তাআলা বলেন,

﴿ثُمَّ جَعَلْنَاكَ عَلَىٰ شَرِيحَةٍ مِّنَ الْأَمْرِ فَاتَّبِعْهَا﴾

অতঃপর আমি আপনাকে দীনের এক বিশেষ বিধানের (শরী'আহ) উপর প্রতিষ্ঠিত করেছি। সুতরাং আপনি তার অনুসরণ করুন (Al-Qur'an, 45:18)।

আল্লাহ প্রদত্ত বিধান তথা শরী'আহ পরিপালন বিশ্ব মানবতার দুনিয়া ও আখিরাতে কল্যাণের মূল চাবিকাঠি। ইসলামী ব্যাংক একটি বিশ্বাসনির্ভর প্রতিষ্ঠান (Faith based Organization) হিসেবে তাওহীদ, রিসালাত, আখিরাতে বিশ্বাস ইসলামী ব্যাংকের প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির মূলভিত্তি। ব্যাংকিং কার্যক্রমে শরী'আহ নীতির কঠোর অনুশীলন ইসলামী ব্যাংকের প্রথম অগ্রাধিকার। তাকওয়া, আদল, ইহসান ইসলামী ব্যাংকিং-এর মূলনীতি। ব্যাংকিং কার্যক্রমে নৈতিকতা অনুশীলন ও যেনতেন প্রকারে

মুনাফা সর্বাধিকরণের পরিবর্তে শরী'আহসম্মত পন্থায় মুনাফা বৃদ্ধির প্রচেষ্টা ইসলামী ব্যাংকিং-এর প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির অংশ। নিম্নে একটি ইসলামী ব্যাংকের প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির কতিপয় প্রধান বৈশিষ্ট্য ও উপাদান সংক্ষেপে আলোকপাত করা হলো:

এক. লোগোতে ইসলামী সংস্কৃতির ফোকাস

লোগো হলো প্রতিষ্ঠানের প্রকৃতি ও সংস্কৃতির প্রাথমিক অভিব্যক্তি। কোন চমৎকার লোগো সামনে আসলে দর্শকের চোখ আটকে যায়, একবারের দর্শনে তা মনে গেঁথে যায়। এর মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের অনন্য বৈশিষ্ট্য ফোটে উঠে এবং দর্শকের মনে কৌতূহল সৃষ্টি করে। ইসলামী রীতি ও নীতির প্রতি প্রতিশ্রুতিবদ্ধ একটি বিশেষ ধরনের প্রতিষ্ঠান হিসেবে ইসলামী ব্যাংকসমূহ ব্যতিক্রমী লোগো বেছে নেয়, যাতে তার সংস্কৃতিকে ফোকাস করা হয় এবং এতে ইসলামী রীতি-নীতি ও মূল্যবোধের পরিপন্থী কোনো উপাদান থাকে না।

দুই. ভিশন ও মিশন বিবৃতিতে ইসলামী মূল্যবোধের প্রকাশ

ভিশন এবং মিশন স্টেটমেন্ট সম্পর্কে ইতোমধ্যে আলোচনা করা হয়েছে। যেহেতু ভিশন এবং মিশন প্রতিষ্ঠানে অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে এবং প্রতিষ্ঠানের সংশ্লিষ্টদের একটি সাধারণ উদ্দেশ্যের দিকে পরিচালিত করে, এমনকি তা প্রতিষ্ঠানের সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রেও একটি স্পষ্ট এবং কার্যকর নির্দেশনা প্রদান করে। তাই ইসলামী ব্যাংকের ভিশন ও মিশন বিবৃতি এমনভাবে তৈরি করা হয়, যা তার কর্মীদের অভিন্ন ও মহৎ প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির একটি সাধারণ দিক নির্দেশনা প্রদান করে।

তিন. মহৎ লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য

ইসলামী ব্যাংকগুলো তাদের গন্তব্যে পৌঁছানোর জন্য একটি সুস্পষ্ট এবং মহৎ লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য নির্ধারণ করে, যা একটি আদর্শ প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি গড়ে তুলতে সাহায্য করে।^১ প্রতিষ্ঠানের সর্বত্র আলোচনার মাধ্যমে ব্যাংকের চূড়ান্ত গন্তব্য কর্মীদের জানানো হয়, যাতে সকল জনশক্তি প্রতিষ্ঠানের সামগ্রিক দিকনির্দেশনার সাথে তাদের নিজস্ব কার্যক্রমকে সঠিকভাবে খাপ খাওয়াতে পারে।

১. উদাহরণস্বরূপ, দক্ষিণ-পূর্ব এশিয়ার প্রথম ইসলামী ব্যাংক Islami Bank Bangladesh Limited (IBBL)-এর লক্ষ্য নিম্নরূপ:

“to establish and maintain the modern banking techniques, to ensure soundness and development of the financial system based on Islamic principles and to become the strong and efficient organization with highly motivated professional, working for the benefit of people, based upon accountability, transparency and integrity in order to ensure stability of financial systems.”

“আধুনিক ব্যাংকিং কৌশল প্রতিষ্ঠা করা ও পরিপালন করা, ইসলামী নীতির উপর ভিত্তি করে আর্থিক ব্যবস্থার উন্নতি ও অগ্রগতি নিশ্চিত করা। আর্থিক ব্যবস্থার স্থিতিশীলতা নিশ্চিত করার জন্য জবাবদিহি, স্বচ্ছতা এবং সততার উপর ভিত্তি করে জনগণের কল্যাণে নিয়োজিত অত্যন্ত অনুপ্রাণিত পেশাদার জনশক্তির মাধ্যমে শক্তিশালী প্রতিষ্ঠানে পরিণত হওয়া” (IBBL 2021)

চার. যোগ্য জনশক্তি নিয়োগ, উপযুক্ত কর্ম পরিবেশ ও কর্মী সুরক্ষার সংস্কৃতি

একটি মহৎ প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি তৈরির প্রক্রিয়া শুরু হয় নিয়োগ এবং বাছাই কার্যক্রমের মাধ্যমে। ইসলামী ব্যাংকসমূহ সাধারণ এবং শরী‘আহ্ জ্ঞানসমৃদ্ধ শীর্ষ প্রতিভা বাছাই করে। তারা এমন কর্মী নিয়োগ দেয় যাদের প্রয়োজনীয় দক্ষতা এবং যোগ্যতা রয়েছে এবং ব্যাংকের সংস্কৃতি এবং নীতির সাথে সবচেয়ে ভাল মানানসই হয়। কেননা কর্মীরা কোম্পানির প্রতিনিধিত্ব করেন। যদি তাঁরা বুদ্ধিমান ও চটপটে হন, তাহলে মানুষেরা ইতিবাচক দৃষ্টিতে কোম্পানিকে দেখবে। যদি তারা হাবাগুবা ধরনের হয় তবে তারা কোম্পানিটিকে ইতিবাচকভাবে দেখবে না। এই প্রভাবটি আরও বেশি হতে পারে যখন এটি এমন একটি কোম্পানি হয় যার কথা কেউ কখনও শোনেননি এবং আগে কোনো মতামত দেয়নি। এ কারণেই এমন লোকদের নিয়োগ করা গুরুত্বপূর্ণ যারা আপনার কোম্পানির মূল্যবোধ ধারণ করে।

ইসলামী ব্যাংক তাদের কর্মীদেরকে মূলধন হিসাবে বিবেচনা করে। একটি ন্যায্যভিত্তিক আর্থিক প্রতিষ্ঠান হিসেবে ইসলামী ব্যাংকসমূহ তাদের সকল স্তরের কর্মীদের জন্য একটি নিরাপদ, সহনশীল, স্বাস্থ্যকর, যত্নশীল, উৎপাদনশীল এবং ঝুঁকিমুক্ত কর্ম পরিবেশ নিশ্চিতকরণের মাধ্যমে ‘সেরা স্থান’ হিসেবে গড়ে তোলার চেষ্টা করে।

ইসলামী ব্যাংকসমূহ তাদের কার্যক্রমের প্রতিটি স্তরে মানবাধিকার সম্পর্কে সচেতন। আইনগত ন্যূনতম বয়সের নিচে কর্মীদের নিয়োগ না করা, জোরপূর্বক কাজ না করানো, বয়স, লিঙ্গ, জাতি বা আর্থ-সামাজিক পটভূমির ভিত্তিতে কোনো বৈষম্য না করা-এসব মানবাধিকারের অঙ্গভুক্ত।^২

২. ইসলামী ব্যাংকিং-এ নিয়োগদাতা ও নিয়োগপ্রাপ্তদের মধ্যে সম্পর্কের ভিত্তি ইনসাফ ও ভ্রাতৃত্বের নীতিমালার উপর প্রতিষ্ঠিত। এক্ষেত্রে AAOIFI ইসলামী ব্যাংক ও আর্থিক প্রতিষ্ঠানের জন্য অত্যাবশ্যকীয় কার্যাবলি হিসেবে “Policy for employee welfare” প্রণয়ন করেছে। যাতে রয়েছে:

ক. সকল কর্মকর্তা/কর্মচারীর জন্য সুযোগ-সুবিধার সমতাবিধান। এ সম্পর্কে জাতিসংঘের ‘Universal Declaration of Human Rights-এ বলা হয়েছে, ‘‘Everyone, without any discrimination, has the right to equal pay for equal work.’’ (UN 1948, Article No. 23/2)

খ. এমপ্লয়ীদের মেধাভিত্তিক বেতন ও পদোন্নতি কাঠামো।

গ. সকল কর্মকর্তা/কর্মচারীর জন্য দীর্ঘমেয়াদী উৎসাহমূলক প্রকল্প এবং প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা।

ঘ. ফুলটাইম, পার্টটাইম ও অস্থায়ী নিয়োগের ক্ষেত্রে নির্ধারিত সর্বোচ্চ কর্মঘণ্টার বিবরণ। এ প্রসঙ্গে জাতিসংঘের *Universal Declaration of Human Rights*, -এ বলা হয়েছে, ‘‘Everyone has the right to rest and leisure, including reasonable limitation of working hours and periodic holidays with pay’ (Ibid, Article No. 24)

ঙ. মহিলা কর্মকর্তা/কর্মচারীদের জন্য মাতৃকালীন ছুটি এবং নমনীয় কর্মঘণ্টা।

চ. বৈষম্য দূরীকরণ, কর্মের মূল্যায়ন, অন্যান্যের শান্তি ও প্রতিকার প্রার্থনার সুযোগ।

ছ. সমাজের অসহায়, প্রতিবন্ধী, সংখ্যালঘু সম্প্রদায় থেকে কোটাভিত্তিক নিয়োগব্যবস্থা এবং তা বাস্তবায়নের অবস্থা তদারকী। এ প্রসঙ্গে জাতিসংঘের *Universal Declaration of Human Rights*, -এর বক্তব্য নিম্নরূপ:

ইসলামী ব্যাংকসমূহ প্রাতিষ্ঠানিকভাবে পরিকল্পনা এবং পরিবর্তনকে গ্রহণের উপর গুরুত্ব দেয়। উন্নত শ্রম ব্যবস্থাপনার মাধ্যমে কর্মীদের সাথে সম্পর্কের দ্বন্দ্ব নিরসনের ব্যবস্থা করা হয়। যা প্রতিষ্ঠানের স্বাস্থ্য, সংস্কৃতির বিকাশ ঘটায়। ইসলামী ব্যাংক তাদের কর্মীদের সমৃদ্ধি ও কল্যাণের জন্য ধারাবাহিকভাবে কিছু করার চেষ্টা করে এবং কর্মী কল্যাণ, স্বাস্থ্যসেবা, নিরাপত্তার মান এবং কাজের পরিবেশ নিশ্চিত করার জন্য বিভিন্ন কল্যাণমূলক কর্মসূচি গ্রহণ করে। ইসলামী ব্যাংকের ক্ষতিপূরণ কৌশলের মধ্যে রয়েছে কর্মীদের অবদানের জন্য পুরস্কৃত করা, ন্যায্য মজুরি প্রদান, প্রণোদনা, ডিসকাউন্টেড হারে বিনিয়োগ এবং অন্যান্য সুবিধা প্রদান, যা প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি বিকাশে ইতিবাচক প্রভাব ফেলে।

