



Универзитет на Југоисточна Европа—Тетово
Факултет за Бизнис и Економија
Насока: Менаџмент

**Исламски менаџмент, неговото значење и примена во
исламското банкарство во земјите од Блискиот Исток**

-магистерски труд-

Ментор:
Вонр.Проф. д-р Шенај Хацимустафа

Кандидат:
Абдурахман Салоски

Тетово, 2019

До
Наставно-научниот совет
на Факултетот за бизнис и економија
при ЈИЕ Универзитет во Тетово

Изјава

Под морална и материјална одговорност изјавувам дека текстот во мојот труд, на тема „Исламски менаџмент, неговото значење и примена во исламското банкарство во земјите од Блискиот Исток“, е мој автентичен и самостоен труд и е резултат на моите сознанија направени во текот на истражувањето, како и на теоретските сознанија и практичните искуства од соодветната област и истиот претставува исклучиво мој труд. Ги почитувам законските прописи од областа на заштита на интелектуалната сопственост и авторски права и не користев реченици или делови од трудови на други автори без да ги почитувам методолошките стандарди. Изјавата ја давам под полна материјална и кривична одговорност.

Изјавил
Абдурахман Салоски

Содржина

Comment [S1]: Кога ќе ги средиш коментарите кои се подоле среди ги бројките спрема страниците, може нешто да е изместено

Апстракт.....	1
Abstract.....	3
Вовед.....	5
1. Историска појава и развој на исламскиот менаџмент.....	8
1.1. Почетоци на исламскиот менаџмент.....	8
1.2. Развој на исламскиот менаџмент.....	9
1.3. Полиња на примена на исламскиот менаџмент.....	11
1.4. Исламскиот менаџмент во денешницата.....	14
2. Поим и функции на исламскиот менаџмент.....	15
2.1. Планирање во исламскиот менаџмент.....	15
2.2. Организација во исламскиот менаџмент.....	17
2.3. Лидерство во исламскиот менаџмент.....	18
2.4. Мотивација во исламскиот менаџмент.....	20
2.5. Контрола во исламскиот менаџмент.....	21
3. Карактеристики на исламскиот менаџмент и на класичниот менаџмент.....	23
3.1. Улога, значење и цел на менаџментот.....	23
3.2. Фактори (економски, технолошки, социјално-културни, демографски и правни).....	53
3.3. Нивоа на менаџментот.....	63
3.4. Идни очекувања за менаџментот.....	64
4. Примена на исламскиот менаџмент во исламското банкарство.....	66
4.1. Појава и примена на исламските финансии.....	66
4.2. Појава, поим и значење на исламското банкарство.....	73
4.3. Споредба на исламското со конвенционалното банкарство.....	80
4.4. Глобалната финансиска криза и исламските финансии.....	86

5. Студија на случај за исламското банкарство во УБС банка во Дубаи, Обединети Арапски Емирати.....	88
5.1. Клучни принципи на работа на УБС банка во Дубаи.....	88
5.2. Операции за минимизирање на т.н. шеријатски ризик.....	89
5.3. Организациската структура на УБС банка во Дубаи.....	91
5.4. Банкарски аранжмани на УБС банка во Дубаи.....	92
Заклучок.....	101
Користена литература.....	104

Апстракт

Исламското банкарство претставува дел од исламската економија. Исламскиот финансиски систем настојува рамномерно да ги распредели општествените и моралните димензии со цел да се обезбеди благосостојба воопштеството. Неговите темелни принципи се изведени од основните принципи на Шеријатот според кои кредитирањето во исламските земји се заснова на потполно покривање на сите влогови од страна на населението и на позајмување пари без камата. Имено, во Ислам е дозволена трговијата, но не и лихварството.

Согласно ова, исламските банки на своите клиенти им нудат финансирање без обврска за камата. Во XX век се појавил сомнеж кај некои исламски економисти дали поимот „реба“ што на арапски јазик значи „камата“, е исто што и англискиот поим „interest“, односно дали секаков вид на камата е забранет. Подоцна било заклучено дека било каков вид на камата е исламски забранета. Според Ебу Хамид ел Газали, каматата ги спречува парите да ја вршат својата вистинска функција како средство за мера на вредноста и средство за размена, а додека функцијата на парите како средство за натрупување на богатство ја смета за лоша функција и непожелна за општеството. Според исламското банкарство парите, сами по себе, не може да произведуваат пари. Ебу ала ел Мавдудија вели: „Кој рационален принцип, којалогика, кој законски пропис и кој исправен економски принцип може да си даде за право да на оние кои го трошат своето време, енергија, капацитет и ресурси, а чиишто напори и способности ги сочинуваат нивниот деловен напредок, не им биде гарантиран профит во некој фиксен износ, а на оние коишто само ги позајмуваат своите слободни средства, притоа обезбедени од било какви ризици и загуби, да им биде однапред гарантиран профит во фиксен износ“.

Суштината на исламските банки е посредување помеѓу оние кои имаат вишок средства а немаат каде, или не знаат како да ги пласираат и оние кои немаат доволно пари да ги задоволат своите инвестициони или потрошувачки потреби. Всушност, тоа е суштината и на конвенционалните банки. Но, за разлика од нив, исламските банки не им исплаќаат на своите депоненти камата, туку им нудат преку инвестиционите депозити да учествуваат во деловните потфати на банката, и на тој начин сразмерно нивниот влог да учествуваат во распределба на добивката, но и на загубата од тој деловен потфат. Треба да се напомене дека освен што е забрането да се исплаќа, забрането е и да се прима било каков вид на камата. Исто така важно е да се напомене дека овие банки работат за да остварат профит, па така тие заедно со клиентите учествуваат во поделбата на добивката, или покривањето на

загубата, но исто така земаат и провизија за вршење на некои банкарски услуги. Според Шеријатот, освен каматата, на исламските банки им се забрануваат и сите видови на шпекулативни активности, како и инвестирање на банките во сектори кои со Исламот се забранети, како што се производство на свински производи, алкохолни пијалоци, дрога, цигари и слично.

Клучни зборови: ислам, менаџмент, банкарство, убо, Дубаи, класичен

Comment [S2]: Ти фали доле фусната од изворот на кој се повикуваш

Comment [S3]: С--тави неколку клучни зборови кои се карактеристични за темата

Abstract

Islamic banking is part of Islamic economics. Islamic financial system seeks to evenly allocate the social and moral dimensions in order to ensure the well-being of society. Its basic principles are derived from the basic principles of Sherijatotsponsored that lending in Islamic countries is based on completely cover all the deposits of the population and of borrowing money bezkamata. Namely, Islam has permitted trade, but not usury.

Accordingly, Islamic banks offer their customers without financing obligations on interest. In XX century a doubt in some Islamic economists whether the term "Reba" which in Arabic means "interest" is the same as the English term "intrest", or whether any kind of interest is prohibited. Later was concluded that any kind of interest is banned Islamic. [1] According to Abu Hamid al-Ghazali, interest prevents the money to do their real function as a means of measure of value and means of exchange, while the function of money as a means the accumulation of wealth considered bad and undesirable feature of society. According to Islamic banking money alone can not produce money. Abu Alaa el Mavdudija says: "Who rational principle that logic, which legal regulation and proper economic principle which can give us the right to those who spend their time, energy, capacity and resources, and whose efforts and abilities up their business progress, not a guaranteed profit in a fixed amount, and those who just lend their free means having provided any risks and losses to be upfront guaranteed profits in a fixed amount. "

The essence of Islamic banks is mediating between those who have surplus money and no place, or do not know how to place and those who do not have enough money to meet their investocioni or consumer needs. In fact, it is precisely the conventional banks. But unlike them, Islamic banks do not pay their depositors interest, but offer through investment deposits to participate in business ventures the bank, and thus proportional to their share to participate in the distribution of income, but also the loss of that business venture. It should be noted that in addition to being forbidden to pay, and is forbidden to receive any kind of interest. It is also important to note that these banks operate for profit, so they together with customers participate in the distribution of profit or covering of loss, but also taking the commission to perform some banking services. [2] According to Sharia, except interest, Islamic banks are prohibited and all

kinds of speculative activities and investment banks in sectors that are prohibited in Islam, such as the production of pork products, alcoholic beverages, drugs, cigarettes and the like.

Key words: islam, management, banking, ubs, Dubai, classic

Comment [S4]: I tuka isto

Вовед

Пред околу една и пол илјади години муслиманската заедница вовеле еден вид на стил на управување наречен исламски менаџмент. Овој стил е под силно влијание на управувачките стилови на римските и персиските империи во таа ера. Во овој труд, првобитно презентира кратка историја на исламскиот менаџмент, а потоа факторите и аспектите на исламскиот менаџмент во споредба со конвенционалниот менаџмент. Се чини дека стилот на исламскиот менаџмент мора да биде пропорционален со барањата и потребите на 21. век, ако се сака да биде одличен модел во системите за управување. Тоа е поради тоа што експертите за менаџмент и административните експерти се насочени кон дизајн на нови стилови на менаџмент за предизвиците со кои се соочуваат во претстојниот век. Иако постојат многу исламски земји со различни нивоа на развој во светот, сè уште не постои општоприфатен исламски систем за управување којшто може да се користи во исламските организации и земји. Принципите и елементите на западниот стил на менаџмент се скоро исти со правилата за управување и елементите во исламскиот стил на управување.

