

## **ODLIKE ISLAMSKOG MENADŽMENTA**

Polazeći od stava da islam ne može biti ograničen na jezičko značenje riječi „religija“ kako se ona upotrebljava u zapadnim jezicima i koja uključuje samo pitanja čovjeka i njegova odnosa prema Bogu, a samim tim imajući u vidu mnogo dublji i obimniji sadržaj od ovoga, islam se izdvaja svojim svjetonazorom.

On ima dva glavna principa: da organizira personalni i društveni život čovjeka na ovom svijetu, i da, što je mnogo važnije, pripremi čovjeka za trajnu sreću na vječnom –budućem svijetu. Kur'an to iskazuje na slijedeći način: “Gospodaru naš, podaj nam dobro i na ovom i na onom svijetu”<sup>1</sup>

Zajedno sa važnim normama koje regulišu odnose čovjeka i Boga, islam, također, ima norme koje nisu ništa manje važne i koje uređuju odnose između ljudi ili, drugim riječima, odnose u društvu. Među njima, radni život i poslovna etika zauzimaju važno mjesto. Islam pridaje veliku pažnju radu i poslovnom životu. Uprkos svim prevladavajućim nerazumijevanjima o islamu nikada ne bi trebalo misliti kao o religiji naivnog fatalizma ili determinizma koja zahtjeva od čovjeka da se preda sudbini bez rada ili poduzimanja važnih koraka u tom pravcu.

U esencijalne probleme razvoja svakog društvenog sistema, preduzeća malog ili velikog kao i organizacije spada problematika planiranje, organizovanje, rukovođenja i realizacije zamišljenih ciljeva.

S obzirom da je stanje u ovom segmentu, globalno posmatrajući, uz-

---

<sup>1</sup> Besim Korkut, prijevod Kur'ana, Al-Baqara [2:201]

drmano raznim potresima i padovima koji donose negativne rezultate i katastrofe različitih dimenzija i snage, cilj nam je dokazati da islam sa svojim univerzalnim smernicama i uputstvima daje rešenja i odgovore na savremene izazove u sferi poslovanja i komunikacija koji se odvijaju među zaposlenima.

Islam kao kompletan sistem života putem svojih etičkih normi, tretira nauku koja se danas naziva menadžment, ili nauka o rukovođenju poslovima i upravljanju. Islam svojim univerzalnim moralnim principima i normama usmjerava i oplemenjuje svaki vid ljudskog djelovanja i njegovih aktivnosti u sferi upravljanja ljudima, njihovim poslovima, kao i materijalnim resursima. Kada se kaže menadžment, odmah se misli na poslovanje u savremenom dobu, odnosno u dvadesetom i dvadeset prvom stoljeću. Međutim, iako objavljen prije više od četrnaest stoljeća, Kur'an nudi mnoštvo uputa i smjernica za to polje ljudske djelatnosti. Sunnet (Tradicijska), kao drugi izvor islama, kako kroz riječ Allahova Poslanika, s.a.v.s., tako i kroz njegovo djelo, nudi također značajne napatke i praktične primjere uspješnog menadžmenta. Ako se uzme u obzir da pored ta dva glavna izvora islama, pravila menadžmenta možemo crpiti iz ostalih izvora (idžma', kijas i idžtiha, itd.), onda je jasno da islam nudi odgovore na sve savremene izazove, pa i kada je u pitanja oblast menadžmenta. Za razliku od današnjih shvatanja pojma menadžmenta na Zapadu, jedna od glavnih karakteristika islamskog menadžmenta jeste poštenje i pravda. Naime, islam inače traži od svojih sljedbenika da budu krajnje pošteni i pravedni, kako prema sebi, tako prema drugima. Ti principi naročito su traženi kada je u pitanju odnos prema drugim ljudima, te organizacija i rukovođenje poslovima, što i kako zadire u pitanje poštovanja ljudskih prava.

U ovoj studiji ćemo nastojati prikazati trenutna dostignuća islamskog menadžmenta, počev od vremena Allahova Poslanika Muhammeda, s.a.v.s., pa sve do današnjih dana s posebnim osvrtom na predmet istraživanja u ovom radu – mogućnost primjene islamskog menadžmenta u savremenom načinu rukovođenja, planiranja i poslovanja.

**Ključne riječi: Kur'an, sunnet, islamki menadžmet, khuluk – moral, organizovanje, planiranje i odlučivanje.**

## Aplikativni modeli

Historijski gledano, pojedini poslovi koji po svom obilježju, prirodi pripadaju menadžerskoj sferi (organizovanje, savjetovanje, konsultovanje, kontrolisanje, donošenje presudnih odluka i dr.) postojali su još u ranim civilizacijama, kao što su egipatska, fenićanska, perzijska, grčka, kineska i dr.)

Mnogi autori koriste biblijski primjer u kome se govori o kretanju Izraelaca prema Obećanoj zemlji koje je bilo veoma usporeno, jer je bilo spontano i nedovoljno organizovano. Musa, a.s., (Mojsije) je riješio problem tako što ih je organizovao u manje grupe i imenovao njihove vođe i rukovodioce, na taj način on je olakšao i ubrzao stizanje u Obećanu zemlju.

Što se tiče kur'anskih ajeta u kojima se spominju neki od vidova menadžmenta kao što je organizovanje, konsultovanje i dr. njih je mnogo, a u većini slučajeva iz života pređašnjih naroda. Allah, dž.š., u suri Jusuf kaže: „Postavi me: - reče – „da vodim brigu o stovarištima u zemlji, ja sam zaista čuvaran i znan.“<sup>2</sup>

Također, Allah, dž.š., spominje konsultovanje kraljice Belkise koja je živjela u vremenu Sulejmana, a.s., koja je nakon što je primila pismo od Sulejmana, a.s., obratila se velikanima oko nje riječima: „O velikaši“ – reče ona – „savjetujte mi šta treba u ovom slučaju da uradim, ja bez vas neću ništa da odlučim!“<sup>3</sup> Također, Faraon koji proglasi sebe božanstvom na Zemlji je konsultovao velikane oko sebe kada je saznao za Musaovu misiju, obrativši im se riječima: „Ovaj je zaista vješt čarobnjak“ - reče glavešinama oko sebe faraon - „hoće da vas čarolijom svojom iz zemlje vaše izvede. Pa šta savjetujete?“<sup>4</sup>

Međutim, razvojem organizacija, velikog obima i kompleksnosti, javlja se sve veća potreba za profesionalnim menadžmentom, kao i za obrazovanim i vještim menadžerima. To je slučaj sa svim organizacijama,

<sup>2</sup> Besim Korkut, prijevod kur'ana, Yusuf [12:55].