নিয়মিত বেতন প্যাকেজ ছাড়াও, ইসলামী ব্যাংক-এর কর্মীদের জন্য সুনির্দিষ্ট নীতিমালা রয়েছে যাতে তারা চাকরির মেয়াদ শেষে তাদের জীবনকে সুরক্ষিত করতে পারে। অবসরপ্রাপ্ত কর্মীদের অবসরকালীন সুবিধা পেতে অনেক প্রতিষ্ঠানে ভোগান্তির নানা কাহিনী প্রায়শই শোনা যায়। প্রতিষ্ঠানের নিবেদিত কর্মী অবসর গ্রহণের পর এক সময়ের চেনা মানুষগুলোই তার সাথে কেমন অচেনা এবং অনেক ক্ষেত্রে নিষ্ঠুর আচরণ করে। কিন্তু ইসলামী ব্যাংকসমূহ এক্ষেত্রে ব্যতিক্রম। প্রাক্তনদের প্রতি যথাযথ সম্মান ও মর্যাদা প্রদর্শন ইসলামী ব্যাংক-এর সংস্কৃতি।

মাকাসিদ আল শরী‘আহ্-এর আলোকে কল্যাণমুখী ব্যাংকিং ধারার প্রবর্তন

মাকাসিদ আল শরী‘আহ্ বা শরী‘আহ্‌র উদ্দেশ্য হলো মানবজাতির কল্যাণ (মাসলাহা) সাধন করা এবং তাদেরকে ক্ষতি (মাফসাদা) থেকে রক্ষা করা। তাই ইসলামী ব্যাংকসমূহ তাদের কার্যক্রম এমনভাবে পরিচালনা করতে বদ্ধপরিকর, যাতে শরী‘আহ্‌র লক্ষ্য অর্জিত হয়।

ইসলামী ব্যাংকিং প্রতিষ্ঠান হচ্ছে কল্যাণ বৃক্ষের মতো, যার অব্যাহত কল্যাণ থেকে মানুষ, সমাজ, রাষ্ট্র, প্রকৃতি, পরিবেশ সব কিছুই উপকৃত হয়। ইসলামের বিধানানুযায়ী কোন ব্যক্তি বা প্রতিষ্ঠান তার ব্যবসায়িক কর্মকাণ্ড দ্বারা অন্য কারো কোন ক্ষতি বা অকল্যাণ সাধন করতে পারে না। রাসূলুল্লাহ ﷺ বলেছেন,

المُسْلِمُ مَنْ سَلِمَ الْمُسْلِمُونَ مِنْ لِسَانِهِ وَيَدِهِ وَآمُونِهِ وَأَمْوَالِهِمْ

যার রসনা ও হাত হতে মুসলমানগণ নিরাপদ থাকে সে ব্যক্তিই প্রকৃত মুসলিম। আর যার থেকে মানুষের জান ও মাল নিরাপদ থাকে সেই প্রকৃত মুমিন (Al Tirmidhī 2015, 2527)।

‘‘Everyone has the right to work, to free choice of employment, to just and favourable conditions of work and to protection against unemployment.’’ (Ibid, Article No. 23/1)

বা. উর্ধ্বতন ও অধস্তন এমপ্লয়ীদের মধ্যে শ্রেণি ও গোত্র বৈষম্য দূরীকরণ।

ঞ. প্রতিষ্ঠানের Code of Ethics অনুযায়ী এমপ্লয়ীদের কাঙ্ক্ষিতমানের আচরণ।

ট. প্রতিষ্ঠান ও এমপ্লয়ী কর্তৃক কর্মক্ষেত্রে সুস্থতা এবং নিরাপত্তাব্যবস্থা গ্রহণ। (AAOIFI, GSIFI-7)

অন্য হাদিসে এসেছে,

لَا ضَرَرَ وَلَا ضِرَارَ

নিজের ক্ষতি স্বীকার করবে না, অন্যকেও ক্ষতিগস্ত করবে না (Ibn Mājah 2003, 2341)।

উক্ত মৌলিক নীতিমালা ইসলামী ব্যাংকসমূহের প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির অন্যতম ভিত্তি। বিনিয়োগের ক্ষেত্রে ইসলামী ব্যাংক ব্যবস্থায় সুদের ভিত্তিতে কোন ঋণ আদান-প্রদান করা হয় না, বরং প্রকৃত পণ্য ক্রয়-বিক্রয়, ভাড়া বা অংশীদারির ভিত্তিতে অর্থায়ন করা হয়। সর্বস্বত্বের মানুষকে ব্যাংকিং সেবাদান ও জনকল্যাণ সাধনের নিমিত্তে ইসলামী ব্যাংক রিবা, গারার, মাইসির ও অন্যান্য শরী'আহ নিষিদ্ধ উপাদানমুক্ত কল্যাণধর্মী সেরা ব্যাংকিং প্রোডাক্ট প্রবর্তন ও অনুশীলন করে। যেমন বাই মুরাবাহা, বাই মুয়াজ্জাল, বাই সালাম, ইসতিসনা, ইজারা, মুশারাকা, মুদারাবা ইত্যাদি। কোনরকম ধারণা বা কল্পনাপ্রসূত সম্পদ বা সেবায় অর্থায়ন করা হয় না। বৈদেশিক বাণিজ্যের ক্ষেত্রে বাই মুয়াজ্জাল, বাই সালাম, মুশারাকা ডকুমেন্টারি বিল, বাই আস সরফ, ওয়াকুলা ইত্যাদি পদ্ধতি অনুসরণ করা হয়। প্রতিটি পদ্ধতিই সুদ, গারার ও মাইসিরমুক্ত এবং আর্থ-সামাজিক উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করে।

ইসলামী সম্ভাষণ রীতি: প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতিতে এক ভিন্ন মাত্রার সংযোজন

আল্লাহ তাআলা বলেন,

﴿وَإِذَا حُيِّئْتُمْ بِهِ بِحَبِيبَةٍ فَحَبِّبُوا بِأَحْسَنِ مِنْهَا أَوْ رُدُّوهَا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ حَسِيبًا﴾

অর্থাৎ তোমাদেরকে যখন অভিবাদন করা হয় তখন তোমরা তার চেয়ে উত্তম প্রত্যাবিধান করবে অথবা তারই অনুরূপ করবে। নিশ্চয়ই আল্লাহ সর্ববিষয়ে হিসাব গ্রহণকারী (Al-Quran, 4:86)।

ইসলামী ব্যাংকসমূহের গ্রাহক ও জনশক্তি পরস্পর দেখা-সাক্ষাৎ, অফিসিয়াল চিঠি বা যোগাযোগের ক্ষেত্রে প্রচলিত 'হাই-হ্যালো' এর পরিবর্তে সালাম (আসসালামু আলাইকুম অর্থাৎ আপনার উপর শান্তি বর্ষিত হোক) এবং হ্যান্ডশেক-এর পরিবর্তে মুসাফাহাসহ ইসলামী অভিবাদন এর সংস্কৃতি চালু করে। বর্তমানে দেশের অনেক প্রতিষ্ঠানই এ সংস্কৃতি অনুসরণ করছে। উক্ত অভিবাদনের তাৎপর্য হচ্ছে, একজন ব্যক্তিকে তা এই মর্মে সচেতন করে তোলে যে, তিনি যেখানেই থাকুন বা যেখানেই যান সেখানেই তাকে ভালবাসা এবং শান্তি ছড়িয়ে দিতে হবে।

অফিস চলাকালে জামাআতে সালাত আদায়: ইসলামী ব্যাংকসমূহের এক অনন্য সংস্কৃতি

জামাআতে সালাত আদায় প্রতিটি প্রাপ্ত বয়স্ক পুরুষের জন্য আবশ্যিক। এজন্য ইসলামী ব্যাংকসমূহ কর্মদিবসে অফিস প্রাঙ্গনে সমবেতভাবে সালাত আদায় করার সংস্কৃতি চালু করেছে। মহিলা এমপ্লয়ী এমনকি শাখায় আগত মহিলা গ্রাহকদের জন্য আলাদা ওয়েটিং রুম, ওয়াশরুমসহ সালাত আদায়ের ব্যবস্থা রয়েছে। ইসলামী ব্যাংকসমূহের উক্ত সংস্কৃতি অনুসরণ করে দেশের অনেক প্রতিষ্ঠান এখন অফিস প্রাঙ্গনে সালাত আদায়ের ব্যবস্থা করেছে।

আধুনিক তথ্য-প্রযুক্তির ব্যবহার, সহজীকরণ ও নমনীয়তার সংস্কৃতি

কর্পোরেট কালচারের উন্নতির জন্য আধুনিককালে তথ্য প্রযুক্তির ব্যবহারও গুরুত্বপূর্ণ হয়ে ওঠেছে। যদিও কর্পোরেট কালচারের উন্নয়নে প্রযুক্তি সর্বদা প্রয়োজনীয় নয়, তবে নিঃসন্দেহে তা চূড়ান্তভাবে সহায়ক। তথ্য-প্রযুক্তির ব্যবহার মানুষের জীবনকে সহজ ও আরামদায়ক করেছে। আর সহজীকরণ ইসলামী শরী'আহর লক্ষ্য। তাই ইসলামী ব্যাংকসমূহ ব্যাংকিং কার্যক্রমে তথ্য-প্রযুক্তির ব্যবহারের উপর গুরুত্ব প্রদান করে। তবে প্রযুক্তি ব্যবহারের মাধ্যমে কর্পোরেট কালচারের উন্নয়নে প্রতিষ্ঠানের উদ্যোগসমূহ ব্যর্থ হতে পারে, যদি ব্যবহৃত প্রযুক্তি মানুষের সত্যিকার আচরণকে অনুধাবন করতে না পারে। কেননা সাধারণত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনায় গৃহীত পদক্ষেপগুলো প্রায়শই এমনভাবে ডিজাইন করা হয় যেভাবে আমরা মানুষকে দেখতে চাই, সত্যিকার অর্থে তারা কেমন সেভাবে নয়।

আধুনিককালে বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানে এমনভাবে প্রযুক্তি ব্যবহারের চেষ্টা করা হচ্ছে যা আচরণগত অর্থনীতিকে^৩ অন্তর্ভুক্ত করে মানুষকে ইতিবাচক আচরণের দিকে চালিত করতে পারে।

প্রাতিষ্ঠানিক সুশাসন, স্বচ্ছতার সংস্কৃতি

কর্পোরেট গভর্ন্যান্স বা প্রাতিষ্ঠানিক সুশাসন হলো আদর্শ কর্পোরেট কালচারের সূতিকাগার। যেখানে নীতি নির্ধারনী কর্তৃপক্ষ ও ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষের ভূমিকা, কর্তব্য এবং কর্মপরিধি সুনির্দিষ্টভাবে সংজ্ঞায়িত করা থাকে। একটি প্রতিষ্ঠানকে সমৃদ্ধশালীরূপে গড়ে তোলা এবং তার লক্ষ্যের দিকে এগিয়ে নেয়ার জন্য প্রাতিষ্ঠানিক সুশাসন অব্যর্থভাবে অনুসরণ করা হয়। কোন প্রতিষ্ঠানের সফলতার পূর্বশর্ত সুশাসন প্রতিষ্ঠা। আল্লাহ তাআলা বলেন,

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ﴾

হে ঈমানদারগণ! তোমরা পরস্পরের ধন-সম্পদ অবৈধ উপায়ে ভক্ষণ করো না' (Al-Quran, 4:29)।

এই নীতিগত নির্দেশের ভিত্তিতে ইসলামী ব্যাংকসমূহ সুদ, ঘুষ, দুর্নীতি অন্যায়ে, আত্মসাৎ,^৪ বিশ্বাসঘাতকতা,^৫ জুয়ারি কার্যক্রম ইত্যাদিতে জড়িত হয় না কিংবা কোন

৩. আচরণগত অর্থনীতি বলতে ব্যক্তি কীভাবে আচরণ করে এবং কীভাবে চিন্তা-ভাবনা করে এবং ব্যক্তির মানসিক অবস্থা বা আবেগ তার সিদ্ধান্ত গ্রহণকে কীভাবে প্রভাবিত করে-তার আলোচনা করে