Истражувањето на оваа теза е мотивирано од и насочено кон генезата на исламскиот менаџмент и неговата практика исклучиво во банкарството, конкретно во земјите од Блискиот Исток. Имено, за разработка на оваа теза е направено читање на широката литература за исламскиот менаџмент која е публикувана во поновите изданија на елитните универзитети кои специјално посветуваат поголемо внимание на таа проблематика во светот. Консултацијата на релевантни извори од интернет страниците исто така се согледа како доста целисходна и пропулзивна за оваа теза. Менаџментот, како научна студија и како еманентна професија, е познат насекаде во светот, па и кај нас, но свои специфичности пронаоѓа во секоја одделна држава, пред сè поради факторот на влијанието на пишаните закони, напишаните практики и обичаи, како и традицијата во соодветната земја, а уште попрецизно во конкретна работна организација предводена токму од полето на интерес во оваа теза, менаџментот. Во исламските земји, менаџментот има длабоки корени, кои зајртеле уште од времето на појавата на Куранот и си го нашле

своето место токму во светата книга на исламот. Тоа значи дека важноста на менаџментот за исламот не е само професионално и научно, туку е и верско прашање. Така, оваа теза има за чест и значење токму затоа што нејзината корист ќе биде поголема и ќе биде предмет на интерес на многу поширок читателски аудиториум од научниот и професионалниот. Науката за исламскиот менаџмент направила доста, но сепак тоа поле сèуште не е доволно истражено и бара многу повеќе анализа од младите академски кадри. Професијата го практикува исламскиот менаџмент во големите корпорации, пред сè, па оттаму и оваа теза ќе го проучи неговото практикување во сферата на исламското банкарство. Првата глава е разработена во четири точки. Во неа се дава образложување за појавата на исламскиот менаџмент од времето кога тој се зачнал како поим во исламскиот свет на управувањето. Имено, генезата на исламскиот менаџмент се маркира од времето на отоманското управување како најразвиен, најнапреден и најрепрезентативен систем на управување, кој се појавил во историјата на исламскиот свет. Во втората глава сепрезентира поимот и сите функции на исламскиот менаџмент. Она што претставува исламскиот менаџмент за најголемите менаџери низ исламските корпорации и банки ќе биде дефинирано како поим. Во третата глава е направен еден интересен профил на класичниот и на исламскиот менаџмент. Улогата, значењето и целите на менаџментот многу детално и суптилно сеобјаснети, проанализирани, од една гледна точка карактеристична за академски аналитичар. Во четвртата глава исклучително внимание сепосветува на исламското банкарство. Имено, исламскиот менаџмент ќе биде виден низ призмата на појавата и примената на исламските финансии. Појавата, поимот, како и значењето на исламското банкарство се посебно значаен дел на оваа глава, зашто ја опишуваат генезата, развојот, но и локацијата на примена на овој вид на банкарство. Во последната глава како студија на случај на оваа теза е избрана Швајцарската унион банка, која има своја филијала во Дубаи, град во земја од Блискиот Исток на ??Гулфскиот полуостров, Обединетите арапски емирати. Оваа банка важи за најдобра банка во исламскиот свет на Блискиот Исток, иако е сместена во Европа, во Швајцарија, која важи за татковина на најврвните банки во Светот.

Исламското банкарството е регулирано со концептуална основа на два големи антички концепти: Мудараба и Мушарака.

Мудараба е договор помеѓу најмалку две страни во кој се договараат услови на финансирање со друга страна – на пр. претприемач, при што добивката се распределува во согласност со претходно договорените услови, а додека загубите паѓаат на товар на финансирање на одреден проект.

Мушарака е договор во кој две или повеќе страни, кои сакаат да извршат заеднички инвестиции, ги здружуваат финансиските ресурси, врз основа на повлекување на правата на дистрибуција за да се добие договорна пропорција и евентуалните загуби сеподедуваат и се покриваат според учеството во вкупниот вложен капитал. Така, исламските банки, врз основа на предефинирани аранжмани собираат депозити и врз основа на принципи вршат распределба на добивката и загубата. Во прилог на мудараба и мушарака аранжманите, како најзастапени форми на финансиска соработка, исламските банки се потпираат на другите, помалку застапени, форми на соработка, односно, договори со продажен карактер (на пример, откупни аранжмани), аранжмани со анuitет (на пр. лизинг, споделување на наемнини), како и договорите за услуги (на пример, кредитна картичка, старателски услуги). Сепак, како и повеќето нешта, разликите меѓу теоријата и практиките постојат.

Планирањето е принцип од суштинско значење во исламскиот менаџмент. Тоа е чин на формулирање на политика на определен курс на дејствување. Тоа е исто така чин или процес на изготвување на планови или распоред за некој проект или претпријатие. Планирањето треба да се прави со когнитивниот процес на размислување за она што ќе се прави во случај на нешто што се случува. Планирањето вклучува избор на мисија, цели и акција за да се постигне. Тоа бара донесување одлуки, што е избор од алтернативи меѓу идните насоки за делување. Планирањето опфаќа дефинирање на организациските цели или воспоставување на целокупната стратегија за тоа како да се постигнат овие цели и развој на сеопфатен архиереј на плановите за интегрирање и координирање на различни активности. Исламот препорачува дека мисијата треба да биде поставена така што за да се постигне оваа визија, ако не се поставува мисија, постигнувањето на визијата ќе биде нереално. Пратеникот Мухаммед, мир над него, како модел на голем менаџер, се користи за планирање на активности врз основа на Кур’анот. Планирањето од исламска гледна точка бара четири основни принципи: (1) планирање за иднината врз основа на претходно искуство со цел да се избегне неуспехот; (2) рационално користење на ресурсите, што значи дека менаџерите треба да бидат способни да ги идентификуваат потенцијалните

ресурси што се на располагање и план како да се постигне посакуваниот резултат;(3) консултации пред донесување на одлуки, кои бараат совети и взаемна консултација која е многу важна во планирањето;(4) фер однос кон другите, што значи дека треба да се има чувство за правда, и тоа правда за себеси и за другите. Треба да постои рамнотежа во дистрибуцијата на задачи и одговорности. Треба да се осигура дека не се применува дополнителен товар врз работниците. Имено тој принцип се заснова на зборовите во Кур’анот: *“...Никоја душа што ја дава Аллах, не треба да биде оптоварена повеќе отколку што може да носи. Слугите и робовите се вашите браќа. Аллах ги дава во вашата нега, да ги храните со она што го јадат, да ги облечете со она што го носат и да не ги оптоварувате надвор од нивните капацитет. Вистинската личност на вистинското место, со цел да се постигне управување со квалитет, исламот советува дека десната нога треба да се стави во десниот чевел. Надлежено соодветно лице треба да биде назначено на соодветно место. Пратеникот Мухаммед м.н.н. вели: „Оној кој ќе назначи нестручно лице на одговорно место, исто како да го предадол Аллах и неговиот пратеник“ (Ali, A.Y. 2006, стр. 113)¹. Значи дека треба да се избере најдобриот на предметите, во канцеларијата за арбитража меѓу луѓето, оној кој е целосно свесен за прашањата на судските постапки. Лицето со кого противниците не можат да имаат кавга ниту, пак, да продолжат со својата извитопереност, туку ќе се вратат назад до вистината ако се докаже. Тоа е човек кој не е алчен и повеќе размислува аналитички за контроверзни работи. Тој е понакалонет за докажување од субјективноста и оној кој помалку веројатно се карал со противниците за жалби. Човек кој е повеќе пациент за да се распрашува во работите и оној кој е повеќе наклонет кон вистината, ако таа не се појавува под влијание на ефикасноста и поттикнување на неговите противници.*

Трудот опфаќа дефиниции на исламскиот менаџмент, неколку принципи и стандарди, кои се признати како исламски вредности. Иако, каталогизираните принципи и стандарди се само неколку од многуте други, исто така може да се најдат во другите исламски литератури. Исламскиот менаџмент поттикнува квалитет во сите негови обиди. Исто така, како Халифа или намесник на земјата, човекот-исламски менаџер е задолжен со одговорноста за квалитетно менаџирање.

1. Историска појава и развој на исламскиот менаџмент

1.1. Почетоци на исламскиот менаџмент

Првите денови на формирањена исламската заедница беа истовремено со процутот на империите на Персија, Грција и Рим, царствата кои, всушност, презентираа мултинационални организации со силен и ефективен стил на менаџирање во тоа време (Ali, A. 2005). Кирош во Персија етаблираше еден вид на федерализиран организациски систем за управување со целата организација, империјата, заедно со ракување и управување со секоја провинција и со државата. Кога исламското управување лансира таков аранжман и менаџмент, тоа мора да има норми и стандарди барем околу стандардите на тој стил на управување. Мора да се напомене дека во овие империи, исламскиот систем на управување меша раководни методи, а тоа беше предност за исламското управување. Во секој случај, системот за управување, кој беше првично формиран од пратеникот на исламот, се збогати, малку по малку, по основачот и тогаш многу исламски научници се фокусираа повремено на управување од исламска гледна точка во нивните книги главно на арапски. Ебу Јусуф, е еден од првите научници кој дискутира за методи на владеење во својата книга, Ал-Карај, околу 770 години по почетокот на исламот (Ali, A., 2005). Тој се концентрира на јавните финансии, даночни системи и кривични судови. Фараби Ебу Наср, околу 300 години по почетокот на исламот, има некои идеи за управување и организација. Тој вели дека човештвото има потреба од идеално општество во кое односите меѓу неговите членови се на база на правдата и идеално гувернерско морално правило. Тој ги претставува принципите на неговите идеи во книгата „Ал Мадинат ал Фазла“ (Abuznaid, S. 2006). Ибн Калдун, околу 950 години по почетокот на исламот, дискутира за правила на владеење и методи на раководење и управување со различните заедници од гледна точка на навики, однесување и цивилизација. Аверина, 550 години по почетокот на исламот, е добро познат научник (Ali, A., 2005). Тој работел како менаџер на министерски места и неговата идеја е за најважниот критериум за класификација на владите е модел на управување и начинот на избирање или именување на директорот. Потоа, тој идентификува четири стилови на влади,

вклучувајќи: демократија, тоталитаризам, олигархија и еден вид на влада која е раководена од најпонизните лица.