<sup>3</sup> Besim Korkut, prijevod kur'ana, An-Naml [27:32].

<sup>4</sup> Besim Korkut, prijevod kur'ana, Aš-Šuara [26:34-35].

državom, vojskom, pravnim i javnim preduzećima.

Pored mnogih drugih faktora koji su uticali na razvoj nauke o menadžmentu i kulturne sredine su imale značajnu ulogu u njegovom razvoju. Naime, pored niza zajedničkih karakteristika, savremene civilizacije u pojedinim dijelovima i regionima svijeta međusobno se razlikuju po specifičnim kulturnim i društvenim obilježjima. U tom smislu, kao rezultat ovako raznolikih kulturnih sredina, koje su uslovile specifičan razvoj menadžmenta, mogu se izdvojiti: Sjedinjene Američke Države, Zemlje Evropske Unije, Japan, Zemlje islamskog svijeta.

### **Islamski menadžment**

U savremenoj svjetskoj naučnoj literaturi iz oblasti poslovne ekonomije i menadžmenta skoro da se ne može naći ništa o islamskom menadžmentu. Međutim, čvrsto poimanje teorijskih podloga i karakteristika islamskog menadžmenta nije moguće bez jasnog razumijevanja pravnih parametara koji ga oslovljavaju i oblikuju. Uloga islamskog zakona u davanju širih kontura islamskom menadžmentu slična je ulozi bilo kojeg drugog pravnog sistema u oblikovanju neke od vrsta menadžmenta.

Dok se u sekularnim društvima zakoni donose, mijenjaju, dopunjuju i ukidaju kolektivnom voljom pojedinaca u društvu, zbog čega su podložni promjenama, dotle su zakoni u islamskim društvima, od Boga naloženi i zbog toga nepromjenjivi, vječiti, izvan ljudskog dohvata ili izmjene. Za cjelovito razumijevanje socijalnih i poslovnih odnosa u okviru islama nužno je odrediti njihovo ideološko utemeljenje. Naime, svaki čovjek se u svom djelovanju rukovodi nekom vizijom, idejom koja stoji kao zvijezda na nebu koja mu određuje kurs djelovanja u vrtlozima života. Islam to pitanje razrješava sa tri fundamentalne postavke:

- Tewhid<sup>5</sup> – jednoća Stvoritelja svjetova;
- Hilafet – namjesništvo čovjekovo na Zemlji;
- Adalet – pravednost ili ekvilibrij u društvenim odnosima.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Infinitiv ili glagolska imenica tewhid potječe od glagola „wahhede“ držati jedinstvenim, biti jednobozac, biti monoteist, osamiti se itd. ‘Ilmut-tevhid je naziv za islamsku disciplinu koja se bavi proučavanjem i odbranom islamskog vjerovanja.

<sup>6</sup> Vidi, F. Hadžić, *Islamsko bankarstvo ekonomski razvoj*, str.29-30.

## Odlike islamskog menadžmenta

Dok se angloamerički menadžment zasniva se na duhovnoj komponenti protestantske etike, a koreni japanskog menadžmenta su u konfučionizmu s jedne i šintoizmu s druge strane, islamski menadžment se zasniva na islamskom šerijatskom pravu, kao i na islamskoj etici poslovanja i sudjelovanja.

Za razliku od angloameričkog menadžmenta kojeg karakterišu individualizam, egoizam, izraženi lični interesi, materijalna motivacija iznad moralne i dr; islamski menadžment zagovara posjedovanje islamskog vjerovanja i ponašanja, visoku stručnu spremnost, disciplinu, ozbiljan pristup poslu, uzajamno razumijevanje, pomaganje i bratsku saradnju, kao i takmičarski duh u radu i bogobožnosti. Ebu-Hurejre, r.a., prenosi da je Allahov Poslanik, s.a.v.s., rekao: „Ko otkloni vjerniku jednu od njegovih ovosvjetskih nevolja, Allah će otkloniti jednu od njegovih nedaća na Sudnjem danu. Ko olakša svome dužniku (time što će mu odgoditi rok, ili mu posve oprostiti), Allah će njemu olakšati i na dunjaluku i na ahiretu (na ovom i na budućem svijetu). Ko pokrije (nevaljalštine) jednog muslimana, Allah će njega pokriti na ovom i na budućem svijetu. Allah je u pomoći svome robu, sve dok je on u pomoći svome bratu.”<sup>7</sup> Iz citiranog hadisa se vidi da Poslanik islama podstiče ljude na međusobnom pomaganju i sudjelovanju motivišući ih time da onaj ko bude od pomoći svome bratu, prijatelju, drugu, kolegi na poslu, Allah, dž.š., će biti njemu od pomoći. Drugim riječima onaj ko želi da mu Allah pomogne i olakša izvršavanje radnih obaveza neka bude od pomoći drugim ljudima.

Traženje i brzo prihvatanje javne funkcije podrazumijeva da onaj koji to čini ne razumije i nije svjestan odgovornosti pred Bogom i pred ljudima i da čovjek vidi samo svoja prava i želi da do njih što prije dođe ne vodeći računa o pravima drugih: takvo ponašanje i vladanje u suprotnosti je sa islamskim učenjem. Božji Poslanik, s.a.v.s., je rekao: „Vjera je iskreno željeti dobro. Kome, upitali smo mi. Allahu, Njegovu Poslaniku, Knjizi, muslimanskim rukovodiocima i njegovu narodu, reče Poslanik.”<sup>8</sup>

<sup>7</sup> En-Nesai, Sunenu 'l- Kubra, 4/308, br. hadisa, 7284.