৪. আল্লাহ বলেন “তোমরা একে অপরের সম্পদ অন্যায়েভাবে গ্রাস করো না এবং জনগণের সম্পদের কিয়দংশ জেনে-শুনে পাপ পন্থায় আত্মসাৎ করার উদ্দেশ্যে শাসন কর্তৃপক্ষের হাতে তুলে দিও না” (Al-Quran, 2:188)।

অন্যত্র আল্লাহ বলেন, ‘যারা ইয়াতিমের সম্পদ অন্যায়েভাবে গ্রাস করে তারা তাদের উদরে আগুন ভক্ষণ করে; তারা অচিরেই জ্বলন্ত আগুনে জ্বলবে’ (Al-Quran, 4:10)।

৫. আল্লাহ বলেন, ‘কেউ অন্যায়েভাবে কিছু গোপন করলে যা সে অন্যায়েভাবে গোপন করবে কিয়ামাতের দিন তা নিয়ে আসবে। অতঃপর প্রত্যেককে যা সে অর্জন করেছে তা পূর্ণমাত্রায় দেয়া হবে। তাদের প্রতি কোন জুলুম করা হবে না’ (Al-Quran, 3:161)।

ধরনের সহযোগিতা প্রদান করে না।^৬ একথা সর্বজনবিদিত যে, ইসলামী ব্যাংকসমূহে সেবা নিতে কোনরকম ঘুষ-দুর্নীতির আশ্রয় নিতে হয় না। সুনামগরিক বা নৈতিকতাসম্পন্ন নাগরিক যে কোন দেশের আর্থ-সামাজিক উন্নয়নের পূর্ব শর্ত। ইসলামী ব্যাংকসমূহে গ্রাহক এবং ব্যাংকের মধ্যে প্রথাগত দেনাদার-পাওনাদার সম্পর্কের পরিবর্তে গ্রাহককে ব্যবসায়িক অংশীদার হিসাবে বিবেচনা করে একটি ব্যতিক্রমী সংস্কৃতি গড়ে তুলেছে। তাকওয়া, ইহসান, সততা, বিশ্বস্ততা, আমানতদারিতা, সহমর্মিতা, সহজিকরণ, লেনদেনে স্বচ্ছতা, জবাবদিহির ভিত্তিতে ইসলামী ব্যাংকসমূহের সকল কার্যক্রম পরিচালিত হয়। একটি স্বচ্ছ কর্পোরেট সংস্কৃতি পুরো প্রতিষ্ঠান এবং এতে কর্মরত জনশক্তিকে ইতিবাচকভাবে প্রভাবিত করে। ইসলামী ব্যাংকিং সিস্টেম স্বচ্ছতার প্রকৃষ্ট উদাহরণ। শরী'আহ রিভিউ/অডিট সিস্টেম (অফ-সাইট ও অনসাইট) এবং শরী'আহ পরিপালনে স্বচ্ছতা নিশ্চিত করা ইসলামী ব্যাংকসমূহের কর্পোরেট সংস্কৃতির একটি অনন্য বৈশিষ্ট্য।

কর্তৃত্ব বা ক্ষমতা অর্পণ এবং জবাবদিহির সংস্কৃতি

কর্তৃত্ব বা ক্ষমতা অর্পণ (delegation of power) এবং জবাবদিহি (accountability) প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির অন্যতম অনুষঙ্গ। কর্তৃত্ব অর্পণ নীতির অর্থ হলো, প্রত্যেক কর্মীকে তার কর্ম সম্পাদনে সমর্থ হওয়ার মত যথেষ্ট কর্তৃত্ব প্রদান করা। প্রতিষ্ঠানের প্রধান অবশ্যই তার অধস্তনদের নিকট প্রয়োজনীয় মাত্রায় কর্তৃত্ব অর্পণ করবেন, তবে তিনি সেই কর্তৃত্ব চর্চার উপর তাঁর তদারকির অধিকারও বজায় রাখবেন। জি. আর. টেরি (G. R. Terry) অবশ্য কিছুটা ভিন্নতমত পোষণ করে বলেন,

Delegation means conferring authority from one executive or organization unit to another
কর্তৃত্ব অর্পণ বলতে এক নির্বাহী-ইউনিট বা সংগঠন-ইউনিট হতে অন্য নির্বাহী-ইউনিট বা সংগঠন-ইউনিটের নিকট কর্তৃত্ব প্রদান করাকে বোঝায় (Terry 1972, 271)।

তাঁর মতে, ডেলিগেশন অব পাওয়ার শুধু উচ্চ থেকে নিম্ন স্তরে কর্তৃত্বের হস্তান্তর নয় বরং তা নিম্ন থেকে উচ্চতর কর্তৃপক্ষ বা সম কর্তৃপক্ষের মধ্যেও হতে পারে। এর মাধ্যমে বিভিন্ন স্তরে কর্মীরা তাদের দক্ষতা অনুযায়ী নির্ধারিত ক্ষেত্রে সিদ্ধান্ত নেয়ার স্বাধীনতা লাভ করে এবং সক্ষম ব্যক্তিদের মধ্যে কর্ম ও দায়িত্ব বণ্টনের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের কার্যক্রম আরও দক্ষ এবং কার্যকরভাবে পরিচালিত হয়।

অন্যদিকে, জবাবদিহি হলো ব্যক্তি বা ব্যক্তিবর্গ কর্তৃক তাদের কর্ম, সিদ্ধান্ত এবং কর্মের ফলাফলের দায়িত্ব গ্রহণের বাধ্যবাধকতা, তা ইতিবাচক বা নেতিবাচক যাই হোক না কেন। প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতিতে জবাবদিহির চর্চা নিশ্চিত করে যে, কর্মীরা তাদের দায়িত্ব এবং তাদের কার্যক্রমের প্রভাব সম্পর্কে যথেষ্ট সচেতন।

^৬ আল্লাহ বলেন, 'সৎকর্ম ও খোদাভীতিতে একে অন্যের সাহায্য কর। পাপ ও সীমালঙ্ঘনের ব্যাপারে একে অন্যের সহায়তা করো না। আল্লাহকে ভয় কর। নিশ্চয়ই আল্লাহ কঠিন শাস্তিদাতা' (Al-Quran, 5:2)।

ডেলিগেশন অব পাওয়ার বা ক্ষমতা অর্পণ এবং জবাবদিহি চর্চার মাধ্যমে কাজের বোঝা জনশক্তির বিভিন্ন স্তরে ভাগ হয়ে যাওয়ায় প্রতিষ্ঠানের কার্যক্রম আরও দ্রুত এবং কার্যকরভাবে সম্পন্ন হয়। প্রতিষ্ঠান তার কর্মীদের কার্যপরিধির মধ্যে সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা প্রদানের মাধ্যমে অনেক বাধা-বিপত্তি সহজে এড়াতে পারে এবং সামগ্রিক উৎপাদনশীলতা বাড়াতে পারে। সর্বোপরি ক্ষমতার অর্পণ এবং জবাবদিহি প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির অবিচ্ছেদ্য অঙ্গ হিসেবে কার্যকরভাবে চর্চা করা হলে তা জনশক্তির জ্ঞান, দক্ষতা এবং আত্মবিশ্বাস বাড়িয়ে তোলে। জনশক্তির প্রতিভা বিকাশ, পেশাগত উন্নয়নকে উৎসাহিত করে, কর্মী ক্ষমতায়ন, দ্রুত সিদ্ধান্ত গ্রহণ এবং প্রতিষ্ঠানে যোগ্য জনশক্তি ধরে রাখতে সহায়তা করে।

কর্তৃত্ব অর্পণ বা ক্ষমতার বিকেন্দ্রীকরণের ব্যাপারে ইসলামের ইতিহাস থেকে জানা যায়, আল্লাহর রাসূল ﷺ তাঁর প্রাদেশিক গভর্নরদের কাছে পর্যাপ্ত ক্ষমতা হস্তান্তর করেছিলেন এবং স্থানীয় সমস্যার সমাধান স্থানীয়ভাবে করার উপর সর্বাধিক গুরুত্ব আরোপ করতেন (Nurul Islam, 2023)। অন্যদিকে, ইসলামী ব্যবস্থাপনার অত্যন্ত সুপরিচিত বিষয় হচ্ছে জবাবদিহি চর্চা। ইসলামী ব্যাংকসমূহ তাদের কার্যক্রমের ব্যাপারে দুনিয়া ও আখিরাতে জবাবদিহির নীতিতে বিশ্বাসী। চুক্তি সম্পাদন ও লেনদেনের ক্ষেত্রে পক্ষগুলোর অধিকার ও দায়িত্ব সম্পর্কে ইসলামী ব্যাংক সর্বোচ্চ পর্যায়ের স্বচ্ছতা বজায় রাখে। আল্লাহ বলেন,

﴿وَقِفُوهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ﴾

আর তাদেরকে থামাও, অবশ্যই তারা (তাদের কৃতকর্ম সম্পর্কে) জিজ্ঞাসিত হবে (Al-Quran, 37:24)^৭

প্রত্যেক দায়িত্বশীলকে নিজ নিজ পরিসর ও কর্মক্ষেত্রে নিজেদের দায়িত্ব পালনের বিষয়ে জবাবদিহির নীতিকে ইসলামী ব্যাংক ধারণ করে। হাদীসে এসেছে,

أَلَا كَلُّكُمْ رَاعٍ، وَكَلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

জেনে রেখো! তোমাদের প্রত্যেকেই একজন দায়িত্বশীল; আর তোমরা প্রত্যেকেই নিজ অধীনস্থদের সম্পর্কে জিজ্ঞাসিত হবে (Al Bukhārī 2015, 2409)।


ইসলামে এ জবাবদিহির ৪টি পর্যায় রয়েছে- (১) নিজের বিবেকের কাছে (২) জনগণের কাছে (to the people) (৩) উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষের কাছে (to hierarchy) এবং (৪) সর্বোপরি আল্লাহর কাছে (To Allah) জবাবদিহি। এই চতুর্বিধ জবাবদিহির কারণ হচ্ছে- ইসলামের দৃষ্টিতে কর্তৃত্ব, নেতৃত্ব, শাসনক্ষমতা একটি আমানাত।

টিমওয়ার্ক, শক্তিশালী বন্ধন এবং "এক প্রতিষ্ঠান এক পরিবার" সংস্কৃতি

সম্মিলিত প্রচেষ্টা বা টিমওয়ার্ক আদর্শ প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির অন্যতম উপাদান। 'একটি প্রতিষ্ঠান একটি পরিবার' ধারণাকে বাস্তবায়নের মাধ্যমে ইসলামী ব্যাংকগুলো

৭. উল্লিখিত আয়াত ছাড়াও পবিত্র কুরআনে আরো বহু আয়াতে জবাবদিহির বিষয়ে সতর্ক করা হয়েছে। যেমন:
- নিশ্চয়ই আল্লাহ সর্ববিষয়ে হিসাব গ্রহণকারী (Al-Qur'an, 4:86)।
- কেউ অণু পরিমাণ সৎকর্ম করলে সে তা দেখবে এবং কেউ অণু পরিমাণ অসৎকর্ম করলে সে তাও দেখবে (Al-Qur'an, 99:7-8)।

টিমওয়ার্কের ক্ষেত্রে উজ্জ্বল দৃষ্টান্ত স্থাপন করেছে। সমাজের বিভিন্ন স্তর, বিভিন্ন সংস্কৃতি ও পটভূমি থেকে আসা কর্মীদের মধ্যে দৃঢ় সম্পর্ক উন্নয়নের মাধ্যমে ইসলামী ব্যাংকের প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি গড়ে উঠে। ইসলামী ব্যাংকের কর্মীরা একটি পরিবারের সদস্যদের মতো কাজ করে এবং তাদের ব্যক্তিগত সুখ-দুঃখ একে অপরের সাথে ভাগ করে নেয়। পারস্পরিক বন্ধন, আন্তরিকতা, কর্মীদের উচ্চ মনোবলের দিকে পরিচালিত করে। ফলে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতা বাড়ে এবং একটি অনুকূল কর্ম পরিবেশ তৈরি হয়।