1.2. Развој на исламскиот менаџмент

Не постои сомнеж дека доминантната тенденција во сите земји на светот е развој и напредок. Оние кои се развиени сега имаат тенденција да се достигне состојба на пост развој, пост индустријализација и пост модернизација; оние кои се развиваат да имаат тенденција да се развиваат и другите имаат тенденција да се започне развој. Повторно не постои сомнеж дека методите, моделите и системите на организација и општествено управување, како во јавните и приватните работи, се утврдува ниво на успешноста на земјите. Накратко, менаџерскиот одраз на земјите покажува можност за успешност. Исто така има и некои земји во светот со тенденција за постигнување на нивните цели со користење модел на управување наречен исламски менаџмент систем (ИМС). Малезија е добар пример за овие земји, кој го постигна добриот резултат под раководство на Претседателот на Махатхир Мохамад. Исто така, Индонезијците кои се обидоа да го најдат видот на менаџерски модел кој е и исламски и научен, се уште еден пример. Стил нанаучно управување на денешниот свет е речиси западниот, или барем тоа не е исламскиот. Ако се сака да се знае каде ИМС е корисен за напредокот на земјите или не, постојат некои барања кои мора да бидат задоволни прво (Abuznaid, S., 2006):

1. Потребата да се претстави општоприфатенопис на исламското управување: основите, моделите, елементите, итн.;
2. Идентификување на барањата на сегашните организации и човештвото во исламските земји кои имаат тенденција да користат ИМС;
3. Рамка на ИМС за усвојување на овие барања.

Што значи терминот „исламски менаџмент систем“? Дали тоа значи менаџирање со систем кој се базира на правилата и принципите на исламската религија или систем што се користи во исламските земји? (Abuznaid, S., 2006) Целта на ова прашање е првиот што ќе

знае дека ако мора да има менаџерска рамка, дека тоа се ограничувања на религијата, а потоа ја проучуваат и анализираат оваа рамка во внатрешноста на ограничувањето за да се оцени неговата изводливост или мора да има менаџерска рамка. Тоа не е нужно во внатрешноста на религиозните ограничувања, туку на внатрешните околности и културните граници на исламската заедница. Во вториот случај, еден вид на менаџерски систем е дизајниран, игнорирајќи некои ситни верски принципи, за муслиманските заедници кои се исти со овие вредности и ставовикои повеќе се за донесување на вредностите и стандардите на денешниот свет. Се разбира, не може да има трет пристап: она што го има сега како управување е превод и толкување на управување со науката која е развиена многу на запад. Тоа значи дека ако студиите и истражувањата се направени во муслиманските земји, тие се направени на овој вид на управување. Значи, иднината на животот што е пожелна за еден муслиман во Ирак или Малезија не се разликува од начинот на живот што се посакува од страна на лице во Вашингтон и во Европа. Тука се покрева едно друго прашање (Ather, S. M., 2006): Може ли да ги задоволат барањата на менаџерите денес муслиманските заедници, со помош на исламските управувачки шеми? Ако елементите и принципите на сегашните управувања со науката се споредуваат со оние на исламскиот менаџмент, сè уште не постои општоприфатен опис. Човечките вредности се нешто што се смета силно во управувањето од првите денови на исламот. Денешните околности не се во корист на револуционерното менување на методи на управување во исламот (Ali, A). Има поглед на моралните принципи на модерниот свет, може да се суди дека сите тие се презентирани на правила, политики и наредби од пред 1300 години, во исламот или барем дека тие не се во несогласност со исламските правила (Ather, S. M.).

1.3. Полиња на примена на исламскиот менаџмент

Исламски менаџмент на квалитет

Постојат неколку принципи и стандарди, кои исламот ги утврдува, со цел да се постигне квалитет. Сите тие се практикуваат од страна на Светиот пратеник Мухамед м.н.н. (Ather, S. M., 2006).

А) Доверба и чесност: ова е еден од најважните принципи во исламското управување. Довербата е должност на човекот која му е доверена, тој да биде свет или световен. Тоа значи најверојатно нема да крадат, измамуваат или лажат. Менаџерот мора да биде искрен во неговата или нејзината зделка. Тој или таа треба да ја прикажат искреноста во неговите или нејзините напори, така што потчинетиот да се стимулира.

Б) Силна волја и самоопределување: силна волја и самоопределување се високо поврзани со концептот на управување со квалитет и тие се вбројуваат меѓу најпознатите начини да имаат пристап до сите форми на одржлив развој и напредок.

В) Ефикасност: исламот бара ефикасност во сè. Треба да бидат ефективни или да ја постигнат својата мисија без да губат време, напор и фонд. Аллах вели дека Тој сака ефикасни работници (Ali, A. Y., 2006). Светиот Пратеник Мухамед м.н.н. секогаш им проповеда на неговите следбеници да бидат ефикасни во нивните претпријатија да се верски или световни, мали или големи (Ali, A. Y., 2006).

Murāqabah (надзор) е еден од водечките принципи за управување со квалитет во исламот (Ali, A. Y., 2006). Во дефиницијата на ihsan претходно е речено дека тоа исто така значи murāqabānadzor, контрола и управување со квалитет. Муслиманите треба да ја извршуваат работата што им е доверенасо најголемо совршенство, имајќи предвид дека Врховниот супервизор (Аллах) ги гледа нив, иако тој или таа не може да го видатСемоќниот Аллах (Ali, A. Y., 2006). Надзорникот може да гледа од две насоки, само супервизија и надзор над другите. Само надзор се случува кога човекот е проверуван дали тој или таа ја прави вистинската работа или не. Надзорот на другите е да се проверат или надгледуваат луѓето на кои им беа дадени задачи да се извршат. Тоа е, да го задржат надзорот на активностите на делегати или претставници на други да ги ценат нивните добри работи или да ги поправаатнивните грешки.

Управувањето со квалитет е исламска вредност. Тоа е кога економски напредок се случува и политичката експанзија доведува до крупно производство врз основа на специјализација или поделба на трудот (Maqbouleh M. H.). Еден поединец не е способен за задоволување на неговите потреби од себе, но мора да соработува со другите членови на општеството. Производ на таквата соработка на трудот ќе ги надминат далеку потребите на групата. Така, во производството на пченица, на пример, се гледа секој поединец кој ги обезбедува сопствените потреби; а може да се видат шест или десет лица кои соработуваат: ковач, столар за поправка алатки, вол-тендер, човек да ја ора почвата и друг за искористување на житото и така натаму за различни видови на земјоделска работа. Секој човек е специјализиран во една операција како резултат на таквиот кооперативен труд за да се произведува количество на храна, која е доволна за многу пати повеќе од бројот на лица кои се ангажирани во работата.

Г) Колективни напори: исламот ја поттикнува поделбата на трудот, исто така ги промовира колективните напори како принцип за управување со квалитетот. Исламот ја поттикнува соработката меѓу сите лица со цел да се постигнат одлични перформанси. Секој работник придонесува со свои квоти за доброто на компанијата и за подобрување на производството. Организациите се обично ефикасни доколку тие се воможност да се кристализира добра тимска работа. Ова може да доведе до добра тимска работа. Тимска работа или колективни напори произлегуваат од добри односи. Исламот силно ги препорачува овие односи, кои се напојуваат со чувства, верување и верба еден во друг и интимност како и братство.

Исламски менаџмент начоечки ресурси(XPM)

Вредностите на исламската организација се базира на Кур’анот (Зборовите на Аллах) и Хадисот (Зборовите на пратеникот Мухаммед, м.н.н.) (Khan, M.; Mirakhor, A., 1993). За муслиманите, исламот е институција според Куранот и појавата и искуството на животот според пратеникот Мухамед м.н.н.да се објаснат и појаснат исламски корени на нивните социо-економски политики и практики. Всушност, Светиот Куран и Хадис се основа за *шариах* принципи (исламскиот закон) и норми на човештвото (Khan, M.; Mirakhor, A.,1993). Во принцип, *шариа* хе суштински дел на откровение кое дава упатство

за човечка акција која ја покрива секој аспект на животот. Од религиска гледна точка, секоја исламска организација мора да го почитува исламскиот закон наречен *шариах* принцип и исламско знаење и разбирање за нивниот аспект на работната средина. Времето, потребно за исламската организација да ги исполни сите барања на *шариах* за одржување на односи меѓу организацијата и засегнатите страни, највисокото ниво на управување, добавувачи, клиенти и вработени. Главната цел на исламскиот ХРМ е ригорозно одржување и практикување на исламскиот закон во односите помеѓу менаџментот и вработените во организацијата (Khan, M.; Mirakhor, A., 1993). Навистина, Исламскиот ХРМ е значаен за воспоставување на исламскиот начин на управување на вработените, како и од витално значење за функцијата која врши и олеснува, повеќето ефективна и ефикасна употреба на вработените за да се постигнат организациските цели (Khan, M.; Mirakhor, A., 1993).