<sup>8</sup> Muslim, Sahih, 1/74, br. hadisa, 55

Islamski menadžment zagovara hijerarhiju i obavezu pokornosti rukovodiocima, menadžerima u svemu onome što neće oskrnaviti pravo drugoga i što nije grijeh prema Bogu. Uzvišeni Allah je rekao: „*O vjernici, pokoravajte se Allahu i pokoravajte se Poslaniku i predstavnicima vašim.*”<sup>9</sup> Poslanik Muhammed, s.a.v.s., kako prenosi Ibn Omer, r.a., je rekao: „Dužnost je muslimanu da sluša i da je pokoran u onome što voli i ne voli, osim ukoliko mu bude naređeno nešto što je zabranjeno. A kada mu se naredi nešto što je zabranjeno, onda nema poslušnosti, ni pokornosti.”<sup>10</sup> U drugom hadisu Muhammed, s.a.v.s., je rekao: „Ko mi bude pokoran taj je pokoran Allahu, a ko nije pokoran meni, taj nije pokoran ni Allahu. A ko bude pokoran pretpostavljenom, taj je pokoran meni, a ko nije pokoran pretpostavljenom, taj je nepokoran meni.”<sup>11</sup> Iz spomenutih hadisa smo vidjeli da je obaveza svakog čovjeka, radnika da se pokorava onome ko mu je pretpostavljen, ako u implementaciji onoga što se traži od njega nema nečega što je u koliziji s Allahovim, dž.š., propisima. U drugom hadisu je eksplicite naglašeno da onaj ko se pokorava svojim pretpostavljenim, on se istovremeno pokorava i poslušan je Allahovom Poslaniku Muhammedu, s.a.v.s., a pokoravati se Allahovom poslaniku obaveza je svakog muslimana.

## Moralna dimenzija u islamskom menadžmentu

Etika se može definisati kao skup principa o ispravnom ponašanju ili kao teorija ili sistem moralnih vrijednosti.<sup>12</sup> Etika se može odrediti kao učenje o opštoj prirodi morala i specifičnim moralnim izborima koje čini neka osoba, ili kao pravila i standardi koji regulišu ponašanje jedne osobe ili članova jedne profesije.

Riječ koja je u najbližoj vezi s etikom u islamu je huluk (khuluq), Kur-

---

<sup>9</sup> Besim Korkut, prijevod kur’ana, En-Nisa [4:59].

<sup>10</sup> Muttefekun ‘alejhi: Buhari, Sahih, 3/1080, br. hadisa 2796., Muslim, Sahih, 3/1469, br. hadisa 1839.

<sup>11</sup> Muttefekun ‘alejhi; Buhari, Sahih, 3/1080, br. hadisa 2797., Muslim, Sahih, 3/1469, br. hadisa 1835.

<sup>12</sup> Ranko Orlić, Islam i poslovna etika, Pančevo, Mali Nemo, 2006. str. 105.

tubi kaže: „huluk predstavlja karakteristike čovjeka kojima se on ophodi s drugima. One mogu biti pohvalne ili pokuđene. U opštem smislu riječi, pohvaljeno je da u ophođenju s drugima pojedinac bude pravedan, a ne sebičan. Pojedinačno, to je opraštanje, blagost, plemenitost, strpljivost, podnošenje zlostavljanja, milost, prisnost, izvršavanje potreba, ljubaznost, nježnost i tome slično. Pokuđeno je sve što je suprotno tome.<sup>13</sup>

Kur'an, međutim, koristi mnoge termine da opiše ideju dobrote ili dobrog odnosno, lijepog ponašanja koje doprinosi formiranju karaktera. *Hajr* – dobrota, blagorodnost, *birr* – pravednost, dobrota, ljubav, *kist* – pravičnost, *'adl* – ravnoteža pravda, *hak* – istina, pravo, *takva* – pobožnost. Allah, dž.š., opisuje ljude koji ostvaruju sreću ili uspjeh u životu kao one koji pozivaju na dobro i naređuju lijepa i zabranjuju ružna djela.

Etička odgovornost podrazumijeva djelovanje menadžmenta u skladu sa zakonima, propisima i normama čije kršenje izaziva sankcije, zabranu i ograničavanje „prava“. Poštovanje pravne regulative obezbeđuje sigurnost u poslovanju i zaštitu interesa od mogućih špekulacija i zloupotreba. Ona omogućava organizacijama regularnost u poslovanju i obezbeđuje ih od nepredvidivih radnji i postupaka, netačnih, neispravnih tumačenja i kršenja definisanih pravila pri sklapanju poslovnih aranžmana, isplati obaveza, naknadi štete i dr.

Islam je vera, religija koja se temelji na Kur'anu kojeg je Uzvišeni Allah, dž.š., objavio Poslaniku Muhammedu, s.a.v.s., i on kao takav je kompletan sistem života, koji nudi smjernice i upute za sve segmente ljudskoga života, pa tako i za rad i privređivanje, a svakako i za organizaciju posla, odnosno menadžment. Uzvišeni Allah kaže: „Mi tebi objavljujemo Knjigu kao objašnjenje za sve i kao uputu i milost i radosnu vijest za one koji jedino u Njega vjeruju“<sup>14</sup> Naime, islam inače traži od svojih sljedbenika da budu krajnje poštene i pravedni, kako prema sebi, tako prema drugima. Ti principi naročito su traženi kada je u pitanju odnos prema drugim ljudima, te organizacija i rukovođenje poslovima, što itekako zadire u pitanje poštovanja ljudskih prava. Uzvišeni Allah, dž.š., nas obavještava

---

<sup>13</sup> Ahmed Muaz Hakkı, Moral Muslimana, Sarajevo, Bookline,2004. str. 12.

<sup>14</sup> Besim Korkut, prijevod kur'ana, An-Nahl [16:89].

u Kur'anu da je Jusuf, a.s., rekao: „Postavi me: - reče – „da vodim brigu o stovarištima u zemlji, ja sam zaista čuvaran i znan.“<sup>15</sup> u drugom pak ajetu Allah, dž.š., govori o slučaju Musa, a.s. (Mojsije) i kćeri Šu'ajba, a.s., koja traži od svoga oca, Šu'ajba, a.s., da uposli Musa, a.s., govoreći: „O oče moj,“ – reče jedna od njih – „uzmi ga u najam, najbolje da unajmiš snažna i pouzdana.“<sup>16</sup>

Poslovni svijet je zaokupljen talasom različitih etičkih problema, kao što su: mito i korupcija, prikrivanje, izdavanje poslovnih tajni, sabotaža i propusti u radu, sklapanje štetnih poslovnih aranžmana, tolerisanje nezakonitog rada, posticaj na nerad i bojkot na radnome mjestu.