আল্লাহর রাসূল  বলেন,

لَيْسَ مَثَلًا مَنْ لَمْ يَزَحْمْ صَغِيرًا وَيُوقِرْ كَبِيرًا

যে আমাদের ছোটদের স্নেহ করে না এবং আমাদের বড়দের সম্মান করে না সে আমাদের অন্তর্ভুক্ত নয়। (Al Tirmidhi 2015, 1919)

ইসলামী ব্যাংকসমূহের প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি গড়ে উঠে জুনিয়দের প্রতি স্নেহ-মমতা, সিনিয়রদের প্রতি ভক্তি-সম্মান ও প্রাক্তনদের প্রতি যথাযথ মর্যাদার ভিত্তিতে। ইসলামী ব্যাংক তার কর্মীদের প্রতিভা এবং অবদানকে স্বীকৃতি দেয়, যা তাদেরকে সেরা হতে সক্ষম করে তোলে। সকল কর্মীর সাথে ইনসারফভিত্তিক আচরণ একটি অনুকূল, পরিবর্তন-ভিত্তিক প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি তৈরি করতে সক্ষম যেখানে কর্মীরা অনুপ্রাণিত এবং প্রতিশ্রুতিবদ্ধ থাকে। ব্যাংকের জনশক্তি ও তাদের পরিবারের সদস্যদের বিনোদন ও তাদের সুস্থ প্রতিভা বিকাশের জন্য বিভিন্ন সাংস্কৃতিক অনুষ্ঠান ও প্রতিযোগিতার আয়োজন করা হয়।

একটি আদর্শ প্রতিষ্ঠান তার প্রাক্তনদের অবদানের কথা কৃতজ্ঞতার সাথে স্মরণ করে। ইসলামী ব্যাংকসমূহ বিদায়ী কর্মীদের ভুলে যায় না, তাদেরকে সুসজ্জিত বিদায় দান ইসলামী ব্যাংকসমূহের প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির অংশ। কর্মরত অবস্থায় কোন কর্মী মৃত্যুবরণ করলে ইসলামী ব্যাংকসমূহ তাদের পরিবারের সদস্যদের বিভিন্নভাবে খোঁজ-খবর রাখে; বিশেষ করে তাদের সন্তানদের, যাতে তারা তাদের পড়াশোনা চালিয়ে যেতে পারে।

ইবাদতের মানসিকতা এবং প্রতিষ্ঠানকে আপন করে নেয়ার মহান সংস্কৃতি

ইসলামী ব্যাংকের কর্মীদের সর্বোচ্চ থেকে সর্বনিম্ন স্তর পর্যন্ত সকলে যেনো এখানে শুধু চাকরি নয় বরং ইবাদতের মানসিকতা নিয়ে কাজ করে। তারা তাদের অফিসিয়াল দায়িত্বকে আমানত হিসেবে গণ্য করেন এবং কোন প্রকার দায়িত্ব অবহেলাকে প্রতিশ্রুতি ভঙ্গের ন্যায় অপরাধ মনে করেন। ইসলামী ব্যাংকের কর্মীরা প্রতিষ্ঠানকে নিজের মনে করে এবং তাদের মাঝে প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি সম্পদের যত্ন নেয়ার মানসিকতা তৈরি হয়। এমনকি তারা ব্যাংকের তথ্যের গোপনীয়তা ও বিশ্বস্ততা রক্ষায় সদা সচেতন থাকে। তারা তাদের কর্তব্য পালনে মন-প্রাণ নিবেদন করে এবং প্রয়োজনের চেয়ে বেশি সময়, শ্রম প্রদানের জন্য প্রস্তুত থাকে। ইসলামী শরী'আহ মোতাবেক পরিচালিত একটি প্রতিষ্ঠান হিসেবে ইসলামী ব্যাংক সর্বদা তার কর্মীদের

প্রতি প্রতিশ্রুতি বাড়ানোর চেষ্টা করে এবং কর্মীরাও তাদের চাকুরিতে নিরাপদ বোধ করে। প্রসঙ্গত উল্লেখ করা যায়, দেশের শীর্ষস্থানীয় ইসলামী ব্যাংক আইবিবিএল-এ এমন অনেক এমপ্লয়ীর দেখা মিলে, যারা এই প্রতিষ্ঠানে তাদের পেশাগত জীবন শুরু করার পর অন্য প্রতিষ্ঠানে আরো উচ্চ পোস্ট বা বিস্তার সুযোগ-সুবিধার অফার পেয়েও এ প্রতিষ্ঠান ত্যাগ করেননি। এমনকি সরকারি চাকুরি, বিসিএস-এ সুযোগ পেয়েও ব্যাংক ছেড়ে যাননি-এমন দৃষ্টান্তও অনেক। একই প্রতিষ্ঠানে প্রবেশনারি অফিসার হিসেবে যোগদানের পর ম্যানেজিং ডিরেক্টর হয়ে অবসরে গেছেন-এমন বিরল দৃষ্টান্তও এই ব্যাংকে রয়েছে। প্রতিষ্ঠানকে আপন করে নেয়ার এ সংস্কৃতি এদেশে ইসলামী ব্যাংকিং-এর উন্নতি ও অগ্রগতির এক অন্যতম সোপান হিসেবে কাজ করেছে।

কর্মীদের পেশাগত উন্নয়ন ও মানোন্নয়নমূলক কর্মসূচি

কর্মীদের যোগ্যতা, দক্ষতা ও পেশাগত উন্নয়ন ছাড়া একটি উন্নত কর্পোরেট সংস্কৃতি প্রত্যাশা করা যায় না। ইসলামী ব্যাংকসমূহ প্রাতিষ্ঠানিক কার্যক্রম সুচারুরূপে সম্পাদনের জন্য কর্মীদের দক্ষতা, যোগ্যতার বিকাশ ও উৎকর্ষ সাধনে বিভিন্ন উদ্যোগ গ্রহণ করে। প্রতিটি কর্ম দিবসে নির্দিষ্ট সময়ে কুরআন-হাদিস বা কর্মীদের মানোন্নয়নমূলক বিভিন্ন বিষয়ে সংক্ষিপ্ত আলোচনা অনুষ্ঠিত হয়। ফলে, কর্মীরা প্রতিষ্ঠানে আরো বেশি অবদান রাখতে পারে।

ইসলামী ব্যাংকসমূহ তাদের কর্মীদের দক্ষতা বিকাশের জন্য নিজস্ব ট্রেনিং একাডেমীর মাধ্যমে অনসাইট/অফসাইট বিভিন্ন প্রশিক্ষণ কোর্স/প্রোগ্রামের ব্যবস্থা করে ব্যাংকের প্রতিটি ওয়ার্কিং ইউনিটকে লার্নিং সেন্টার হিসেবে গড়ে তোলার চেষ্টা করে। কারণ তা কর্মীদের আচরণ গঠনে এবং প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি বিকাশে প্রভাব বিস্তারকারী মূল্যবোধ তৈরিতে সহায়তা করে।

ইসলামী ব্যাংকের সংস্কৃতি হলো শরী'আহর নীতি ও লক্ষ্য অনুযায়ী ইসলামী ব্যাংকিং নিয়ে গবেষণা ও উন্নয়ন কার্যক্রম পরিচালনা। কারণ একটি নতুন আর্থিক ব্যবস্থা হিসেবে সমাজের বিভিন্ন শ্রেণি-পেশার মানুষের প্রয়োজন পূরণে কার্যকরী ইসলামী ব্যাংকিং প্রোডাক্ট ডেভেলপমেন্ট ও প্রচলনে নিবিড় গবেষণার কোন বিকল্প নাই।

গ্রাহকের সাথে ইনসারফপূর্ণ আচরণ ও উত্তম গ্রাহক সেবা

ইসলামী ব্যাংকসমূহের কর্পোরেট সংস্কৃতির কেন্দ্রবিন্দু হলো ফেয়ার ডিলিং (fair dealing)। গ্রাহকদের সাথে দায়িত্বপূর্ণ আচরণের ব্যাপারে ইসলামী ব্যাংকসমূহ যে পলিসি অনুসরণ করে তার মধ্যে রয়েছে:

- ক. গ্রাহকের উপর কঠিন শর্তের কোন বোঝা চাপানো হচ্ছে কিনা তা যাচাই করার জন্য ব্যাংকের সব ধরনের ফরম ও চুক্তিপত্র শরী'আহ সুপারভাইজরি বোর্ড/কমিটি কর্তৃক পর্যালোচনা ও অনুমোদন।
- খ. ব্যবসা সম্প্রসারণ এবং ব্যাংকিং প্রোডাক্ট মার্কেটিং সংক্রান্ত ডকুমেন্ট নৈতিকভাবে ভারসাম্যপূর্ণকরণ। শুধু লাভের দিকে গুরুত্ব প্রদান না করা।

গ. ব্যাংকের সাথে লেনদেনের ক্ষেত্রে প্রত্যেক গ্রাহকের অধিকার ও দায়িত্ব সুস্পষ্টভাবে উল্লেখ।

ঘ. ব্যবসা পরিচালনা এবং ব্যাংকের পাওনা পরিশোধে গ্রাহকের যোগ্যতা এবং গ্রাহকের অর্থনৈতিক ও সামগ্রিক কল্যাণে বিনিয়োগের প্রভাব বিবেচনা।

ঙ. মেয়াদোত্তীর্ণ পাওনার উপর অতিরিক্ত চার্জ আরোপ করার ক্ষেত্রে শরী'আহ সুপারভাইজরি বোর্ডের মতামত ও আদায়কৃত ক্ষতিপূরণের হিসাব সংরক্ষণ।

ছ. অসচ্ছল গ্রাহকের নিকট থেকে পাওনা আদায়ে বিলম্বের নীতি।

এছাড়া বিনিয়োগ গ্রাহককে অতিরিক্ত ঋণের বোঝা থেকে মুক্ত করার জন্য ইসলামী ব্যাংকসমূহ একদিকে বিনিয়োগ প্রদানের পূর্বে যেমন সতর্কতামূলক ব্যবস্থা (ex ante measures) গ্রহণ করে তেমনি গ্রাহক আর্থিক অসচ্ছলতায় পতিত হলে তখনও সতর্কতামূলক ব্যবস্থা (ex post measures)^৫ গ্রহণ করে। কারণ, ইসলামে ভ্রাতৃত্বের ধারণা সকল মানুষের সাথে মর্যাদাপূর্ণ ও সুন্দর আচরণ করতে শেখায়। হাদিসে এসেছে,

إِنَّ مِنْ خَيْرِكُمْ أَحْسَنَكُمْ أَخْلَاقًا

তোমাদের মধ্যে সেই উত্তম যে চরিত্রের দিক থেকে উত্তম (Al-Bukhārī 2015, 3559)

ইসলামী ব্যাংকের কর্মীরা নিম্নলিখিত হাদিস দ্বারা অনুপ্রাণিত:

রাসূল ﷺ বলেছেন,

لَا تَحْقِرَنَّ مِنَ الْمَعْرُوفِ شَيْئًا، وَلَوْ أَنْ تَلْقَىٰ أَخَاكَ بِوَجْهِ طَلِقٍ

কোনো পুণ্যের কাজকে তুচ্ছ মনে করো না, যদিও তা তোমার (মুসলিম) ভাইয়ের সঙ্গে হাসিমুখে সাক্ষাৎ করা হয় (Muslim 1991, 2626)।

অর্থাৎ হাসিমুখে সাক্ষাৎ করাও পুণ্যের কাজ। তাই শুধু পেশাগত বাধ্য-বাধকতার কারণে নয় বরং ইসলামী ব্যাংকসমূহে কর্মরত জনশক্তি সকল শ্রেণির গ্রাহকদের সর্বোত্তম সেবা প্রদানকে তাদের নৈতিক দায়িত্ব ও পুণ্যের কাজ বিবেচনা করে থাকে। ফলে গ্রাহক, শুভানুধ্যায়ীদের সাথে ভ্রাতৃত্বের সম্পর্ক তৈরি হয় এবং আদর্শ প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির উন্মেষ ঘটে।

অংশগ্রহণমূলক দৃষ্টিভঙ্গি এবং শ্রবণ সংস্কৃতি

ইসলামী ব্যাংকের ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষ সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষেত্রে অংশগ্রহণমূলক ব্যবস্থাপনা পদ্ধতি অনুসরণ করে, যেখানে কর্মীদের পরামর্শ বিবেচনায় নেয়া হয় এবং