Исламски менаџмент за управување со конфликти

Исламскиот пристап за менаџирање на конфликти е изведен од главните принципи и вредности на исламот како религија, како што се правда, еднаквост, слобода и афирмативно критично и целно ориентирано размислување. Природата на исламот како адаптивен метод на размислување им овозможува на поединците спроведување на неколку техники за да се справат со конфликтот, дури и ако таквите техники се увезуваат од западните култури освен ако таквите стилови се контрадикторни со исламските вредности и принципи. Единствен конфликт е карактеристика на една нездрава ситуација како што е закана за кохезијата и сообразност на групата, а тоа може да се намали со отвореност во справувањето со подсубјекти. Тоа е со цел да се избегне изразување на загриженост преку силна волја и дебата, следствено зајакнување и консензус. Тој понатаму наведува дека дебатните прашања за кои постои конфликт е потребна корист за групата и дека разликите во идеи треба да се почитуваат. Конфликтот на тој начин може да стане основа за позитивна промена и може да доведе до изразена загриженост за зголемувањето на свеста што е важно за да се избегне стагнација. Така, концептот на промени е позитивен во исламска конотација, каде промената е целно ориентирана и е континуиран и нормален процес.

1.4. Исламскиот менаџмент во денешницата

Глобализацијата, демократијата, модернизацијата и развојот се условите и концептите кои ги привлекоа и окупираа главите на менаџерите, политичарите па дури и поединците од сите исламски земји. Нема повеќе знаци на старата заедница на команда и традиција. Сега, секој зборува за рационалност, научен центризам и законски центризам. Сè ќе се потпира на креативноста и иновацијата и тие ќе се потпираат на науката и знаењето. Границите на земјите остануваат само на мапи и тие се практично исфрлени од картата на светот во исламските менаџерски размислувања и врски. Ова води кон обединување (Brown, K., Skully, M, 2007): Глобализација, Европска Унија, Африканска Унија и Персиски Залив. Земјите кои ја избегнуваат глобализацијата не добиваат ништо, туку неуспех со сиромаштија. Колку повеќе тие се обидуваат да одат кон глобалната трговија и конкуренција, повеќе цути нивната економија. Овој вид на животната средина се формира само кога експертите во менаџментот и верското поле доаѓаат заедно и се создава атмосфера за повеќе истражувања, студии и теорија на одлуки.

Исламскиот систем за управување го конвертира судирот на конкуренцијата, административната конкуренција. Примената на ИМС во исламските земји ги намалува конфликтите, особено културните вредности. Значи, можноста на судирот, барем од една страна, се намалува. Како резултат на тоа, покрај некои културни и идеолошки разлики, не постои никаква разлика помеѓу принципите и елементите на исламските и западните системи за управување. За среќа, исламот остава голема количина на акцент на моралните и човечките фактори во управување и тоа е нешто што се смета од страна на речиси сите административни експерти, за да бидат увозни фактори особено во претстојниот век.

Исто така, сите истражувања, студии, случувања, подеми и падови на западното управување се во пристапот. Тие се многу корисни за брзо и точно прибирање и презентација на исламското управување со систем кој може да ги задоволи менаџерските потреби на светот или барем исламските земји, во иднина. Конечно, зборот „исламск“ во овој вид на систем за управување бара верските научници да комуницираат со менаџерските експерти (Brown, K., Skully, M, 2007). Светоста на исламските правила

спречува некои луѓе да работат и теоретизираат за систем за управување со нив. Тоа бара малку повеќе толеранција, разбирање, храброст и надеж.

2. Поим и функции на исламскиот менаџмент

2.1. Планирање во исламскиот менаџмент

Сите активности на Пратеникот во неговиот живот беа организирани со правилно планирање. Тој ги спроведе сите планови на својот живот според светиот Кур’ан. Исламот учи муслимани коишто треба да ги формулираат сите нивни планови во светлина на Кур’анот и Сунетот (Brown, K., Skully, M, 2007). Исламското планирање на тој начин има некои принципи како што се: поставување законски цели, правење планови во партиципативен и консултативен процес, поставување планови во составен ум, свест на фактите за ситуацијата во зависност од Аллах.

Кур’анот постојано потсетува дека Аллах е најдобриот планер (Brown, K., Skully, M, 2007). Фактот на планот на Аллах не треба да ги одврати менаџерите од планирање, додека како што се признава неговата надмоќ. Во многу случаи, планирањето е корисно и може да обезбеди предност. Ова е причината зошто пратеникот Мухамед м.н.н.вели (Khan, M.; Mirakhor, A., 1993): „Нема интелигенција поголема од планирање.“ Додека принципите на *шариах* се опишуваат како исламски трансакции кои треба да се спроведат на праведен и правичен начин, други димензии на активност на пазарот не треба да зависат од експлицитно божествено водство (Yaquby, N., Scholar, S., 2005).

Со цел да се зголеми продажбата, бизнисот прво треба да спроведе истражување на пазарот. Да се менаџира со комплексни проектот од мулти милијарди долари, треба да се користат техники за управување со проекти.

Менаџерите при планирањето мора да погледнат надолу, да ги оценат импликациите од нивните планирања, а потоа да се формулираат дополнителни планови врз основа на тие обврски (Beekun R. I.).

Општиот модел на планирање кај менаџментот интегрираголем број на модели, но исто така ги нагласува исламските вредности и верувања на неговото јадро. Овој модел е ориентиран кон исламските организации, дали запрофит или непрофитно. За разлика од другите модели, тој ги опфаќа и формулира стратегијата и имплементацијата, како и проценката на перформансите и ја нагласува етиката на следење и прилагодување. За непрофитната исламска организација или муслимански бизнис, овој акцент се шири на целотоуправување со процесот (Yaquby, N., Scholar, S., 2005).Процесот на планирање е еволутивен, а не линеарен, процес кој никогаш не запира. Крајот на производната фаза на планирање е интегративен и флексибилен план. Многу муслимански организации кои се вклучени во планирањето мислат дека планерите се одвоени или понекогаш дури и се подобри од имплементаторите. Кога ова се случува, планерителесно може да смислат неосстварливи планови кои другите ќе мора да ги имплементираат. Друг пример е кога планерите чувствуваат дека тие знаат „најдобро“ за сè, бидејќи тие биле таму „најдолго“ или придонеле најмногу финансиски (Yaquby, N., Scholar, S., 2005). Исламските организации често користат премногу сложеноквантитативен пристап кон планирањето. Броевите може да послужат како водич, но тие не може да биде единствена основа за донесување на одлука за организација на долгорочна насока, барајќи недостижни резултати од подредените или следбениците. Кога носителите на одлуки поставуваат цели кои се премногу оптимистички илибараат ресурси кои имплементаторите ги немаат или немаат никаква контрола надтоа, веројатно е дека овие резултати се едноставно нереални (Yaquby, N., Scholar, S., 2005). Барајќи резултатите да се постигнат, без разлика што може да доведе до обесхрабрување,бунт или дури и ??научил беспомошност. Не можејќи да се адаптираат на брзо менување на средини, лидерите на исламскитеорганизации често се претпоставува дека нивниот стратешки план е непроменлив и така се подготвени да го прилагодат овој апсолутистички пристап кон менаџментот, кое е сериозна грешка, бидејќи надворешните засегнати страни често ќе се спротивстават на организацијата на планот. Освен ако некоја флексибилност е вградена во планот, многу малку ќе биде постигната(Yaquby, N., Scholar, S., 2005).

2.2. Организација во исламскиот менаџмент

Организирањето во исламскиот менаџмент идентификува граница на власта, одговорност, делегација и одговорност на постигнување на целите на организацијата.

Во исламот сите се одговорни за сопствената должност. Исламот дава акцент на делегираните подредени кои ќе бидат одговорни за нивниот менаџер во етички и законски активности. Постојат два вида на одговорност спомнати во исламот. Прво, еден вработен е одговорен пред својот непосредно претпоставен. Второ, вработениот е одговорен да ги почитува наредбите на Аллах (Saeed, M. M., 2008). Откако целите на бизнис организацијата се поставени, а потоа со ограничени, мора да се развиваат ресурси, финансии, состојбата на животната средина и човечките ресурси во работен план. Поточно, организирањето се однесува на одредувањето на тоа какви активности и ресурси треба да бидат групирани. Организирањето од исламска перспектива вклучува аспекти на управување со взаемен однос во системот на власта, одговорноста и отчетноста. Соодветна координација на овие функции може да помогне во извршување на одлуки кои на крајот може да им овозможат на менаџерите да бараат задоволство од Аллах (Saeed, M. M., 2008).

Муслиманите треба да го разгледаат организирањето на муслиманските општества на таков начин што моќта на различните органи е одвоена и препознатлива, со моќта на власта. Различна зависност по ранг, највисок по ранг орган во овој човечки синџир на команда е поединец, претставен од страна на независни политички групи или партии.