Islam kao kompletna i savršena božanska vjera propisao je moralna načela i principe kojih se mora pridržavati svaki član društva. Pošto je poslovna etika preduslov za uspješan rad preduzeća i njegovog menadžmenta islam je propisao sljedeće principi i norme:

Povjerenje,

Čistoća duše,

Hrabrost i odvažnost,

Blagost,

Priznavanje greške ukoliko se učini,

Praštanje pogrešaka,

Iskrenost,

Skromnost u ophođenju sa zaposlenim, međutim, bez pokazivanja slabosti,

Pravednost.

---

<sup>15</sup> Besim Korkut, prijevod kur'ana, Yusuf [12:55].

<sup>16</sup> Besim Korkut, prijevod kur'ana, Al-Qasas [28:26].



## Organizaciona struktura menadžmenta

### Planiranje

Islam ne može biti ograničen na jezičko značenje riječi „religija“, kako se ona upotrebljava u zapadnim jezicima i koja uključuje samo pitanja čovjeka i njegova odnosa prema Bogu, a samim tim imajući u vidu mnogo dublji i obimniji sadržaj od ovoga, islam se izdvaja svojim svjetonazorom. Islam pridaje veliku pažnju radu i poslovnom životu. Uprkos svim prevladavajućim nerazumijevanjima o islamu, nikada ne bi trebalo misliti kao o religiji naivnog fatalizma ili determinizma koja zahtijeva od čovjeka da se preda sudbini bez rada ili poduzimanja važnih koraka u tom pravcu.

U islamskom menadžmentu planiranje se definiše kao: upravna funkcija pojedinca ili grupe za razvoj dozvoljenih praktičnih aranžmana kako bi odgovorili na zahtjeve budućih izazova, koristeći se legitimnim, tačnim i raspoloživim podacima i resursima, oslanjajući se i tražeći pomoć od Svemogućeg Allaha, dž.š.<sup>17</sup>

Mnogo je onih, čak i među muslimanima, kao što smo ranije spomenuli koji islam vide kao vjeru naivnog fatalizma i determinizma. Oni misle da se čovjek treba predati sudbini, pa šta bude neka bude. Ovakav način razmišljanja je u suprotnosti i koliziji s onim sa čime je došao Muhammed, s.a.v.s., jer ćemo vidjeti da u Kur'anu na mnogo mjesta Uzvišeni Allah, dž.š., kaže: „Zašto ne *razmislite?*“<sup>18</sup> A sami proces razmišljanja navodi čovjeka da mašta i da planira. Na drugom mjestu Uzvišeni kaže: „O vjernici, Allaha se bojte, i neka svaki čovjek gleda šta je za sutra pripremio Allaha se bojte jer On dobro zna šta radite.“<sup>19</sup>

Uzvišeni Allah, dž.š., nam navodi u Kur'anu primjer Jusufa, a.s., koji je isplanirao žiteljima svoga mjesta kako da prebrode izazove i problematiku

<sup>17</sup> Ahmed bin David el-Mezdžadži, Mukadimetu fi -'l idareti -'l islamijeti, Kraljevina Saudiska Arabija, Džida, 2000. god. str. 136.

<sup>18</sup> Besim Korkut, prijevod kur'ana, Al-An-am [6:50]

<sup>19</sup> Besim Korkut, prijevod kur'ana, Al-Hašr [59:18]

sušnih godina koje nailaze, pa kaže: „Sijaćete sedam godina uzastopno“ – reče -, „pa ono što požanjete, u klasu ostavite, osim ono malo što ćete jesti, jer će poslije toga doći sedam teških koje će pojesti ono što ste za njih pripremili, ostaće jedino ono malo što ćete za sjetvu sačuvati. Zatim će, poslije toga, doći godina u kojoj će ljudima kiše uobilju biti i u kojoj će cijediti.“<sup>20</sup>

Sam Allahov Poslanik Muhammed, s.a.v.s., je planirao način implementacije njegovog misionarskog poduhvata, planirao je hidžru (iseljavanja iz Mekke u Medinu) kako je izvjesti na što bolji i efikasniji način bez bilo kakvih gubitaka, planirao je vojne pohode kao što je planirao izgradnju prve islamske države. Sve ovo što smo spomenuli možemo naći u bogatoj povijesti posljednjeg Allahova Poslanika Muhammeda, s.a.v.s.

Allah, dž.š., savjetuje Poslaniku, s.a.v.s., da se savjetuje s ashabima, vrlim prijateljima kod donošenja odluke, a savjetovanje nije ništa drugo do planiranje i izrada najefektivnijeg i najefikasnijeg plana za realizaciju nekog projekta i poduhvata. Uzvišeni kaže: „i dogovaraj se s njima.“<sup>21</sup> Na drugom mjestu u Kur'anu Uzvišeni Allah, dž.š., hvali one koji se međusobno konsultuju pa kaže: „Za one koji se Gospodaru svome odazivaju, i koji molitvu obavljaju, i koji se o poslovima svojim *dogovaraju*.“<sup>22</sup>

Planiranje u islamu se ne može zasnivati na pretpostavkama i na sumnji već na preciznim informacijama i na dobro razrađenim planovima za ostvarivanje ciljeva. Svevišnji Allah, dž.š., je strogo zabranio sumnju i sumnjičenje tako da kaže: „O vjernici, *klonite se* mnogih sumnjičenja, neka sumnjičenja su, zaista, grijeh. I ne uhodite jedni druge i ne ogovarajte jedni druge! Zar bi nekome od vas bilo drago da jede meso umrloga brata svoga, - a vama je to odvratno -, zato se bojte Allaha, Allah, zaista, prima pokajanje i samilostan je.“<sup>23</sup> U drugom ajetu Allah, dž.š., kaže: „Većina njih slijedi samo *pretpostavke*; ali *pretpostavke* nisu nimalo od

<sup>20</sup> Besim Korkut, prijevod kur'ana, Yusuf [12:47-49]