^৫ বিনিয়োগপূর্ব ব্যবস্থা (ex ante measures) বলতে ব্যাংক যেন গ্রাহকের দুর্বলতার সুযোগে এমন কোন শর্ত তার উপর চাপিয়ে না দেয় যা অযৌক্তিক ও ন্যায়-ইনসাফের পরিপন্থী। এছাড়া ব্যাংক বিনিয়োগ প্রদানের পূর্বে গ্রাহকের নীট আয়ের সম্ভাব্যতা এবং তার ঋণ পরিশোধের যোগ্যতা পরিমাপ করবে আর গ্রাহক তার ব্যাংকের পাওনা পরিশোধে ব্যর্থ হলে তার উপর কী ধরনের দণ্ড আরোপিত হবে সে সম্পর্কে চুক্তিতে বিস্তারিত উল্লেখ করতে হবে। গ্রাহকের ব্যক্তিগত কিংবা তার নিয়ন্ত্রণবহির্ভূত কোন কারণে ex ante ব্যবস্থা তার দুরাবস্থা প্রতিরোধে ব্যর্থ হলে বী post ব্যবস্থা হিসেবে উভয়পক্ষের দায়িত্ব ও কর্তব্য কী হবে তার বিস্তারিত বিবরণও চুক্তিতে উল্লেখ করতে হবে।

কর্মীদের পদ-পদবী নির্বিশেষে ভাল আইডিয়াগুলো গ্রহণ করা হয়। আল্লাহ তাআলা পবিত্র কুরআনে মুমিনের গুণাবলী বর্ণনা করে বলেছেন,

﴿وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾

পারস্পরিক পরামর্শের মাধ্যমে তাদের কাজকর্ম পরিচালনা করে (Al-Quran, 42:38)।

ইসলামী ব্যাংকের সম্মানিত গ্রাহকদের নিকট থেকে প্রাপ্ত মতামতও ব্যাংক কর্তৃপক্ষ গুরুত্বের সাথে বিবেচনা করে।

Greed Free, Need Based ব্যাংকিং অনুশীলনের সংস্কৃতি

লোভ প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতিকে ধ্বংস করে দেয়। ইসলামী ব্যাংকসমূহ শুধু মুনাফার লোভ না করে মানুষের প্রয়োজনীয়তাকে বেশি গুরুত্ব দেয়। তাই সামাজিকভাবে, পরিবেশগতভাবে ও নৈতিকভাবে অবাঞ্ছিত প্রকল্পগুলিতে ইসলামী ব্যাংকসমূহ বিনিয়োগ করে না, এমনকি তা আর্থিকভাবে টেকসই এবং লাভজনক হলেও নয়। বাংলাদেশ ব্যাংকের একটি প্রতিবেদনে ইসলামী ব্যাংকিং সম্পর্কে যথার্থই মন্তব্য করা হয়েছে,

...the banks make financial transactions based on human necessities and embark upon productivity-oriented projects or activities to reduce the incidence of poverty.

(ইসলামী) ব্যাংকসমূহ মানুষের প্রয়োজনীয়তার ভিত্তিতে লেনদেন পরিচালনা করে এবং উৎপাদনশীল প্রকল্পে অথবা দারিদ্র্যের হার হ্রাসমূলক কার্যক্রমে নিজেদেরকে নিয়োজিত করে (BB 2016, 10)।

আর্থিক অন্তর্ভুক্তিমূলক Mass ব্যাংকিং-এর সংস্কৃতি

ইসলামী ব্যাংক-এর সংস্কৃতি হলো দরিদ্র ও ব্যাংকিং সেবাবিহীন জনগোষ্ঠীকে ব্যাংকিং ছাত্তার মধ্যে অন্তর্ভুক্ত করা। ডিপোজিট গ্রহণের ক্ষেত্রে ইসলামী ব্যাংকসমূহ বড় বড় ডিপোজিট গ্রহণ করার পাশপাশি ছোট ছোট ডিপোজিটকেও অবহেলা করে না। অন্যদিকে বিনিয়োগ প্রদানের ক্ষেত্রেও শুধু বড় বড় বিনিয়োগ নয় বরং ক্ষুদ্র ক্ষুদ্র বিনিয়োগ গ্রাহকদের চাহিদার দিকেও লক্ষ রাখে। সমাজের সুবিধাবঞ্চিত মানুষের জন্য ইসলামী ব্যাংকসমূহের রয়েছে অনেক সামাজিক প্রোগ্রাম।^৬ দেশের বিপুল সংখ্যক ধর্মপ্রাণ মুসলিম যারা রিবা বা সুদের নিষিদ্ধতা ও ভয়াবহ পরিণতির কারণে প্রচলিত ব্যাংকিং থেকে নিজেদেরকে দূরে রেখেছিলেন, ইসলামী ব্যাংক চালু হওয়ায় তারা ব্যাংকিং লেনদেনে সম্পৃক্ত হচ্ছেন। এভাবে ইসলামী ব্যাংকিং-এর মাধ্যমে আর্থিক অন্তর্ভুক্তি ত্বরান্বিত হচ্ছে।

৯. দরিদ্র ও সুবিধাবঞ্চিত মানুষের ভাগ্যোন্নয়নে দেশের শীর্ষস্থানীয় ইসলামী ব্যাংক আইবিবিএল ১৯৯৫ সাল থেকে পল্লী উন্নয়ন প্রকল্প (RDS) এবং ২০১২ সাল থেকে নগর দরিদ্র উন্নয়ন প্রকল্প (UPDS)-এর মতো প্রোগ্রাম চালু করেছে। যা বর্তমানে প্রায় ২৬ হাজার গ্রামে ছড়িয়ে পড়েছে এবং তের লাখেরও বেশি প্রান্তিক মানুষের জীবন পরিবর্তনে ভূমিকা পালন করছে যার বেশিরভাগই নারী। (IBBL's Annual Report 2020, P-99.) এছাড়া আল আরাফাহ ইসলামী ব্যাংকের আছে Grameen Small Investment Scheme (GSIS), এক্সিম ব্যাংক লিঃ-এর এক্সিম কিম্বাণ, শাহজালাল ইসলামী ব্যাংক লিঃ-এর রয়েছে Rural Investment Program (RIP), ফার্স্ট সিকিউরিটি ইসলামী ব্যাংক লিঃ-এর কৃষি বিনিয়োগ প্রকল্প ইত্যাদি।

পরিবেশ রক্ষায় 'গো গ্রিন' ব্যাংকিং সংস্কৃতি

ইসলামী ব্যাংকসমূহে যে কোনো ধরনের পরিবেশগত বিপর্যয়ের ঝুঁকি কমাতে এবং প্রকৃতিকে রক্ষা করার চেষ্টা করে। অধিকন্তু, ব্যাংকের প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির মূলনীতি হলো ভবিষ্যৎ প্রজন্মের জন্য সম্পদের সুরক্ষা। পরিবেশ রক্ষাকারী খাতসমূহে বিনিয়োগের ব্যাপারে ইসলামী ব্যাংকসমূহ যে নীতিমালা অনুসরণ করে তা মোটামোটি নিম্নরূপ:

ক) পরিবেশ সংরক্ষণ

খ) পরিবেশকে উন্নয়নের প্রভাবমুক্ত রাখা

গ) প্রাকৃতিক পরিবেশ রক্ষায় ব্যক্তি ও প্রতিষ্ঠানকে উৎসাহ প্রদান

ঘ) নবায়নযোগ্য ও দীর্ঘস্থায়ী শক্তির ব্যবহার বৃদ্ধি।

পরিবেশবান্ধব বিপণন, প্রশিক্ষণ ও সক্ষমতা অর্জনের জন্য তহবিলের সদ্যবহার, অনলাইন ব্যাংকিং, অভ্যন্তরীণ পরিবেশ ব্যবস্থাপনা নীতিমালা পরিপালন, সর্বোপরি পরিবেশবান্ধব ব্যাংকিং-এর প্রতিবেদন তৈরি ও প্রকাশকে ইসলামী ব্যাংকসমূহ অগ্রাধিকার প্রদান করে। পরিবেশ বান্ধব বিনিয়োগ বিতরণ ছাড়াও ইসলামী ব্যাংকসমূহ পরিবেশ সুরক্ষা খাতে বিপুল পরিমাণ অর্থ ব্যয় করে থাকে। সবুজ স্বদেশ গড়ার লক্ষ্যে দেশের বৃহত্তর ইসলামী ব্যাংক প্রতিবছর বর্ষাকালে পল্লী উন্নয়ন প্রকল্পের মাধ্যমে বৃক্ষরোপন কর্মসূচি পালন করে থাকে। প্রকল্পের প্রতি সদস্যকে ব্যাংক একটি চারা প্রদান করে এবং সদস্যকে আরো দুটি চারা নিজে সংগ্রহ করে রোপন করতে উৎসাহিত করে। ২০০৩ সাল থেকে শুরু করে ব্যাংকটি এ পর্যন্ত প্রায় ৮৫,৭১,৩৫২ টি গাছের চারা বিতরণ করেছে (Annual Report 2016-2019)।

প্রচার, প্রকাশনা ও বিপণনে নৈতিকতা অনুশীলনের সংস্কৃতি

এক সময়ে দেশের বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানের প্রকাশনায় নারী-পুরুষ ও বিভিন্ন প্রাণীর ছবি ব্যবহার করা হতো। ইসলামী ব্যাংকসমূহ তাদের প্রচার, প্রকাশনা ও বিপণনে ব্যতিক্রমধর্মী ও নৈতিকতার সংস্কৃতি চালু করেছে। ক্যালেন্ডার, ডায়েরি, কার্ডসহ বিভিন্ন প্রকাশনায় ইসলামী ইতিহাস, ঐতিহ্য, কুরআন-হাদিসের বাণীভিত্তিক ক্যালিগ্রাফির ব্যবহারের মাধ্যমে নান্দনিকতার পাশাপাশি তা শিক্ষণীয় উপকরণে পরিণত করেছে। বর্তমানে বিভিন্ন প্রতিষ্ঠান ইসলামী ব্যাংকসমূহের এই সংস্কৃতিকে অনুসরণ করেছে। প্রচার ও বিপণনের ক্ষেত্রেও ইসলামী ব্যাংকসমূহ মিথ্যা, বিভ্রান্তি, অতিরঞ্জন, প্রতারণা জোর-জবরদস্তি বা অবৈধ প্রভাব বিস্তার থেকে বিরত থাকে (Hasan, Chachi and Abdul Latif 2008, 33)।

টোটাল কমপ্লায়েন্স কালচার

আধুনিক কালে আমরা শুনছি টোটাল কমপ্লায়েন্স (Total Compliance)-এর কথা। অথচ ইসলামী ব্যাংক-এর নামের মধ্যেই টোটাল কমপ্লায়েন্স-এর তাৎপর্য নিহিত। কারণ, ইসলাম পরিপূর্ণভাবে মানতে হয়। আল্লাহ তাআলা বলেন,

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ادْخُلُوا فِي السِّلْمِ كَآفَّةً﴾

হে ঈমানদারগণ! তোমরা পরিপূর্ণরূপে ইসলামে প্রবেশ করো (Al-Qur'an, 2:208)।

ইসলামী শরী'আহর মৌলিক বিধানের পরিপন্থী নয়- নিয়ন্ত্রণ কর্তৃপক্ষের এমন যেকোনো নির্দেশনা পরিপালন করাও ইসলামী শরী'আহমতে অবশ্য কর্তব্য। তাই ইসলামী ব্যাংকের প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি গড়ে উঠে ইসলামী শরী'আহ ও নিয়ন্ত্রণ কর্তৃপক্ষের নির্দেশনা-এ দুয়ের সমন্বিত পরিপালনের মাধ্যমে।

ইসলামী ব্যাংকসমূহ তাদের সকল স্তরের নির্বাহী, ব্যবস্থাপক, কর্মী এবং ব্যবসায়িক অংশীদারদের আইনের বিধান পরিপালন এবং নৈতিক আচরণ করতে উৎসাহিত করে। সমস্ত ব্যাংকিং লেনদেন অভ্যন্তরীণ এবং সংবিধিবদ্ধ নিরীক্ষকদের দ্বারা ভালভাবে যাচাই এবং নিরীক্ষিত হয়।