Организацијата и соработката се клучни за организациските и индивидуалните успеси. Можно е дека човечкиот орган и организацијата да се и конструкции, кои беа наменети, наместо да елиминираат индивидуализам или да потчинат, да се заштитат и да доведат до завршување и исполнување (M.M. Saeed). Куранот зборува постојано за идејата за индивидуализам.

2.3. Лидерство во исламскиот менаџмент

Во исламскиот менаџмент, раководството значи решавање на сите проблеми од страна на група за задоволство на Аллах (Maqbouleh M. H., 2012). Консултацијата со релевантни луѓе е потребна во ова раководство. Во овој систем, лидерите не смеат да бараат лидерство и демократски стилови и се следат поголемиот дел од времето. Следбениците имаат активна улога и учество правилно да функционира и лидерство како лидер и подредените се одговорни кон Аллах и нивната организација (Maqbouleh M. H., 2012). Оттука, лидерот треба да биде во бизнисот на служењето и помагање на другите.

Некои важни карактеристики на исламското лидерство, во една организација се (Maqbouleh M. H., 2012):

- А) Верност: Исламскиот менаџерски лидер е обврзан на верност кон Аллах.
- Б) Глобални Исламски Цели: Лидерот гледа на целите на организацијата, не само во терминот на интересите на групата, но исто така и во однос на пошироките исламски цели.
- В) Придржување кон *шариах* и исламските начини: Лидерот мора да се придржува кон исламските забрани. Тој може само да ја продолжи неговата канцеларија додека тој се придржува кон принципите на *шариах*. Неговото однесување мора да одговара на исламските манири.
- Г) Делегирана Доверба: Исламското раководство е позиција со божествена доверба. Тој мора да ја ужива оваа доверба со највисок степен на одговорност.

Исламскиот менаџерски лидер ќе служи на неговите следбеници или подредени под некои посебни принципи, од кои некои различни оперативни принципи се наведени подолу (D'Aveni, R.A., Kesner, I.F., 1993):

Менаџерите во организацијата мора да се **консултираат** со своите подредени во формулирањето на која било стратегија или политика. Исламот поттикнува слободата на мислата (Ahmad, A.B., Rafique 2006). Во управувањето со било каква активност, менаџерите прво погледнуваат кон советите за решение од Светиот Куран. Ако сугестиите не се на располагање, тој треба да даде второ пребарување на Хадисот. Лидерите мора да

се однесуваат со членовите на тимот *праведно* и прилично без никаква дискриминација, без оглед на нивната раса, боја или религија. Исламот секогаш се залага за водење на правдата за сите. Менаџерските лидери во исламот мора да зависат од Семоќниот Аллах за исходот на било каква акција. Менаџерите мора да подготват менаџерски планови и политики со цел да се постигнат рационални цели. Исламот учи на *одговорност* како клучна компонента на менаџментот. Лидерите мора да бидат одговорни за нивните должности и одговорности на Одборот на директори. Одборот мора да биде одговорен кон корисниците или засегнатите страни. Според исламот, секоечовечко суштество ќе стекне одговорност за своите добри или лоши дела и соодветно тој ќе биде награден или казнет. Исламскиот менаџерски лидер мора да биде доволно *искрен* да се постигнат целите на организацијата. Исламските лидери мора да го признаат *достоинството на трудот*. Mohammad (CM) вели (D'Aveni, R.A., Kesner, I.F., 1993): „Исплаќањето на платите на трудот пред неговата пот да пресуши“. Менаџерските лидери мора да се обидат да ги постигнат организациските цели и целите со тимот наместо поединечните настојувања. Највисоко ниво на единство треба да се одржува меѓу директорите, вработените и работниците за мотивирање и да го јакнат телото. Клучни квалитети на лидерот во исламот се градење на тим и тимски дух. Всушност, тоа е многу тешка работа, да се развие тим и тимски дух во една организација. Важните проект менаџмент вештини се однесуваат на комуникација, организација, градење на тим, водење, копирање и технологија. Истите вештини исто така се бараат за менаџерскиот лидер. Напротив, исламскиот лидер мора да поседува две фундаментални способности, кои се (D'Aveni, R.A., Kesner, I.F., 1993): (i) Исламски карактер и однесувањето и (ii) исламско и професионално знаење. Тимската работа не може само да се случи. Таа мора да биде организирана и хранета преку ефективно лидерство и менаџмент. Целта се постигнува преку конкретни и дефинирани задачи кои можат да бидат истовремено или последователно и може да се менуваат од време на време. Големiot тим може да се подели во под-тимови. Сите во тимот се очекува да ја преземат одговорноста за успехот на тимот како целина. Работата и ефикасноста на секој член и на целиот тим мора да се однесуваат според јасно дефинирана цел. Додека секој член на тимот придонесува со особени вештини и знаења, тимот како целина, како и секој член е одговорен на задачите на кои се фокусирани (Asli, D.; Ouarda, M.; Thorsten, B., 2013),.

2.4. Мотивацијаво исламскиот менаџмент

Исламот го нагласува значењето и улогата на мотивацијата во човековите активности. Во него се вели дека човековите активности се регулирани со внатрешните намери и мотиви. Пратеникот м.н.н.се обиде да ги мотивира неговите следбеници за да го следат учењето на Светиот Кур’ан, со мотивациски алатки за решавање на проблемите со учество, да ги мотивира, велејќи убави и атрактивни, јасност на целите и задачите и мотивирањето на луѓето за долгорочна цел (Asli, D.; Ouarda, M.; Thorsten, B., 2013). Основните техники на исламот се наградување и казната за работа, правда, енергија и други етички пристапи.

Современата психологија е дефиниран мотив како специфична потреба или желба, на пример, глад, жед, или достигнување кое обезбедува постапување со енергија и правец (Hussain, M.G., 2013). Не се споменува воопшто за постоењето на душата и нејзиното влијание врз мотивацијата како верување од страна на муслиманите. Човечките суштества имаат двојна природа, ??природно. Видови на мотиви се (Iqbal, Z., Mirakhor, A., 2011):

(1) биолошки мотиви, и

(2) психолошките мотиви.

Биолошките мотиви може да вклучуваат глад, жед и сексуален однос. Психолошките мотиви припадност, манипулација и контрола, како и истражување и љубопитност може да бидат групирани како психолошки или средни мотиви. Од исламска перспектива, верските мотиви треба исто така да бидат вклучени како еден од психолошките мотиви. Очигледно, степенот до кој верскиот мотив влијае врз однесувањето бара душата на човекот да биде на одредено ниво.

Исламот верува во постоењето на човечката душа и нејзиното влијаниена човечката мотивација (Iqbal, Z., Mirakhor, A., 2011).

2.5. Контрола во исламскиот менаџмент

Контролата во организациското однесување вклучува регулирање на однесување, адаптацијаво согласност со спецификација на целите. Некои износи на контрола се неизбежни. Суштината на, Z., Mirakhor, A., 2011). Контролата од позиција на исламот е повеќе ефективна, организацијата е дека вработените или работниците треба да ја откажат нивната независност и да ги следат барањата на организацијата, така што може да се постигнат заедничките цели и задачи (Iqbal како што тоа ги минимизира трошоците на реалните контролни активности, како посветените муслимански работници ќе бидат многу свесни за концептот на наградување и казнување во исламот. Со верувањето дека Аллах секогаш ги гледа нивните перформанси, тоа ненамерно ќе спречи извршување или покривање на било какви грешки (Siddiqui, S.H., 2001),.

Од исламска гледна точка, контролата е натерана да се разјасни и да го поправи она што не е правилно наредено, исправување на грешка и ставање нешто на своето право место. Во исламската перспектива контролата може да се подели на два дела: самоконтрола и надворешна контрола. Самоконтролата има извор од верата и верувањето на некој во само еден Бог, односно Аллах (Siddiqui, S.H., 2001),. Секој акт на Своите слуги, односно муслиманите ќе биде следен од страна на Аллах. Надворешната контрола е систем за контрола кој е развиен од страна на организацијата која е релевантна со делегираните задачи, рамнотежата помеѓу завршувањето и планирањето на дадената задача, итн. (Taghavi 1989).

Повеќето од претходните студии ја покажале важноста на постигнувањето на добра меѓу една организација и стратегијата. Традиционално, односите помеѓу контролата и стратегијата е еден начин врската да е резултат на организациската стратегија. Денес, неколку студии открија дека постојат двонасочна асоцијација помеѓу контролата и организациската стратегија (Siddiqui, S.H., 2001),. Постои интерактивна употреба на контролни механизми кои помагаат да се олесни промената во стратегијата, а и контролни механизми кои вршат промена која одговара на промената во стратегијата. Системот за управување со контрола може да биде користен од страна на врвни менаџери за да се

фокусира организациското внимание на стратешката неизвесност и тоа води кон развој на нови стратешки иницијативи. Бидејќи преовладува систем на вредности во исламот, вреди да се размислува за праксата на исламскиот систем на управување, како систем на вредности, контрола во процесот на дизајнирање за управување на системот за контролен модел (Brown, K., Skully, M, 2007),.

Елементот на Божјото задоволство и гордост и е крајна цел или цел на муслиманите.

3. Карактеристики на исламскиот менаџмент и на класичниот менаџмент

3.1. Улога, значење и цел на менаџментот

Улогата на класичниот менаџмент е да го води работењето на организацијата. Понатаму, менаџментот треба во секоја одлука да има во предвид ефикасно извршување на работењето. Менаџментот, на крајот, треба да сегрижи за активностите да се извршуваат. Поинаку кажано, работата на менаџментот е да го води работењето, за да ги води менаџерите и да ги води работниците (Brown, K., Skully, M, 2007),.