<sup>21</sup> Besim Korkut, prijevod kur'ana, Ali-Imran [3:159]

<sup>22</sup> Besim Korkut, prijevod kur'ana, Aš-Šura [42:38]

<sup>23</sup> Besim Korkut, prijevod kur'ana, Al-Hugurat [49:12]

koristi istini; Allah uistinu dobro zna ono što oni rade.”<sup>24</sup>

Kao primjer planiranja iz povijesti Allahovog Poslanika Muhammeda, s.a.v.s., navešćemo hidžru (seobu iz Meke u Medinu). Kada mu je došao melek Džibril, a.s., i obavijestio ga o zavjeri mekelija, Muhammed, s.a.v.s., odmah je otišao Ebu Bekru i naložio mu da spremi deve, opremu i sve ostalo što treba za put za njih dvojicu i da ga čeka kod svoje kuće. Resulullah, s.a.v.s., se zatim vratio svojoj kući i obavijestio Alija ibn Ebi Taliba o zavjeri i o planiranom odlasku u Medinu i rekao mu da ostane u njegovoj postelji i da osigura da se sve stvari koje su Kurejšije njemu povjerili na čuvanje vrata vlasnicima<sup>25</sup>, te da nakon toga i on se preseli u Medinu.

Kad je pala noć ubice su se sakupili ispred kuće Poslanikove. Sva njihova razmišljanja o tome da provale u kuću zaustavila je činjenica da su čuli glasove Poslanikove žene Sevde i njegovih kćeri, r.a. Prepavši se da im imena ne bi zauvijek bila okaljana među Arapima zbog narušavanja privatnosti žena, odlučili su da ne upadaju u kuću, već da sačekaju Poslanika da izađe iz kuće i onda ga napadnu i ubiju. Dok su zavjerenici čekali uvjereni da je čovjek što su ga vidjeli da spava u Poslanikovom krevetu Poslanik lično, Resulullah se uputio ka Ebu Bekrovoj kući i njih dvojica su odmah uzjahali deve i krenuli izvan Mekke, ali umjesto da idu na sjever ka Medini, oni su otišli na jug u pravcu Jemena.

Ubrzo su stigli do planine Sevr i smjestili se u istoimenoj pećini koja se nalazi na toj planini. Odlučili su se primiriti tu neko vrijeme jer su znali da će čim se sazna da je Muhammed, s.a.v.s., nestao, mnoge potjere biti izaslane po svim putevima kojima se izlazi iz Mekke, a naročito onim koji su usmjereni ka Medini. Ebu Bekr je poveo i svoga sina Abdullaha koga je, kada su se smjestili u pećini, sa devama poslao nazad u Mekku. Abdullah i njegova sestra Esmā, kao i Ebu Bekrov oslobođeni rob Amir ibn Fuhejre, koji je čuvao njegovo stado nedaleko od pećine, u naredne tri noći i dana donosili su im u pećinu hranu, vodu i najnovije vijesti iz Mekke,

---

<sup>24</sup> Besim Korkut, prijevod kur’ana, Yunus [10:36]

<sup>25</sup> Muhammeda, s.a.v.s., su oduvijek svi u Mekki uvažavali kao El Emina – pouzdanog, poštenog, povjerljivog; pa su mu čak i njegovi neprijatelji povjeravali stvari i dragocjenosti na čuvanje jer su samo u njega imali takvo povjerenje.

tako da su znali da su Kurejšije ponudili nagradu od stotinu kamila onome ko ih pronađe i vrati u Mekku. Konjanici su pomno pratili sve uobičajene puteve iz Mekke ka Medini, tako da se pokazalo veoma mudrim to što su otišli na jug u pravcu Jemena umjesto na sjever. Međutim, poslijepodne trećeg dana boravka u pećini začuli su ljudske glasove, ispočetka tiho ali onda sve glasnije. Ulazu u pećinu približavala se grupa ljudi. Jasno im je bilo da to mogu biti samo kurejšijski progonitelji koji su se penjali uz brdo prema ulazu u pećinu sa očevidnom namjerom da prekontrolišu ima li ih tu.

Progonitelji su stajali na samom ulazu i nešto glasno komentarisali. Zaključili su da je nemoguće da ikoga ima unutra, pa nema nikakve potrebe da se ulazi unutra i ispituje. Njihovi glasovi su se počeli udaljavati i ubrzo su sasvim nestali.

Nakon što su progonitelji otišli, Muhammed, s.a.v.s., i Ebu Bekr sačekaju dolazak Abdullahov koji je došao zajedno sa Esmom u dogovoreno vrijeme. Donijeli su hranu i opremu za put. Također je stigao i Amir ibn Fuhejre ali bez stada jer ih je trebao pratiti na putu. Nešto niže u jednoj dolini čekao ih je vješti pustinjaški vodič koji se zvao Abdullah ibn Urejkit El Lejs, tako da su njih četvorica krenuli ka Medini.

Iz navedenog primjera smo vidjeli da je Muhammed, s.a.v.s., bio veoma dobro isplanirao hidžru, tako što je umjesto da krene ka sjeveru prema Medini krenuo ka jugu prema Jemenu, kako bi zavarao trag. Organizovao je i porodicu Ebu Bekra da im pomogne u skrivanju i da im donosi hranu i vijesti iz Meke.

Poslanik Muhammed, s.a.v.s., planirao je zajedno sa svojim ashabima tok vojnih akcija. Kao primjer, spomenućemo događaj koji se zbilo za vrijeme priprema za bitku na Bedru. Habab bin Munzir je tom prilikom sugerisao Poslaniku Muhammedu, s.a.v.s., kako da zauzme položaje jer je bio jedan od istaknutih vojnih eksperata tog vremena, pa je rekao Božjem Poslaniku, s.a.v.s.: „Da li misliš, o Allahov Poslaniče, da ovdje odsjednemo? Je li ti Allah, dž.š., naredio da budemo na ovom mjestu i da ne smijemo ni naprijed ni nazad, ili je to stvar mišljenja?“ Resulullah, s.a.v.s., odgovori: „Ovo je mjesto za dogovor.“ Habab bin Munzir nastavi: „Poslaniče, ovo

mjesto nije za ostajanje. Kreni s ljudima dok ne dođeš do najbližeg bunara kod Kurejša. Bunar sruši i zatrpaj. Tako učini i sa ostalim bunarima. Zatim ćemo za sebe iskopati kanal i napuniti ga vodom. Tek tada ćemo krenuti u napad. Mi ćemo imati da pijemo, a oni neće.“ Resulullah, s.a.v.s., mu reče „Tvoj plan jer dobar.“<sup>26</sup>

Također, kao primjer spomenućemo i spremanje muslimanske vojske za pohod na Mu'ti. Povod ovog pohoda je bio to što su Sirijci ubili Haris b. Umejra izaslanika Muhammeda, s.a.v.s., kojeg je poslao vladaru Sirije Harisu b. Šamiru Gassaniju da ga pozove u islam.