প্রাতিষ্ঠানিক সামাজিক দায়বদ্ধতা (সিএসআর) কার্যক্রমের মডেল

আল্লাহ তাআলা ইরশাদ করেন,

﴿لَيْسَ الْبِرُّ أَنْ تُولُوا وُجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ
الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى الْمَالَ عَلَى حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ
وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَالْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا
عَاهَدُوا وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ﴾

পূর্ব এবং পশ্চিম দিকে তোমাদের মুখ ফিরানোতে কোন পুণ্য নেই; কিন্তু পুণ্য আছে কেউ আল্লাহ, পরকাল, ফিরিশতাগণ, সমস্ত কিতাব এবং নবীগণে ঈমান আনয়ন করলে এবং আল্লাহ প্রেমে আত্মীয়-স্বজন, পিতৃহীন, অভাবগস্ত, পর্যটক, সাহায্যপ্রার্থীগণকে এবং দাসমুক্তির জন্য অর্থ দান করলে, সালাত কয়েম করলে ও যাকাত প্রদান করলে এবং প্রতিশ্রুতি দিয়ে তা পূরণ করলে, অর্থ সংকটে, দুঃখ-ক্লেশে ও সংগ্রাম-সংকটে ধৈর্য ধারণ করলে (Al-Quran, 2:177)।

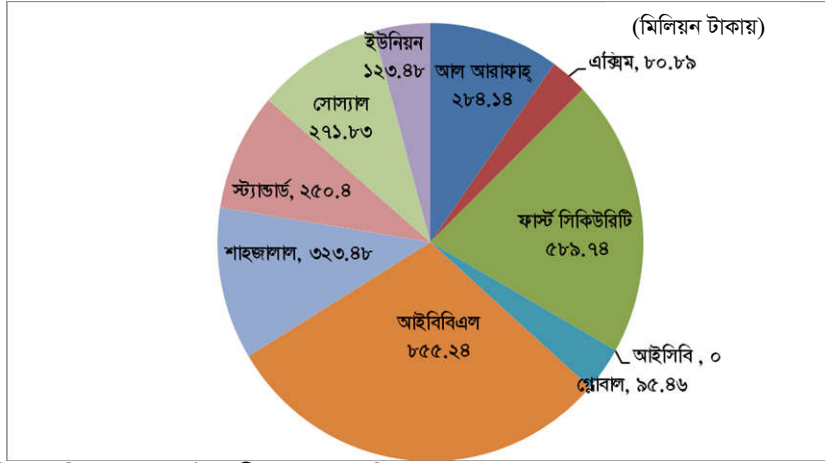
রাসূলুল্লাহ ^{পাশাপাশি} বলেন,

﴿يَا مَعْشَرَ الْجِبَارِ إِنَّ الشَّيْطَانَ وَالْإِثْمَ يَحْضُرَانِ الْبَيْعَ فَشَوْبُوا بِعَيْكُمْ بِالصَّدَقَةِ﴾

হে ব্যবসায়ী সমাজ, ব্যবসা ক্ষেত্রে শয়তান ও পাপ এসে সমুপস্থিত হয়। সুতরাং তোমরা ব্যবসায়ের সাথে সাদাকাহ বা দাতব্য কার্যক্রমকেও যুক্ত কর (Al-Tirmidhi 2015, 1208)।

কুরআন-হাদীসের এসব নির্দেশনার আলোকে ২০২০ ইং সালে দেশের ইসলামী ব্যাংকসমূহ সিএসআর খাতে ব্যয় করেছে ২৮৭৪.৬৬ মিলিয়ন টাকা। দেশের কর্পোরেট সিটিজেন হিসেবে ইসলামী ব্যাংকসমূহ শুরু থেকেই তাদের ব্যবসায়িক কার্যক্রমের পাশাপাশি প্রাতিষ্ঠানিক সামাজিক দায়বদ্ধতা কর্মসূচির আওতায় দেশের যেকোন দুর্যোগ বা সংকটে দুঃস্থ মানবতার পাশে থাকার চেষ্টা করে। শীতাত্তদের মাঝে শীতবস্ত্র বিতরণ, বন্যা, খরা, আইলা, সিডরসহ যেকোন প্রাকৃতিক দুর্যোগ কিংবা দুর্ঘটনায় ক্ষতিগ্রস্ত ও বিপন্ন মানুষের পাশে ইসলামী ব্যাংকসমূহ সাহায্যের হাত

বাড়িয়ে থাকে। সমাজের অসহায় ও দুর্দশাগ্রস্ত মানুষের সহায়তা ও অর্থনৈতিক মুক্তির লক্ষ্যে ইসলামী ব্যাংকসমূহ আলাদা ফাউন্ডেশন গঠন করেছে।



চিত্র-২ : সিএসআর খাতে ইসলামী ব্যাংকসমূহের বিগত ২০২০ সালের ব্যয় (Annual Report of IBs 2020)

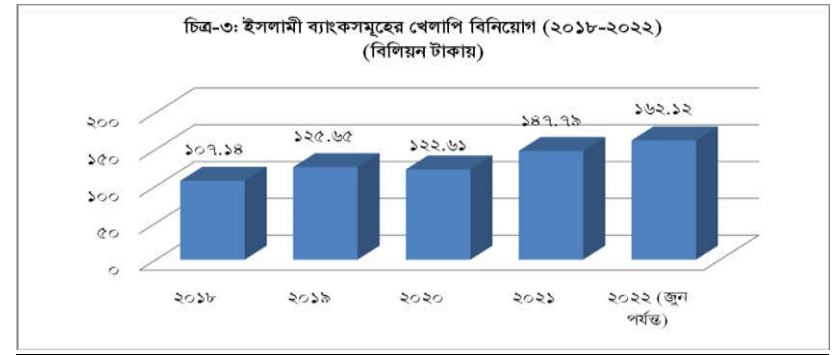
বর্তমানে এসব ফাউন্ডেশনের কোনো কোনোটি দেশের অন্যতম নেতৃস্থানীয় বেসরকারি স্বেচ্ছাসেবী সংস্থা।

বাংলাদেশের ইসলামী ব্যাংকসমূহের কর্পোরেট কালচার: তত্ত্ব বনাম বাস্তবতা

ইসলামী ব্যাংকিং-এ কাজিফত প্রাতিষ্ঠানিক কালচার গড়ে তোলা ও তা বিকশিত করা মোটেও সহজ কোন কাজ নয়। এর জন্য প্রয়োজন সংশ্লিষ্টদের নিয়ন্ত্রণের পরিপূর্ণতা, আন্তরিকতা, পরিশ্রম, ইসলামী মূল্যবোধের অনুশীলন এবং সর্বোপরি ব্যবসায়িক স্বার্থে ইসলামের নাম ব্যবহারের প্রবণতা পরিহার। বাংলাদেশে ইসলামী ব্যাংকিং-এর বয়স ৪০ বছর পূর্ণ হয়েছে। ইতোমধ্যে ইসলামী ব্যাংকিং দেশের সকল শ্রেণি-পেশা, ধর্ম-বর্ণের মানুষের নিকট ব্যাপক গ্রহণযোগ্য ও জনপ্রিয়তা লাভ করেছে। ইসলামী ব্যাংকিং-এর দ্রুত সম্প্রসারণ ও ক্রমবর্ধমান মার্কেট শেয়ার এর বড় প্রমাণ। তবে কোন জিনিসের সংখ্যা (quantity) যত বাড়তে থাকে, মান (quality) তত কমতে থাকে- এই বাস্তবতা দেশের ইসলামী ব্যাংকসমূহের ক্ষেত্রেও প্রযোজ্য হতে পারে।

ইসলামী ব্যাংক হলো অর্থনীতির ক্ষেত্রে ইসলামী শরী'আহর প্রতিনিধিত্বকারী প্রতিষ্ঠান। এ কারণে ইসলামী ব্যাংকসমূহের দুর্বল পারফরমেন্স ইসলামের অর্থনৈতিক ব্যবস্থার প্রতি মানুষের বিশ্বাসে নেতিবাচক প্রভাব ফেলে, এমনকি তা চূড়ান্তভাবে ইসলামের বিরুদ্ধে যায়। বাংলাদেশের ব্যাংকিং খাতে ডিফল্ট কালচার বা খেলাপি সংস্কৃতি একটি বড় সমস্যা। একথা সর্বজনবিদিত যে, প্রকৃত অর্থে শরী'আহ নীতিমালা পরিপালন করে বিনিয়োগ করা হলে তা সাধারণভাবে খেলাপি হওয়ার কথা নয়। কিন্তু দেশের ইসলামী ব্যাংকগুলোতেও দিন দিন খেলাপি প্রবণতার আশংকাজনক বৃদ্ধি ইসলামী ব্যাংকিং-এ শরী'আহ পরিপালনের প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতিকে প্রশ্নবিদ্ধ করে।

দেশে ইসলামী ব্যাংকিং-এর ৪০ বছরেও সাধারণ মানুষের নিকট ইসলামী ব্যাংকিং ও প্রচলিত ব্যাংকিং-এর মধ্যে তফাৎ স্পষ্ট নয়। এর একটি বড় কারণ ইসলামী ব্যাংকগুলোতে মার্কেড আপ বেজড (মুরাবাহা, বাই মুয়াজ্জাল) পদ্ধতির ব্যাপক অনুশীলন, যা প্রচলিত ব্যাংকের সিসি-হাইপো লোনের সাথে বেশ সাদৃশ্যপূর্ণ। বাংলাদেশ ব্যাংক কর্তৃক প্রকাশিত দেশের ইসলামী ব্যাংকগুলোর মোডভিত্তিক বিনিয়োগ চিত্রে দেখা যায়, ইসলামী ব্যাংকগুলোর মোট বিনিয়োগের প্রায় ৭১% বাই মুরাবাহা এবং বাই মুয়াজ্জাল পদ্ধতিতে। লাভ-লোকসানে অংশীদারিত্বমূলক পদ্ধতিতে মুশারাকা-মুদারাবা বিনিয়োগের পরিমাণ মোট বিনিয়োগের যথাক্রমে ০.২৮% এবং ০.২৬% মাত্র (BB 2023-B, 9)। লাভ-লোকসানে অংশীদারিত্বমূলক (PLS system) বিনিয়োগ পদ্ধতির অধিকতর অনুশীলন ইসলামী ব্যাংকসমূহে শরী'আহভিত্তিক একটি ব্যতিক্রমী প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি গড়ে তোলার ক্ষেত্রে ভূমিকা পালন করতে পারে।



(BB 2023-A, 57)

এ ব্যাপারে বাংলাদেশ ব্যাংকের মন্তব্য:

“The investments made by Islamic banks in ideal Islamic modes like Mudaraba and Musharaka are still at a minimal level. Given this, Islamic banks should pay more attention to develop proper guidelines and policies to promote investments under Mudaraba and Musharaka modes”.