Менаџментот е динамичен и општествен процес. Тој е процес бидејќи вклучува серија на акции кои водат кон остварување на целта. Тој е процес, бидејќи му дава живот на секој дел од работењето. Тој е општествен процес, бидејќи овие акции во принцип се однесуваат на односите меѓу луѓето (Drucker P. 2012). Менаџментот е процес затоа што тој е комбинирање на ресурсите од страна на менаџерите за остварување на целите. Како ресурси се сметаат човечките и материјалните. Човечките ресурси се однесуваат на човекот, а материјалните се однесуваат на пари, сировини, машини, опрема, средства, згради, имидж на претпријатието или организацијата. Во суштина менаџментот постои кога менаџерите се одговорни за ефикасно насочување на човечкиот напор во користење на

материјалните ресурси (Brown, K., Skully, M, 2007),. Примарната функција на менаџментот е извршување на работата со помош на другите, само тогаш сите менаџери извршуваат ист менаџмент процес.

Улогата на менаџментот се огледа во тоа што тој претсавува интеграција. Успешното претпријатие треба да го интегрира екстерното окружување со интерното. Екстерната интеграција постои кога секое претпријатие треба да ги негува односитесо окружувањето, потрошувачите, добавувачите, владата и банките. Интерната интеграција е балансирање на ресурсите во насока на остварување на целите и во односи со напорот на вработените (Brown, K., Skully, M, 2007),.

Може да се истакне дека нема менаџмент без јасно определени цели кои треба да се постигнат, а менаџментот ги детерминира патиштата преку кои се стига до нив. Со оглед на тоа што не е сеедно кој пат се избира, може да се напомене дека менаџментот има клучна улога. Менаџментот е многу значаен бидејќи од него зависи егзистирањето на претпријатието и неговата активност која е многу важна, како за една национална економија, така и пошироко (Brown, K., Skully, M, 2007). Во современото општество кое е индустриски развиено, доминираат комплексни технологии и организацијата е таа која што ги поврзува луѓето, знаењето и суровините за да се извршат задачи коишто ниту еден поединец сам не може да ги изврши. Може да се истакне дека менаџментот е многу значаен, а често пати и пресуден фактор за успешен бизнис во современи турбулентни услови на работење. Во таа конотација, посебно се истакнува значењето на професионалниот менаџмент (Ayub, M., 2009). Тоа поконкретно значи дека професионалниот менаџмент не го врши претприемачот (сопственикот на капиталот), туку ангажирани професионални менаџери. Питер Дракер смета дека во современи турбулентни услови на стопанисување менаџментот е база и фактор за успешен бизнис на секое претпријатие. Тој е неизбежен тогаш кога фирмата треба да достигне одреден обем на активност. Кога од системот на управување од страна на претприемачот треба да се премине на професионален менаџмент, критичната точка е 300 - 1000 вработени, во зависност од степенот на комплексност и диферентност на неговото работење, како и од способноста на претприемачот (Ayub, M., 2009). Главната преокупација на менаџерите е да обезбедат раст и развој на претпријатието, а тоа значи да се остварат неговите деловни и развојни цели. Значењето на менаџментот лежи и во потребата од ефикасно функционирање на

претпријатието. Тоа поконкретно значи да се постигнат целите на ефективен и ефикасен начин. Ефективноста е степен на кој претпријатието ги остварува поставените цели. Всушност, тоа значи дали фирмата успева во остварувањето на целите кои се однапред поставени или значи обезбедување производи и услуги кои потрошувачите ги валоризираат. Од досега изнесеното може да се истакне дека ефективноста е остварување на задачите на претпријатието квалитативно и квантитативно, вклучувајќи ги и карактеристиките на аутпутот т.е. крајните резултати. Таа зависи од поголем број фактори и тоа (Ayub, M., 2009):

1. Спецификација на производите и услугите;
2. Квалитетот на производите и услугите;
3. Сигурност на работењето на претпријатието;
4. Расположливост на производите и услугите и
5. Флексибилност на претпријатието.

Интернационалните тела како што се Светска банка развиваат свои множества на стандардни принципи препораки. Исто така, конвенционалните принципи забележуваат глобален извештај за класичен менаџмент иги поставуваат своите принципи на консултации со владите и учесници од различните земји и заедници низ целиот свет. Тоа се смета за еден од принципите на дванаесетте клучни стандарди за финансиски системи усвоени од страна на Форумот за финансиска стабилност(FSF).

Конвенционалните принципи на класичниот менаџмент првично се усвоени од страна на 30 земји од земјите на ОЕЦД во 1999. година и станаа вистински референтно средство за креаторите на политиката, корпорации, институционални и регулаторни рамки и други. Тие исто така нудат практични насоки и сугестии за берзата, инвеститори, корпорации и други длабоки организации од светот, освен земјите членки на ОЕЦД. Се наведуваат причини зошто треба да се грижат за квалитетот на класичниот менаџмент, како прво, тоа води кон зголемување на економската ефикасност и раст, го подобрува користењето на капиталот и ги охрабрува странските директни инвестиции.

Второ, тоа го намалува ризикот од кризата и во случај на надворешен шок ја подобрува стабилноста на економијата. Трето, тоа е од клучно значење за легитимитетот

на пазарната економија. Оттука, за да се обезбеди разгледување на овие стандарди, на одредени дискусии се вклучени и некои главни категории на принципи. Започнатиот преглед на принципите во 2003 година, со оглед на неодамнешните промени и случувања по интензивен преглед на процесот кој се води за да се усвојат ревидираните и проверени принципи на класичниот менаџмент во април, 2004 година со принципи на ревизијата не само што повторно се одразуваат на искуството на земјите на ОЕЦД, но исто така и на новиот развој на ревидираните принципи кои се необврзувачки во природата и тоа лежи до владите и на пазарот на учесниците да одлучат за сопствената рамка.

Исто така приспособувањето на принципите за менаџирање, како референтна стапка е систем со кој деловните корпорации сенасочуваат и контролираат. Менаџирањето има конкретна распределба на правата и одговорностите меѓу различните учесници во корпорација, како одборот, менаџери, акционери и други заинтересирани страни и ги запишува правилата и процедурите за донесување одлуки за менаџирање. Со тоа, исто така, се обезбедуваат структури преку кои компаниските цели се поставени, а средствата за постигнување на тие цели и следење на работата.

Во продолжение се дадени главните принципи и на класичниот менаџмент:

Принцип 1 - Обезбедување на основа за ефикасна рамка на класичниот менаџмент

Рамката на класичниот менаџмент треба да промовира транспарентна и ефикасна комуникација на ефикасни пазари, да биде во согласност со владеењето на правото и јасно да ја артикулира поделбата на надлежностите помеѓу различните надзорни, управни и извршни органи.

Принцип 2 - Правото на сопственост на акционерите и клучните функции

Рамката на класичниот менаџмент треба да се заштити и да се олесни остварувањето на правата на акционерите.

Принцип 3 - Еднаков третман на акционерите

Рамката на класичниот менаџмент треба да обезбеди еднаков третман на сите акционери, вклучувајќи ги и малцинствата и странските акционери. Сите акционери треба да имаат можност да добијат ефикасен надомест на штета за повреда на нивните права.

Принцип 4 - Улогата на засегнатите страни во класичниот менаџмент

Рамката на класичниот менаџмент треба да ги признае правата на засегнатите страни, носители утврдени преку меѓусебни договори и да охрабри активна соработка помеѓу корпорациите и учесниците во создавање на богатство, работни места и одржливост на претпријатието.

Принцип 5 - Откривање и транспарентност

Рамката на класичниот менаџмент треба да обезбеди навремено и точно откривање за сите суштински прашања кои се однесуваат на корпорацијата, вклучувајќи ја финансиската состојба, работењето, сопственоста и управувањето на компанијата.

Принцип 6 - Одговорностите на одборот

Рамката на класичниот менаџмент треба да обезбеди стратешки насоки на компанијата, за ефикасно следење на управувањето од страна на одборот и одговорност на одборот на компанијата и акционерите. Главна тема на принципот лежи во четири основни принципи:

Прво, механизмот на бизнис етика;

Второ, механизмот на донесување на одлуки;

Трето, во соодветно објавување и транспарентност;

Четврто, механизмот на нивното водење и терминалските сметки.

Тие принципи на класичниот менаџмент се толку звучни што дури и не-класичниот менаџмент ги спроведува и усвојува. Исправноста на овие принципи е докажана од страна на нејзиното донесување во целиот свет.