Međutim, u isto vrijeme muslimane zadesi još veća tragedija, i to opet od strane Sirijaca. Iste te godine Poslanik s.a.v.s., je poslao Ka'ba b. Umejra Gifarija zajedno s još petnaest misionara u region u blizini granice sa Sirijom. Kada su stigli, bili su prevareni, opkoljeni i napadnuti od strane lokalnog stanovništva. Izginuli su svi osim jednog koji nekako dođe do Medine i o svemu obavijesti Poslanika s.a.v.s.

Muslimani su spremili vojsku, koja je brojala oko tri hiljade ratnika, da kazni počinioce ovih zlodjela. Kada je sve bilo spremno za pokret, u logor je došao Poslanik, s.a.v.s., i obratio se vojsci. „Idite i ponovo pozovite te ljude da prime islam. Ako ga prime, ne trebate se svetiti za smrt naših poginulih, ali ako odbiju, borite se protiv njih svom snagom. O vojnici islama, borite se u ime Allaha i kaznite Njegove i svoje neprijatelje koji žive u Siriji. Ne dirajte osobe koje su se povukle i žive u manastirima, nego napadajte šejtanove prijatelje. Ne ubijajte žene, djecu i starce. Ne sjecite stabla i ne rušite građevine.

„Za komandanta postavljam Zejd b. Hairisa. Ako se njemu šta desi, njegov zamjenik će biti Džafera b. Ebu Taliba, a ako se njemu nešto desi, njegovo mjesto će preuzeti Abdullah b. Ravvaha. Ako se njemu šta desi, onda sebi sami izaberite vođu.“<sup>27</sup>

Ovo su bili samo nekih od mnogih primjera iz kojih se eksplicitno razumije i vidi da je Muhammed, s.a.v.s., planirao kako na najbolji i najefikasniji način uraditi neku stvar pa makar to bio i vojni pohod.

<sup>26</sup> Safijjurr Rahman el-Mubarekfuri, Zapečaćeni dženetski napitak, Sarajevo, 1996. god. str. 227.

<sup>27</sup> Ibid, str. 429-430.

## Organizovanje

Druga neizbježna funkcija za menadžere je organizovanje. Obavljanje ove funkcije po svom karakteru slijedi odmah nakon funkcije planiranja. Nakon definisanja i određivanja ciljeva, programa i planova preduzeća ili nekog drugog organizacionog sistema, menadžer je prinuđen da pristupi stvaranju organizacionih pretpostavki za njihovo efikasno implementiranje i realizovanje.

Organizovanje se može definisati kao određivanje dužnosti i nadležnosti pojedinca koji će obavljati neki posao, uz određivanje rokova u okviru kojih će taj posao biti izvršen, kako bi se došlo do ciljeva koji su prethodno zacrtani.<sup>28</sup>

Pojam organizacije sadrži u sebe sljedeće:

- Izradu nacрта projekta,
- Raspored nadležnosti i zona odgovornosti,
- Određivanje ureda za kontakte,
- Odabir direktora i nadležnih osoba koje će voditi posao.

Prvo što treba menadžer da uradi u domenu organizovanja je da utvrdi pojedinačno poslove koje treba obaviti u preduzeću da bi se osiguralo realizovanje njegovih ciljeva, planova i programa. Iz povijesti islama možemo vidjeti da je Resulullah, s.a.v.s., organizovao hidžru na slijedeći način:

Dao je Aliji, r.a., svoj zeleni ogrtač i rekao mu da legne u njegov krevet. Dok su zavjerenici čekali, uvjereni da je čovjek u zelenom ogrtaču što spava u Poslanikovu krevetu Poslanik lično, Resulullah, s.a.v.s., i Ebu Bekr, r.a., su bili izvan Mekke,

Poslanik, s.a.v.s., i Ebu Bekr, r.a., umjesto da idu na sjever ka Medini, oni su otišli na jug u pravcu Jemena. Abdullaha sina Ebu Bekrova Poslanik, s.a.v.s., je zadužio da im dostavlja najnovije vijesti iz Mekke. Esma, kćer

<sup>28</sup> Hamed Hasan Rekit, Islamski pogled na menadžmet, prijevod Hamid Indžić, Travnik, 2004., str. 55-56.

Ebu Bekrova bila je zadužena da im u naredne tri noći i dana donosi hranu i vodu u pećinu. Ebu Bekrov oslobođeni rob Amir ibn Fuhejre, koji je čuvao njegovo stado nedaleko od pećine, bio je zadužen da im donosi sveže mlijeko, kao i da uništi svaki trag koji bi ukazivao na njihovo prisustvo u pećini Sevr, tako što će protjerati stado putem kojim su oni prošli.