অর্থাৎ, মুদারাবা ও মুশারাকার মতো আদর্শ ইসলামী পদ্ধতিতে ইসলামী ব্যাংকগুলোর বিনিয়োগ এখনও ন্যূনতম পর্যায়ে রয়েছে। এ প্রেক্ষিতে, মুদারাবা ও মুশারাকা মোডের অধীনে বিনিয়োগকে উৎসাহিত করার জন্য সঠিক গাইডলাইন ও নীতিমালা প্রণয়নে ইসলামী ব্যাংকগুলোর আরও মনোযোগ দেওয়া উচিত। (BB 2023-B, 15)

ইসলামী ব্যাংকের কার্যকারিতা শুধু দৃশ্যমান (tangible) বিষয়সমূহ (যেমন ব্যবস্থাপনা, সুযোগ-সুবিধা এবং সাংগঠনিক কাঠামো ইত্যাদি) দ্বারা নির্ধারিত হয়না, বরং অদৃশ্য (intangible) বিষয়সমূহ দ্বারাও নির্ধারিত হয়, যেমন ব্যাংকসমূহে শরী'আহ পরিপালন বা ইসলামিক মূল্যবোধ কতটা বাস্তবায়িত হয়েছে এবং সেই মূল্যবোধগুলো প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতিতে কতটা মজবুতভাবে মিশে আছে ইত্যাদি।

সুতরাং, একটি নির্ভরযোগ্য ইসলামী ব্যাংকিং ধারা বিকশিত করার ক্ষেত্রে ইসলামী ব্যাংকের প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির মডেল গড়ে তোলা অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ।

একটি শরী'আহভিত্তিক আর্থিক প্রতিষ্ঠান হিসেবে ইসলামী ব্যাংকের সাথে সংশ্লিষ্ট সকলের বিশেষ করে ইসলামী ব্যাংকসমূহের মালিক পক্ষ ও ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষের ইসলামী মূল্যবোধ ও নৈতিকতার যথাযথ অনুশীলনের বিষয়ে ঘাটতি থাকলে কাজক্ষিত প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি গড়ে উঠবে না। উক্ত ঘাটতি পূরণে দেশের ইসলামী ব্যাংকগুলোর অনেক করণীয় রয়েছে। ইসলামী ব্যাংকের মাঠ পর্যায়ে শরী'আহ বিচ্যুতির কারণ হিসেবে অনেকে 'ম্যানেজমেন্ট প্রেসার'-এর কথা বলেন। অর্থাৎ যেনতেন প্রকারে মুনাফা সর্বাধিকীকরণ (profit maximization) বা টার্গেট পূরণের উর্ধ্বতন চাপ থাকায় শাখা পর্যায়ের জনশক্তি শরী'আহ পরিপালনের ব্যাপারে অনেক ক্ষেত্রেই স্বাধীনভাবে সিদ্ধান্ত গ্রহণ বা ক্ষমতা প্রয়োগ করতে পারেন না। এমনকি শরী'আহ পরিপালন করতে গিয়ে যদি কোন গ্রাহককে তার কাঙ্ক্ষিত সুবিধা দেয়া না যায়, এবং এর কারণে যদি গ্রাহক ব্যাংক ছেড়ে চলে যান সেক্ষেত্রে সংশ্লিষ্ট শাখা ব্যবস্থাপক ও অফিসিয়ালগণ তাদের উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষ কর্তৃক তিরস্কৃত হয়ে থাকেন বলে অভিযোগ পাওয়া যায়। ফলে মাঠ পর্যায়ে শরী'আহ পরিপালনে কাজক্ষিত গতি আসে না। শরী'আহভিত্তিক কর্পোরেট কালচার উন্নয়নে এটিও একটি অন্তরায়।

ইসলামী ব্যাংকসমূহে শরী'আহভিত্তিক একটি আদর্শ কর্পোরেট কালচার গড়ে তোলার ক্ষেত্রে ব্যাংকের গ্রাহকদের ভূমিকাও অনস্বীকার্য। তারা যদি ইসলামী ব্যাংকিং-এর কালচারে অভ্যস্ত না হন, ব্যাংকের নিয়মাচার মেনে না চলেন, কিংবা প্রচলিত সুদভিত্তিক ব্যাংক থেকে যে সুবিধা যে পদ্ধতিতে পাওয়া যায়, ইসলামী ব্যাংক থেকেও তারা সেই ধরনের সুবিধা, সেই পদ্ধতিতেই পেতে চান তাহলে ইসলামী ব্যাংকিং-এর প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির স্বাতন্ত্র্য বজায় রাখা পুরোপুরি সম্ভব হবে না।

যেকোন প্রতিষ্ঠানে একটি আদর্শ কর্পোরেট কালচার গড়ে তোলার জন্য প্রাতিষ্ঠানিক সুশাসন তথা কর্পোরেট গভর্ন্যান্স কতটা গুরুত্বপূর্ণ তা ইতোমধ্যে আলোচনা করা হয়েছে। বলা বাহুল্য, প্রচলিত যে কোন প্রতিষ্ঠানের চেয়ে ইসলামী ব্যাংকিং-এর কর্পোরেট গভর্ন্যান্স আরো ব্যাপক ও বিস্তৃত। ইসলামী ব্যাংকিং-এ কর্পোরেট গভর্ন্যান্স এর অন্যতম অনুষঙ্গ হচ্ছে শরী'আহ গভর্ন্যান্স। কার্যকর শরী'আহ গভর্ন্যান্স-এর জন্য শরী'আহ সুপারভাইজরি বোর্ড বা কমিটিতে উপযুক্ত স্কলার নিয়োগ এবং তাদের স্বাধীনতা নিশ্চিত করা না হলে ব্যাংকের শরী'আহ সংক্রান্ত বিষয়ে স্বাধীনভাবে মতামত প্রদানের বিষয়টি অনিশ্চিত হতে পারে, বিশেষ করে যদি তা ব্যাংকের স্বার্থের বিরুদ্ধে যায়। শরী'আহ সুপারভাইজরি কমিটির স্বাতন্ত্র্য ও স্বাধীন মর্যাদা রক্ষার জন্য ইসলামী ব্যাংকিং-এর স্ট্যান্ডার্ড নির্ধারণী সংস্থাসমূহ সুপারভাইজরি কমিটিতে প্রতিষ্ঠানের পরিচালক বা শেয়ারহোল্ডারদের অন্তর্ভুক্ত না করার বিষয়ে দৃষ্টি আকর্ষণ করেছে। এ বিষয়ে ইসলামী ব্যাংক ও আর্থিক প্রতিষ্ঠানসমূহের জন্য অন্যতম আন্তর্জাতিক স্ট্যান্ডার্ড নির্ধারণী সংস্থা (AAOIFI) -এর ভাষ্য, "The Shari'ah

supervisory board should not include directors or significant shareholders of the Islamic financial institution" অর্থাৎ শরী'আহ সুপারভাইজরি বোর্ডে ইসলামী আর্থিক প্রতিষ্ঠানের পরিচালক বা উল্লেখযোগ্য শেয়ারহোল্ডারদের অন্তর্ভুক্ত করা উচিত নয় (AAOIFI, GSIFI -1)। অথচ বাংলাদেশের ১০টি পূর্ণাঙ্গ ইসলামী ব্যাংকের মধ্যে ৪টির শরী'আহ বোর্ডেই ব্যাংকের বোর্ড অব ডাইরেক্টরস বা ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষের এক বা একাধিক সদস্য অন্তর্ভুক্ত রয়েছে।

ইসলামী ব্যাংকের ধরন	ব্যাংক সংখ্যা	সুপারভাইজরি কমিটি রয়েছে	সুপারভাইজরি কমিটিতে ব্যাংকের পরিচালক/এক্সিকিউটিভ অন্তর্ভুক্ত আছেন
পূর্ণাঙ্গ	১০	১০ টিতে	৪ টিতে
শাখাধারী	১০	১০ টিতে	১০ টিতে
উইভোধারী	১২	১২ টিতে	১২ টিতে
বিদেশী	২	২ টিতে	-

সারণি-৫: দেশের ইসলামী ব্যাংকসমূহের শরী'আহ সুপারভাইজরি কমিটিতে পরিচালক /এক্সিকিউটিভদের অন্তর্ভুক্তির চিত্র (Annual Report of IBs 2021)

যোগ্য শরী'আহ স্কলারের অভাব দেশের ইসলামী ব্যাংকিং-এর একটি চলমান সমস্যা। অনেক ব্যাংকের সুপারভাইজরি কমিটিতে উচ্চ ডিগ্রীধারী, যেমন পিএইচডিহোল্ডার সদস্য রয়েছেন ঠিকই, কিন্তু তাদের মধ্যে খুব কম সংখ্যকই ফিকহুল মুআমালাতে উচ্চতর ডিগ্রীধারী। এটা তিক্ত সত্য যে, কোন কোন সুপারভাইজরি কমিটিতে ফকীহ সদস্যের সংখ্যা অন্যান্য সদস্যের তুলনায় কম, এবং এমন উদাহরণও রয়েছে যে সুপারভাইজরি কমিটির চেয়ারম্যানের কোন শরঈ ব্যাকগ্রাউন্ডই নেই। এছাড়া নতুন স্কলারের অভাবে বর্তমান সদস্যদের কাঁধে দায়িত্বের বোঝা অনেক বেশি। দেশের ইসলামী ব্যাংকসমূহের সুপারভাইজরি কমিটিগুলোর গঠন বিশ্লেষণ করে দেখা যায়, বাংলাদেশে ইসলামী ব্যাংকিং পরিষেবা প্রদানকারী মোট ৩২টি ব্যাংকের মধ্যে ২টি বিদেশী ব্যাংকের স্থানীয় সুপারভাইজরি কমিটি নেই; তারা তাদের শরঈ বিষয়গুলো ব্যাংকের গ্লোবাল কমিটিতে পেশ করে। বাকি ৩০টি ব্যাংকের সুপারভাইজরি কমিটির অধিকাংশ সদস্য বর্তমানে একাধিক কমিটিতে দায়িত্ব পালন করছেন। পেশাগত অতি ব্যস্ততার পাশাপাশি কেউ কেউ ১০ থেকে ১২টি পর্যন্ত কমিটিতে রয়েছেন। এছাড়া বিভিন্ন নন-ব্যাংক আর্থিক প্রতিষ্ঠানের সুপারভাইজরি কমিটিতেও তারা অন্তর্ভুক্ত আছেন। এমনকি এক সুপারভাইজরি কমিটির চেয়ারম্যান বা সদস্য সচিবকে অন্য প্রতিষ্ঠানের কমিটির সাধারণ সদস্য হিসেবে দায়িত্ব পালন করতে দেখা যায়। বহুবিধ দায়িত্বপালনের কারণে তারা কমিটির মিটিংগুলোতে পর্যাপ্ত সময় দিতে পারেন না। ফলে গবেষণালব্ধ শরঈ সিদ্ধান্ত বা অভিমত প্রদানে দুর্বলতা থেকে যায়। দেশের ইসলামী ব্যাংকসমূহে টেকসই শরী'আহ পরিপালন কালচার গড়ে তোলার জন্য ব্যাংকগুলোর উদ্যোগ গ্রহণের পাশাপাশি নিয়ন্ত্রণকারী কর্তৃপক্ষ কর্তৃক এ বিষয়ে প্রয়োজনীয় নীতিমালা প্রণয়ন ও তা

বাস্তবায়নে পদক্ষেপ গ্রহণ করা প্রয়োজন। ইসলামী ব্যাংকের শরী'আহ্ গভর্ন্যান্স-এর আরেকটি গুরুত্বপূর্ণ বিষয় হচ্ছে, একটি স্বাধীন ও কার্যকর শরী'আহ্ অডিটিং সিস্টেম প্রতিষ্ঠা। স্বতন্ত্র শরী'আহ্ অডিটের মাধ্যমে ব্যাংকের দৈনন্দিন কার্যক্রমে অনিচ্ছাকৃত ত্রুটি বা ইচ্ছাকৃত শরী'আহ্ লঙ্ঘন চিহ্নিত করা এবং শরী'আহ্ অননুমোদিত কোনো মুনাফা অর্জিত হয়ে থাকলে তা আলাদা করা ইসলামী ব্যাংকগুলোর প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি। কিন্তু বাস্তবে দেশের ইসলামী ব্যাংকগুলোতে প্রয়োজনের তুলনায় শরী'আহ্ অডিটের (মুরাকিব)-এর অপ্রতুলতা, ফলপ্রসূ শরী'আহ্ পরিদর্শন পরিচালনার মতো যোগ্য, দক্ষ ও অভিজ্ঞ মুরাকিবের অভাব, প্রয়োজনীয় আইটি ও লজিস্টিক সাপোর্টের সীমাবদ্ধতা ইত্যাদি ক্ষেত্রে ব্যাংকগুলোর দুর্বলতা চোখে পড়ার মতো।