Исламскиот менаџерски модел посочува дека релативно посветени муслимани како менаџер или вработен во организација треба да ја направат вистинската работа без разлика дали од тоа организацијата ќе има или нема корист. Исто така, одлуката треба да постигне еднаква рамнотежа помеѓу поединецот и на организацијата. Ова може да биде во спротивност со научно управуваната мисла, која ја зголемува организациската корист на сметка на поединецот или на човечкиот однос која оди во друга крајност. Покрај тоа, во прави дела на поединецот или групата треба да потекнуваат од вистинско верување со цел да се постигнат своите цели (Maqbouleh M. H., 2012),. Со цел да се реформираат

менаџерските цели, исламот ги постигнува овие цели преку барање силна врска помеѓу верувањето и работата. Поривот за работа е природен, но работата е како центар на животот кој е еден производ на општеството кој е потрошувачки ориентиран и во кој статусот зависи од заработувачкиот капацитет. А, работата во исламот е многу важна, бидејќи вистинската цел во животот е да се моли Аллах. Овој труд се фокусира на исламскиот пристап кон управувањето, со цел да се истражува праведноста, интегритетот, сеопфатноста, приемчивоста на современи иновации, како и напорите на човечките суштества (Maqbouleh M. H., 2012). Исламскиот менаџерски стил ќе се дискутира како голем дел од административната теорија. Тоа може да послужи како водич за менаџерите во праксата на нивните функции на секое ниво, во врска со најважниот елемент на организацијата (човечкиот однос и однесувањето) споредено со исламските принципи. Менаџментот и лидерството не се реализираат само со општа и професионална свест, вештини и примена на искуства. Друг важен елемент тука е етиката во овој поглед. А, менаџер кој има пристојно и соодветно однесување и етика има значајна и позитивна улога во организациската посветеност (Maqbouleh M. H., 2012). Денес, познавањето на управувањето со успешното достигнување во стекнувањето на менаџерските способности зависи од три принципи како знаење, вештина и етика. Управувањето, кое е техника во водењето на организација, бара посебни деликатесни насоки на човековите и материјалните ресурси, бидејќи улогата на етичкиот менаџер е во стимулирањето на мотивација и интегритет на гранките и исто така, добивање на саканите резултати е непобитно прашање. А, менаџер кој нема управувачка етика, не е во состојба да ги извршува неговите/нејзините одговорности. Ако менаџерот смета дека исламската етика е неговата/нејзината реклама, тоа ќе биде елегантен модел за него/неа за да се вклучи образованието и учењето во исламското образование во училиницата (Maqbouleh M. H., 2012). Затоа, задачите на менаџментот се менаџерска етика и одржување на фер однесување и менаџерскочувство за правда кај вработените. Кога луѓето имаат позитивен став кон работата, менаџментот и организациската единица во која тој/таа работи во нивната мотивација и посветеност за правење на работа ќе се зголеми и обратно. Луѓето имаат став кој е под влијание од страна на нивните перцепции кон степенот на правдата во организацијата (Maqbouleh M. H., 2012). Тоа може да каже дека тие се чувствителни на согледување на еднаквоста надвор од одлуките донесени за распределба на ресурси, како

на ниво на плаќање на лице (дистрибутивна правда), процесите во кој се распределуваат одлуки кои се соодветно направени (процедурална правда) и еднаквост во однесувањето со други луѓе за време на вршењето на процеси и реагира кон него. Организационската правда е термин кој се користи за да се опише улогата на правдата која е директно поврзана со професионалната посветеност. Тоа особено се предлага во организационската правда, дека она што методите треба да преземат во однесувањето со вработените, со цел за тие да се чувствуваат дека тие се однесувале фер и нивната посветеност се покренува во однос на нивните одговорности (Maqfouleh M. H., 2012). Од исламската етика на менаџери доста влијаат на продуктивноста, ефикасноста и успехот на организацијата, таа е многу нагласена. Во оваа студија, односот помеѓу исламската етика е базиран на управување и посветеност, како и организациона правда меѓу менаџерите на претпристапната провинција која се изучува.

Исламскиот менаџмент во исламскиот закон предвидува и отелотворува повеќе поголеми и значајни насоки, со опфаќање на обврските и практиките, за тоа како да се справат со економските трансакции до моралното однесување на еден муслиман. Во исламскиот менаџмент, апсолутен и вечен сопственик на сето она што е на земјата и на небото, му припаѓа на Allah, сеокниот и луѓето се само заменик-регент на таа сопственост. Муслиманите се овластени да ја вршат својата дејност водени од страна на шеријатскиот кодекс на однесување, кои ги охрабруваат да бидат праведни, фер и искрени кон сите луѓе кои се вклучени во менаџментот. Поради тоа, муслиманските деловни луѓе учат да поседуваат високо морално однесување, при што не се предаваат на измами. Во исто време, муслиманите бараат да работат и произведуваат и да не се мрзливи и непродуктивни (Visser, H., 2013).

Вработениот ќе очекува да придонесе за неговото или нејзиното познавање на формулацијата и имплементацијата на организациона визија и консултативни процедури кои треба да се применуваат на сите засегнати страни, односно акционерите, добавувачите, купувачите, вработените и заедницата. Исламскиот менаџмент е задолжителен за човечките суштества како доверител на Allah во сите ситуации со крајна доверба за да се задржи кај Allah, крајниот сопственик на сето што е во овој свет.

Муслиманите се научени да ги одржуваат и зајакнуваат добрите односи со претпоставените, клиентите и за управување со божествените норми и правила, па оттука и инспирација за целата заедница, со вредности на искреност, чесност, толеранција и правда, итн.

Тоа покажува дека исламскиот менаџмент значи донесување на одлуки во различни и повеќе пошироки погледи отколку конвенционалниот менаџмент.

Исламот, исто така, бара целата група да учествува во донесувањето на одлуки. Другите принципи на исламскиот менаџмент претставуваат суштински елемент за институцијата наречена *Hisbah* основана во рамките на Абасидите која обезбедува усогласеност со- барањата на шеријатот, особено во менаџерските работи.

Затоа, уште од раните денови на исламот, менаџментот е вграден во соодветна етичка средина корисна за шеријатот.

Во исламскиот менаџмент, одговорноста има право да произведе вистина и објективно откривање и транспарентност. Одговорноста е основа за се.. Фундаменталниот концепт на исламскиот менаџмент верува дека одговорноста во однос на сите ресурси е ставена на располагање на поединци во форма на доверба. Значи точно објавување на финансиските факти и точни информации треба да се секогаш на располагање на корисниците.

Друга важна точка е обезбедување на корисниците со соодветни информации кои се потребни за донесување на финансиски одлуки. Ова ќе доведе до плаќање според третиот столб на исламот. Точноста во некоја смисла, вклучува аспект на фер и праведен систем. Ова може да помогне во донесувањето на економски и доследни бизнис решенија. Оваа фундаментална моќна етика во исламскиот сметководствен систем помага во промовирањето на соодветно откривање и транспарентност во секој бизнис со кој се занимаваат.

Исламот поттикнува да се справи бизнисот со обезбедување на фер и финансиска трансакција помеѓу едни и други и со крајна одговорност кон Аллах.

Трансакциите во секој бизнис треба да бидат реализирани од страна на човек кој има високо морално однесување и може да биде само фер за секоја страна. Понатаму, исто така, покажува уште еднаш дека бизнисот треба да се направи на фер, чесен и праведен

начин. Средствата не треба да бидат узурпирани и треба да се заработат на законски начин и да одат на нивните сопственици. Затоа, секоја финансиска трансакција треба да се утврди со биланси на состојба и на тој начин незаконската сопственост на средствата да се спречи.

Стекнување на богатство со незаконски средства доведува до широко распространети и социјални нееднаквости. Исламскиот закон дава јасна слика за основните принципи за финансиските известувања и сметководствената пракса, кои се подготвени во духот на исламот и неговата настава.

Ова покажува дека правдата и балансот имаат длабоки импликации за спроведување на исламскиот менаџмент и на тој начин обезбедуваат општо одобрување и упатства за законска евиденција на секоја бизнис трансакција во многу добро организиран систем. Од погорните дискусии, исламските менаџерски политики и соодветните деловни и комерцијални работи треба да се спроведат на фер, праведен и искрен начин.

Карактеристична одлика на исламскиот менаџмент е етиката, човечноста, умереноста и избалансираноста.

Институцијата Hisba нуди рамка на социјална етика, релевантна за следење на корпорациите, со цел да се обврзе на правилно етичко однесување во поширокиот општествен контекст и да ги поттикне индивидуалните муслимани да дејствуваат како приватни тужители со цел подобро менаџирање создавајќи платформа за општествена акција.

Исламската морална етика исто така смета дека оној кој мами не е еден од нив и мамењето се смета како морален проблем кој бара поголема внатрешна духовна моќ за да се надмине, додека конвенционалниот менаџмент верува во пораз на надворешното спроведување на законот или на лошото менаџирање.

Затоа, јасно е дека отчетноста и одговорноста се најголем авторитет. Во исламот, оној кој се занимава со менаџмент не е само ознака на позиција и моќ, но исто така е знак за неговиот внатрешен морален ентузијазам и однесувањето на работа во рамките на исламскиот шеријат. Така може да се види дека одговорноста нема право за оние кои само ја опфаќаат моќта, но исто така, за сите оние заинтересирани страни кои се вклучени и поврзани со организацијата.

Менаџирањето се состои во право на моќта на одлучување и учество во подлабоки внатрешни бизнис зделки на оние лица кои имаат ограничена повисока ознака како и високи нивоа на менаџирање со органи при што, во исламот, оние кои се засегнати страни на организацијата имаат целосно право и обврска да учествуваат и да ги пренесуваат своите мисли и идеи во реформирањето на подобро менаџирање.

Пред сè, исламот има отчет не само за заинтересираните страни, но исто така и за Бога, крајниот сопственик на авторитет. Оваа моќна морална етика помога во промовирањето на фер, праведен и чесен бизнис.