Preraspodjela radnih obaveza jedna je od odlika uspješne organizacije, a ujedno i jedan od najbitnijih zadataka menadžera. Prenosi se da je Omer bin Hatab, r.a., rekao: „Ko želi da pita nešto iz oblasti fikha (šerijatskog prava), neka pita Mu’az bin Džebela, ko želi da pita nešto što se tiče Kur’ana, neka se uputi Ubej bin K’abu, a ko želi da pita o novčanim transakcijama, neka dođe meni, jer me je Allah zadužio da budem rizničar i djelatelj.“<sup>29</sup>

Allah, dž. š., nas obavještava da je ljude uzdigao jedne nad drugim, a pa kaže: „On čini da jedni druge na Zemlji smjenjujete i On vas po položaju jedne iznad drugih uzdiže, da bi vas iskušao u onome što vam daje.“<sup>30</sup> Međutim, odnosi između pretpostavljenog i njemu podređenih moraju biti zasnovani na obostranoj ljubavi, saradnji, savjetovanju, konsultacijama, povjerenju i razumijevanju. Nu’man ibn Bešir, r.a., kaže da je Allahov Poslanik, s.a.v.s., rekao: „Primjer vjernika u međusobnoj pažnji, milosrđu i saosjećanju primjer je jednog tijela. Kada oboli jedan njegov organ, svi ostali organi odazovu mu se i pridruže u bolu sa nesanicom i temperaturom.“<sup>31</sup> Allah, dž.š., u Kur’anu kaže:

“I koji se o poslovima svojim *dogovaraju*.”<sup>32</sup> U drugom ajetu Allah, dž.š., kaže: „Zar oni da raspolažu milošću Gospodara tvoga? Mi im dajemo sve što im je potrebno za život na ovom svijetu i Mi jedne nad drugima uzdižemo po nekoliko stepeni da bi jedni druge *služili*.”<sup>33</sup> Ibn Kesir u svome u komentaru kur’anskih riječi „da bi jedni druge *služili*“ kaže: „kako bi jedni bili na usluzi drugima u svojim poslovima. Tako da se svako od

<sup>29</sup> Ibid, str, 57.

<sup>30</sup> Besim Korkut, prijevod kur’ana, Al-An-am [6:165]

<sup>31</sup> Muslim, Sahih, 4/1999, br. hadisa 2586.

<sup>32</sup> Besim Korkut, prijevod kur’ana, Aš-Šura [42:38]

<sup>33</sup> Besim Korkut, prijevod kur’ana, Az-Zuhruf [43:32]

ljudi mora oslanjati na drugoga.“<sup>34</sup>

U menadžmentu je poznato pravilo da je obavezno pokoravati se naređenjima nadređenih, a u islamu se podrazumijeva da se ta pokornost odnosi na ono što je zasnovano na dobru. Uzvišeni Allah, dž.š., kaže: „O vjernici, pokoravajte se Allahu i pokoravajte se Poslaniku i predstavnicima vašim.“<sup>35</sup> Ibn ‘Umer, r.a., prenosi da je Vjerovjesnik, s.a.v.s., rekao: „Dužnost je muslimanu da sluša i da je pokoran u onome što voli i ne voli, osim ukoliko mu bude naređeno nešto što je zabranjeno. A kada mu se naredi nešto što je zabranjeno, onda nema poslušnosti ni pokornosti.“<sup>36</sup>

## Odlučivanje

Iako postoji veliki broj tehnika koje se mogu naučiti, ipak nije tako jednostavno naučiti kako se donose odluke. Posebno kada se ne raspolaže potrebnim informacijama, donošenje odluke postaje još teže. Često menadžer kada donosi odluke nailazi na niz problema i neizvjesnih situacija. Menadžeri, direktori, rukovodioci, pretpostavljeni i nadređeni moraju donositi odluke i ići naprijed, iako pri tome griješe. Međutim, ne donositi odluke gore je nego praviti greške.

Islam od menadžera, direktora, rukovodioca, pretpostavljenih i nadređenih traži da ulažu maksimum truda kako bi donijeli pravilnu odluku. Kada menadžer bira između više mogućnosti, iako nijedna od njih ne izgleda dobra, on mora odabrati onu mogućnost koja je najmanje pogrešna. Ako je menadžer uradio sve što je bilo moguće u određenim okolnostima, iako je njegova odluka pogrešna, Allah će ga nagraditi jednom, a ako je njegova odluka ispravna, dva puta.

Kada se donosi odluka bira se između više mogućnosti. Nije uvijek moguće napraviti izbor između ispravnog i neispravnog, između bijelog

---

<sup>34</sup> Ibn Kesir, Tefsir, Prijevod, grupa prevodilaca, Sarajevo, 2002. god. str. 1219.

<sup>35</sup> Besim Korkut, prijevod kur’ana, En-Nisa [4:59]

<sup>36</sup> Muttefekun ‘alejhi: Buhari, Sahih, 3/1080, br. hadisa 2796, Muslim, Sahih, 3/1469, br. hadisa 1839.



i crnog. Ponekad se mora odabirati između skoro ispravnog i verovatno neispravnog.

Važni elementi u donošenju odluke jesu: definisanje problema, prikupljanje relevantnih podataka, razvoj mogućih alternativnih rešenja, spoznavanje mogućih posljedica donošenja odluke, opredjeljenja za optimalnu - od mnogih solucija, implementacija solucije, odnosno - njena provjera u praksi.

Iz života Poslanika Muhammeda, s.a.v.s., možemo vidjeti na koji način je on donosio značajne odluke, i koju proceduru je to odlučivanje moralo da prođe.

Božiji Poslanik Muhammed, s.a.v.s., je uvijek nastojao da prije donošenja odluke konsultuje svoje vrle drugove, ashabe, pridržavajući se riječi Svevišnjeg Allaha, dž.š., koji kaže: „i dogovaraj se s njima.“<sup>37</sup> Allahov Poslanik, s.a.v.s., se dogovarao sa svojim ashabama u vezi s onim što se dešavalo, omekšavajući im srca kako bi bila djelotvornija. Tako se on s njima dogovarao prilikom Bitke na Bedru. On se s njima savjetovao također na Uhudu, savjetovao se i na Dan saveza, kao što se savjetovao i na Hudejbiji.

U vezi sa „slučajem Potvore“ on je rekao: „Recite mi šta da radim, o muslimani, s onima koji su potvorili moju suprugu. Tako mi Allaha, ja o svojoj supruzi ne znam nikakvo zlo. Oni su je potvorili, s kim? Tako mi Allaha, ja od njega znam samo dobro.“<sup>38</sup> Dakle, on se s njima savjetovao kako o ratovima, tako i o drugim stvarima. Ibn-Madže navodi predanje od Ebu-Hurejre, koji prenosi od Vjerovjesnika, s.a.v.s., da je rekao: „Onaj s kim se savjetuje, pod obavezom je!“<sup>39</sup> Od Džabira također navodi da je Allahov Poslanik, s.a.v.s., rekao: „Kada se neko od vas posavjetuje sa svojim bratom, neka mu da savjet!“<sup>40</sup>

<sup>37</sup> Besim Korkut, prijevod Kur'ana, Ali-Imran [3:159]

<sup>38</sup> Muttefekun 'alejhi: Buhari, Sahih, 4/1780, br. hadisa 4479, Muslim, Sahih, 4/2137, br. hadisa 2770.