ইসলামী ব্যাংকের প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির একটি অপরিহার্য উপাদান প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের ড্রেস বা পোশাক-পরিচ্ছদ। কর্মীদের পোশাক-পরিচ্ছদকে প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির দৃশ্যমান অবয়ব হিসেবে উল্লেখ করে AAOIFI-এর ভাষ্য, “The way that employees dress can also be called an organization’s artifact” অর্থাৎ, (প্রতিষ্ঠানের) কর্মীরা যেভাবে পোশাক পরেন তাকে একটি প্রতিষ্ঠানের (সংস্কৃতির) দৃশ্যমান অবয়ব (artifact)-ও বলা যেতে পারে (AAOIFI 2017, 283)। দেশের কোন কোন ইসলামী ব্যাংকের এমপ্লয়ীদের পোশাক-পরিচ্ছদে শালীনতা রক্ষার বিষয়ে অনেকে দৃষ্টি আকর্ষণ করে থাকেন। তাদের মতে, ইসলামী ব্যাংক বা ইসলামী ব্যাংকিং সেবাদানাকারী প্রচলিত ব্যাংকের কোন কোন শাখায় ঢুকে বিশেষ করে মহিলা কর্মীদের বেশ-ভূষা দেখে বোঝা কঠিন যে, এটি ইসলামী ব্যাংক-এর কোনো ওয়ার্কিং ইউনিট। আদর্শ কর্পোরেট কালচার উন্নয়নে দেশের ইসলামী ব্যাংকসমূহের এক্ষেত্রে আরো আন্তরিক হওয়ার প্রয়োজন।

ইসলামী ব্যাংকসমূহে একটি আদর্শ প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি গড়ে তোলার ক্ষেত্রে গ্রাহক পরিষেবা কেমন হওয়া উচিত-এ বিষয়ে বিস্তারিত আলোচনা করা হয়েছে। কোন কোন ক্ষেত্রে ক্ষুদ্র ও প্রান্তিক গ্রাহকদের কাজক্ষিত সেবা প্রদানের ক্ষেত্রে দেশের ইসলামী ব্যাংকসমূহের অনেক করণীয় বাকি। ইসলামী ব্যাংকের গ্রাহক পরিষেবা এমন হওয়া উচিত যেন তা গ্রাহকদের প্রত্যাশাকে অতিক্রম করে যায়। এছাড়া একটি আদর্শ প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির উন্নয়নের জন্য প্রতিষ্ঠানের সংস্কৃতির সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ লোক নিয়োগের ব্যাপারটিও অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ। কেননা আদর্শের প্রতি নিবেদিত না হলে তার মাধ্যমে সে আদর্শ বাস্তবায়িত হতে পারে না।

সুপারিশ ও উপসংহার

সংস্কৃতি হলো পথনির্দেশক আলোকবর্তিকা। এটি কোন প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য, কৌশল, কাঠামো এবং কর্মী, গ্রাহক, বিনিয়োগকারী সর্বোপরি, বৃহত্তর সম্প্রদায়ের প্রতি প্রতিষ্ঠানের দৃষ্টিভঙ্গির মধ্যে নিহিত থাকে। প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির মাধ্যমে কোন প্রতিষ্ঠান সম্পর্কে মানুষ ধারণা লাভ করে।

সংস্কৃতি হচ্ছে একটি প্রতিষ্ঠানের আত্মা এবং কর্মী (মানবসম্পদ) হলো তার জীবনী শক্তি। তাই প্রতিষ্ঠানের মূল্যবোধ, মূলনীতি এবং বিশ্বাসের সাথে সামঞ্জস্য রেখে মানবসম্পদের উন্নয়ন অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ।

ইসলামী শরী'আহ্ভিত্তিক আর্থিক প্রতিষ্ঠান হিসাবে ইসলামী ব্যাংকে এমন কর্পোরেট সংস্কৃতি গড়ে তোলা উচিত যা প্রচলিত ব্যাংক থেকে ভিন্ন এবং যা ইসলামের সুমহান আদর্শ ও মূল্যবোধকে এর সমস্ত বৈশিষ্ট্যে প্রতিফলিত করে। Schein (1992) যেমনটা বলেছেন যে, প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি একটি প্রতিষ্ঠানের সদস্যদের ধারণকৃত সামষ্টিক মূল্যবোধকে বোঝায়, যা কোন প্রতিষ্ঠানকে অন্যান্য প্রতিষ্ঠান থেকে আলাদা করে তোলে। ইসলামী ব্যাংকের কর্পোরেট কালচার বা প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতিও ঠিক তেমনি ইসলামী আদর্শ ও মূল্যবোধভিত্তিক হওয়া উচিত যা অন্যদের থেকে বা প্রচলিত ব্যাংক থেকে ইসলামী ব্যাংককে আলাদা বৈশিষ্ট্যমণ্ডিত করবে।

ইসলামী ব্যাংকের প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির অন্তর্নিহিত ইসলামী মূল্যবোধ পরিবর্তিত পরিবেশের চ্যালেঞ্জ মোকাবেলায় শক্তির উৎস হিসেবে কাজ করবে বলে আশা করা যায়। সে লক্ষ্যে ইসলামী মূল্যবোধকে কর্পোরেট সংস্কৃতিতে রূপান্তরের বিষয়টি গুরুত্বের সাথে সম্পাদন করতে হবে। তা না হলে প্রতিষ্ঠানের সদস্যরা প্রচলিত ব্যাংকের মতো একইভাবে একই কাজ করতে থাকবে। অন্যদিকে, প্রতিষ্ঠানের যত বেশি সদস্য ইসলামী মূল্যবোধকে ধারণ বা লালন করে এবং এর সাথে অঙ্গাঙ্গিভাবে লেগে থাকে, ইসলামী সংস্কৃতি কর্পোরেট আকারে তত শক্তিশালী হয়। অর্থাৎ ইসলামী ব্যাংকের প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি গড়ে তুলতে হবে ইসলামী আদর্শ বা সামষ্টিক মূল্যবোধের ভিত্তিতে যেনো তা প্রতিষ্ঠানে কর্মরত প্রতিটি ব্যক্তির কর্মের ভিত্তি হয়ে ওঠে। যেসব কর্মী ইসলামী মূল্যবোধ ভিত্তিক কর্পোরেট কালচার ভালভাবে অনুধাবন করতে পারেন তারা ইসলামের মূল্যবোধকে তাদের অভ্যাসে পরিণত করেন, যা প্রতিষ্ঠানকে ইতিবাচকভাবে প্রভাবিত করে। ইসলামী কর্পোরেট কালচার যতো ভালোভাবে প্রয়োগ করা হবে, ইসলামী ব্যাংকগুলোর কর্মক্ষমতা ততো বাড়বে।

বাংলাদেশের প্রেক্ষাপটে, কোন কোন ইসলামী ব্যাংক ইসলামী মূল্যবোধের ভিত্তিতে প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি গড়ে তোলার ক্ষেত্রে বেশ এগিয়ে রয়েছে। সে অনুযায়ী অন্যান্য ইসলামী ব্যাংক ও আর্থিক প্রতিষ্ঠানেও ইসলামী কর্পোরেট কালচার গড়ে তোলার সুযোগ রয়েছে। আমরা আশা করি, ইসলামী ব্যাংকের দুর্দান্ত কর্পোরেট সংস্কৃতি উচ্চ মানের সাথে টেকসই প্রবৃদ্ধি আনয়ন করবে যা আগামী বছরগুলিতে সমস্ত স্টেকহোল্ডারদের জন্য সর্বাধিক সুফল বয়ে আনবে।

Bibliography

Al Qur'ān Al Karīm

AAOIFI, Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions, 2017. *Shari'ah Standards & Shari'ah Governance (SS&SG)*, CIPA Study Text book, Manama, Bahrain.

- 2015. Governance Standard for Islamic Financial Institutions (GSIFI) No. 1, Manama, Bahrain.

Al Bukhārī, Abū 'Abd Allah Muḥammad Ibn Ismā'īl. 2015. *Ṣaḥīḥ Al Bukhārī*. Al Riyād: Dār Al Ḥadārah

Abdul Mannan, Muhammad. 2008. *Islami Bankbabostha*. Dhaka: Central Shari'ah Bard for Islamic Banks of Bangladesh

Al Tirmidhī, Abū 'Īsā Muḥammad Ibn 'Īsā Ibn Sawrata Ibn Mūsā. 2015. *Sunan Al Tirmidhī*. Al Riyād: Dār Al Ḥadārah

Adevale, Osibanjo Omotayo & Anthonia, Adeniji Adenike. 2013. "Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities" *Journal of Competitiveness* 5: 4, (115-133)

DOI: 10.7441/joc.2013.04.07

BB Guidelines, Bangladesh Bank Guidelines for Islamic Banking 2009. Accessed on Dec. 7, 2021. <https://www.bb.org.bd/aboutus/regulation/guideline/islamicbanking/guideislamicbnk.pdf>

BB, Bangladesh Bank. 2016. Developments of Islamic Banking in Bangladesh, Bangladesh Bank, Oct-Dec 2016 issue. https://www.bb.org.bd/pub/quarterly/islamic_banking/oct_dec_2016.pdf

- 2017. "Annual Report, 2016-2017" <https://www.bb.org.bd/pub/annual/anreport/ar1617/chap5.pdf>

- 2023-A. Annual Report, Bangladesh Bank, 2021-2022 <https://www.bb.org.bd/pub/annual/anreport/ar2122.pdf>

- 2023-B. Quarterly Report on Islamic Banking in Bangladesh, Bangladesh Bank, January-March 2023. www.bb.org.bd/pub/quarterly/islamic_banking/ibq3%20march-2023.pdf

Cecil. 2013. "Edgar Schein: Organizational Culture and Leadership" *#hypertextual*. January 17, 2013. Accessed Dec. 4, 2021. <https://thehypertextual.com/2013/01/17/edgar-schein-organizational-culture-and-leadership/>

Coleman, John. 2013. "Six Components of a Great Corporate Culture" *Harvard Business Review*, May 06, 2013. <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>

Commonwealth Legal Information Institute. 2021. Malaysian Legislation, Islamic Banking Act 1983. www.commonlii.org/my/legis/consol_act/iba1983131/

Domat, Chloe. *Islamic Finance Confronts Global Pandemic*. Accessed on Dec. 22, 2020. <https://www.gfmag.com/topics/blogs/islamic-finance-covid-19-coronavirus>

Edureka, 2021. Accessed Dec. 1, 2021. <https://www.edureka.co/blog/videos/why-is-organizational-culture-so-important/>.

Hasan, Abul, Abdul Kader Chachi and Salma Abdul Latif. 2008. "Islamic Marketing Ethics and its Impact on Customer Satisfaction in the Islamic Banking Industry" *Journal of King Abdulaziz University - Islamic Economics*, 21:1 (January) 27-46. DOI: 10.4197/islec.21-1.2

Ibn Mājah, Abū 'Abd Allah Muḥammad Ibn Yazīd. 2003. *Sunan Ibn Mājah*. Bairūt: Dār Al Fikr

Islami Bank Bangladesh Limited, 2021. Accessed Dec. 4, 2021. <https://www.islamibankbd.com/>

Montana, P., and Charnov, B. 2008. *Management* (4th ed.), Barrons Educational Series, Hauppauge: NY, P-83.

Muslim, Abul Ḥusain Muslim Ibn Al Ḥajjāj Al Qushairī. 1991. *Ṣaḥīḥ Muslim*. Al Qāhirah: Dār Al Ḥadīth

Mullin, Laurie J.. 2016. *Management & Organizational Behaviour*. Philadelphia: Trans-Atlantic Publications, Inc.

Needle, David. 2004. *Business in Context: An Introduction to Business and Its Environment*. Boston: Cengage Learning Business Press.

Nurul Islam, Muhammad. 2023. "Babosthapon: Islami Dristikone" *Pathagar*. Accessed on Jul. 03, 2023. <https://www.pathagar.org/article/detail/69>

P. M.Si, Mappamiring. 2015. Organizational culture and work motivation on employee Islamic Banking in Makassar. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5:12 (139-166).

Rahman, A.H.M Mustafizur and Hussain, Iqbal. 2019. *Introductory Sociology*. Dhaka: Lekhapora.

Rothman, Joshua. 2014. "The Meaning of Culture" *The New Yorker*, Dec. 26, 2014. <https://www.newyorker.com/books/joshua-rothman/meaning-culture>

Spiegelman, Paul. 2012. "10 Elements of Great Company Culture" *Inc*. Jun 6, 2012. <https://www.inc.com/paul-spiegelman/great-company-culture-elements.html>

Schein, Edgar H.. 1992. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass

Terry, George Robert . 1972. *Principles of Management*. UK: R. D. Irwin

UN, United Nations 1948. *Universal Declaration of Human Rights*, <http://www.un.org/en/document/udhr/>