<sup>39</sup> Et-Tirmizi, Sunnen, 4/583, br. hadisa 2369.

<sup>40</sup> Muhammed bin Jezid, Ibn Madže, Sunnen ,Daru 'l-Fikr, Bejrut, 2/1233, br. hadisa 3747.

Božiji Poslanik Muhammed, s.a.v.s., je uvijek nastojao da svako od prisutnih iskaže svoje mišljenje za rješavanje dotičnog problema. Kao primjer ćemo spomenuti zauzimanje položaja na Bedru kada je Habab bin Munzir sugerisao Poslaniku, s.a.v.s., rekavši: „Da li misliš, o Allahov Poslaniče, da ovdje odsjednemo? Je li ti Allah, dž.š., naredio da budemo na ovom mjestu i da ne smijemo ni naprijed ni nazad, ili je to stvar mišljenja?“ Resulullah, s.a.v.s., odgovori: „Ovo je mjesto za dogovor.“ Habab bin Munzir nastavi: „Poslaniče, ovo mjesto nije za ostajanje. Kreni s ljudima dok ne dođeš do najbližeg bunara kod Kurejša. Bunar sruši i zatrpaj. Tako učini i sa ostalim bunarima.“ Pa ga je poslušao Resulullah, s.a.v.s.

Resulullah, s.a.v.s., je nastojanje da se okoristi novim saznanjima i otkrićima prilikom donošenja odluke. Okoristio se znanjem i iskustvom Selmana Farisije tako što su iskopali hendek, veliki rov koji je bio nepoznata Arapima dok je Persijancima to bila praksa pri vođenju borbe.

Resulullah, s.a.v.s., kada bi nešto odlučio ostajao bi pri odluci spreman da odgovara i snosi posljedice. On se s ashabima savjetovao također na Uhudu: da li da ostanu u Medini ili krenu prema neprijatelju? Većina je predložila da iziđu prema neprijatelju, pa je i izišao. Allah, dž.š., kaže: „A kada se odlučiš, onda se pouzdaj u Allaha.“

Resulullah, s.a.v.s., bi prije donošenja odluke proučavao društvene probleme što možemo vidjeti iz slučaja kada je Resulullah, s.a.v.s., rekao Aiši, r.a., „Da nije tvoj narod skoro primio islam, srušio bih Kabu i otvorio joj dvoje vrata.“ To znači da Resulullaha, s.a.v.s., nije spriječilo ništa drugo od takve odluke do to što su tek bili primili islam, i bojao se da bi to ostala praksa, pa bi je rušio i sagrađivao svaki vladar koji bi došao poslije njega po svom nahođenju.

Resulullah, s.a.v.s., je sagledavao i psihička stanja ljudi kojima je rukovodio, kao i posljedice koje bi mogle proisteći i nakon donošenja dotične odluke. Resulullah, s.a.v.s., je odbio da pogubi grupu munafika, licemjera da ne bi ljudi govorili da Muhammed, s.a.v.s., ubija svoje ashabe što bi ostavilo negativan utisak na okolinu i ljude, kao što bi imalo negativne posljedice po islamsko misionarstvo.

Ovo su osnovni koraci koje je poduzimao Muhammed, s.a.v.s., prili-

kom donošenja važnih odluka, kako kada je upitanju ratni pohod, tako i u svakodnevnom životu. Većinu ovih metoda možemo iskoristiti danas, i one se čak traže od menadžera da ih primjeni u svojoj praksi prilikom odlučivanja.

1) Sakupljanje informacija, njihova klasifikacija i podjela po stepenima posla.

2) Olakšavanje komunikacije između radnika i uklanjanje prepreka između radnika i uprave.

3) Osigurati stimulaciju za radnike, za izvršavanje poslova, a također i kritiziranje i kažnjavanje onih koji uskraćuju u poslu.

4) Međusobno povjerenje između radnika i rukovodstva i ostvarivanje lijepo atmosfere u njihovim međusobnim odnosima.

5) Spoznaja mogućnosti i snaga radnika i njihovo usmjeravanje u ispravnom pravcu.

6) Određivanje obaveza i ovlaštenja, i sprječavanje njihovog međusobnog miješanja i ukrštanja.

7) Odlučnost u rješavanju problema i donošenju odluka.

## Sažetak

Geneza menadžmenta vezuje se za poslove koji po svojoj prirodi pripadaju menadžerskoj sferi, a postojali su još u ranim civilizacijama, kao što su egipatska, fenićanska, perzijska, grčka, kineska i dr.

Mnogi autori koriste biblijski primjer u kome se govori o kretanju Izraelaca prema Obećanoj zemlji koje je bilo veoma usporeno, jer je bilo spontano i nedovoljno organizovano. Musa, a.s., (Mojsije) je riješio problem tako što ih je organizovao u manje grupe i imenovao njihove vođe i rukovodioce, na taj način on je olakšao i ubrzao stizanje u Obećanu zemlju. Međutim Kur'an spominje mnogo više primjera koji eksplicite ili implicite ukazuju na menadžerske poslove, a primjenjivali su ih i primjenjuju kako raniji narodi u svome svakodnevnom i poslovnom životu, tako se i danas primjenjuju u savremnom poslovanju.

## Characteristics of Islamic Management

The genesis of management related to the duties which by their nature belong to the managerial sphere, existed still in the early civilizations such as the Egyptian, Phoenician, Persian, Greek, Chinese and others.

Many authors use Biblical example that talks about the movement of the Israelites to the Promised Land that was very slow because it was spontaneous and poorly organized. Musa (Moses) solved the problem by getting them organized into small groups and appointed their leaders and managers, thus he facilitated and accelerated the arrival in the Promised Land. However, the Qur'an mentions many more examples that explicitly or implicitly indicate managerial jobs, and they were applied and are applied as well earlier people in their daily and professional life, as it is today applied in contemporary business.