Осигурувањето основа за ефикасна рамка кај корпоративното управување

- Промоција на транспарентен и EF-fi ефикасна пазари со владеење на правото и поделба на одговорности
- Промоција на бизнис во рамките на етичките рамките на шеријат
- верба во профит и загуба
- Примат на правдата и социјалната заштита со социјалните и духовните обврски
- Забрана на интереси

Правата на акционерите и клучните сопственички функции:

- Основни права на акционери
- Недвижен имот како што се довербата од Бога
- учество во донесувањето на одлуки на општи состаноци
- единствениот орган е Бог
- структури и аранжмани на пазари за менаџерска контрола
- права на сопственост на сите акционери вклучувајќи институционални акционери
- консултативен процес помеѓу акционерите и институционалните акционери за еднаков третман на акционерите
- заштита на малцинските и странски акционери
- општество, како чинители
- Одговорност, не само на засегнатите страни, но исто така, на Бога, крајниот сопственик на акционерите

Улогата на засегнатите страни во менаџирањето

- Во создавањето на богатство, работни места и одржливост на претпријатијата
- рамномерна распределба на богатството на сите заинтересирани страни и недостатоци за членовите во форма на зекат и садака (милостина)
- Социјална и индивидуална благосостојба со двете духовни и морални обврски
- чувство на еднаквост
- исламска одговорност за Фалах и социјална ориентација за благосостојбата
- Харам / Халал дихотомија на трансакција
- Социјална и индивидуална работа од двете страни духовна и материјална
- Разгледување на целата заедница, откривање и транспарентност
- прашања во врска со корпорацијата
- Одговорност и согласност со шеријат
- Финансиска ситуација
- Социо-економски цели поврзани со ефикасноста, сопственоста и менаџерската контрола, како и одговорност на сите свои заинтересирани страни
- правда, еднаквост, транспарентност и вистинитост
- Поширока одговорност во писменото, како и усното објавување на одговорностите на одборот
- Стратешки насоки
- Одговорност, не само на претпријатие или одбор или засегнати страни, но исто така, и кон Аллах, крајниот орган кој води до благосостојба и успех
- Следење на менаџирањето со холистички и интегративни насоки
- Одговорност на компанијата и на заинтересираните страни
- Преговарање и соработка
- консултации и консензус се бараат за секоја одлука со поврзаните страни.

Двете единствени опции на исламскиот менаџмент се:

Прво, тоа што е регулирано со исламскиот закон шеријат или (што буквално значи „пат“ или „патот“) и управува со сите аспекти на една индивидуа - животот. Овој концепт е тежок за Запад да го разбере бидејќи Христос не го прогласува Законот како и пратениците на Стариот Завет, но дојде да го кршат законот, во името на духот.

Затоа, Западот доаѓа до разидување меѓу светото и секуларното, кое не постои во исламскиот свет. Во исламот, секој чин на еден муслиман мора да одговара на шеријат и тие мора да ги почитуваат етичките стандарди како што е утврдено од страна на исламот. Тие етички стандарди вклучуваат она што е фер и праведно, природата на менаџерската одговорност и стандарди на владеење.

Второ, треба да се земат предвид ефектот на шеријатскиот закон и одредени исламски економски и финансиски принципи на корпоративни практики и политики.

На пример, институцијата зекат (данок на милостина), забранува камата и забранува шпекулации и развој на економски систем базиран на билансот на успех. Затоа, во контекст на корпоративното управување, донесувањето одлуки се протега надвор од конвенционалниот приод што вклучува обврски кои ги надминуваат акционерите, финансиерите и менаџирањето на добавувачи, клиенти, конкуренти и вработени.

Духовните како и световните потреби на исламската заедница се исполнети. Ова значи дека, за разлика од другите форми на менаџмент, крајната цел на исламскиот менаџмент е Maqasid Shari'ah, кој е термин измислен од страна на познат муслимански научник, наречен Ал-Ghazali, а тоа се однесува на заштита на добросостојбата на луѓето, вклучувајќи ги и нивната вера, живот, интелект, потомство и богатство.

Муслиманите прават разлика меѓу исламското владеење со наведување дека концептот на етиката во англо-саксонскиот модел на менаџирање се базира на вредности на „Секуларна хуманост“, а не верски авторитет и затоа, исламот обезбедува посилна одговорност претпоставувајќи дека учесниците во корпорацијата се богобојазливи.

Тие исто така тврдат дека западната корпоративна култура е врз основа на „само-интерес“ и не е доволно фокусирана на потребите на поширокото општество. Конечно, тие се разликуваат меѓу себе, тврдејќи дека менаџментот е базиран на теоријата на „раководство“, што е спротивно на „агенциската теорија“. Според менаџментот, главните актери се гледаат како стјуарди кои се мотивирани да дејствуваат во духот на партнерството. Од друга страна, пак, поборниците на менаџерската теорија тврдат дека Англосаксонскиот модел е базиран на „агенциската теорија“, каде што „само интерес - опортунистичките агенти“ треба да бидат надгледувани и контролирани.

Прашањето станува рамка на исламскиот менаџмент. Прашањето за менаџирање е во суштина за донесување на одлуки, а тоа може да се одговори со поставување на следниве прашања: од кого, за кого и со кои ресурси.

Донесување на одлуки („од кого“ и „за кого“), во исламската рамка, се случува преку шура или на „консултативен совет“, а овој совет се користи за да се состанат племенските старешините за време на пред-исламската и на исламската ера. Тоа е процес преку кој одлуката пристигнува и се разговара за проблемот, каде членовите на Советот изразуваат лично мислење додека не се постигне консензус.

И ги консултира за прашања (на момент). Потоа, кога ти си презела одлука, во твојата доверба во Аллах.

Таа се заснова на следните два стихови од Кур’анот:

"Оние кои одговараат на својот Господар и воспоставуваат редовна молитва; кој (однесување) со своите работи, по пат на заеднички консултации; Кои поминуваат од она што Ние на нив им подаруваме за храна“. Во исламот „Shuratic процесот на донесување одлуки“ се гледа како суштинска доверба што е обезбедена од Бога и затоа, оние кои се ангажирани во неа се очекува да поттикнат вистинитост, правда и „духот на барање на консензус“ кога се ангажира во процесот. Исто така, секој очекува да придонесе со своите знаења и процедури кои се применуваат за сите кои се погодени (акционери, добавувачи, клиенти, вработените и заедница). Почетна точка и крајна цел на сите бизнис, економски и активности на човекот е Бог. Така, сè е направено „за Бог“, а средствата кои се користат за да се добие добра власт не може да отстапуваат од шеријатот.

Историски гледано, под Абасидите, е основана институција која е основана наречена hisba или „инспектор на пазарот“, која е одговорна за обезбедување на сите работи и пазарот, а однесувањето на заедницата е според Шеријатскиот закон, со осигурување дека исламските етички стандарди се одржуваат. Носителот на hisba, е наречен muhtasib, чија работа е да се „точни теговите и мерките, правила за фер тргување, проверка на бизнис измами, ревизија на незаконски договори, водење на слободен пазар и спречување на лепење на плакати за потреби.“. Традиционално, hisba претставува суштински елемент на исламскиот менаџмент во кое општество се јавува во улогата на институцијата“ и станува значајно како бизнис и стопанска дејност во исламското општество кое се проширува. Тоа е право на еден муслиман дека може да се добие

спроведувач, без оглед на присуството или отсуството на muhtasib, па дека тие можат да го спроведуваат исламскиот менаџмент. Прашањето, сепак, е дали и во која мера таков систем може да се обнови во нејзината традиционална форма. Откривање и транспарентност во Кур’анот, зборот hesab или „сметка“ се повторува повеќе од осум пати и се однесува на „сметка“ во генеричка смисла, а тоа е дека човечките суштества имаат обврска за „сметка“ на Бога за сите прашања. Одговорноста е од суштинско значење и цел во исламот затоа што верувањето е дека ресурсите се предвидени на поединецот од Бог во форма на доверба. Бидејќи одговорноста е во крајна линија кон Бога, од витално значење е објавување на финансиски факти и точни информации кои се на располагање на корисниците, така што тие може да направат финансиски одлуки. Образложението за ова е тоа што поединците се одговорни за Бог и Бог ги обезбедува средствата, Бог очекува да се спроведува економскиот систем на фер и праведен начин. Одговорноста во овој контекст значи одговорност кон заедницата (Umma) или општеството. Ако целта зад сметководството е да им служи на јавниот интерес, исто така, произлегува дека Umma, исто така, има право да знае за промет и трансакции на организацијата. Образложението зад соодветното обелоденување е исто така дека Кур’анот ја промовира вистината како витален елемент на исламската етика и според тоа се „откриваат сите неопходности за остварување на верските обврски и одлуки на економските и бизнис одлуки во согласност со тоа е најважниот принцип на исламскиот сметководствен систем“.

Поради тоа, се тврди дека етичкиот исламски сметководствен систем промовира правилно откривање и транспарентност во деловните работи. Книговодството и завршните сметки се со неколку стихови од Кур’анот кои укажуваат на тоа дека трансакциите во бизнис работите треба да бидат испишани на сметка за да се обезбеди финансиска трансакција која се определува според избалансираните листови и сето незаконско поседување на средства се забранува.

Maqasid Shari'ah забранува стекнување на богатство во незаконски средства, што доведува до социјална нееднаквост и социјално ѓубре. „О вие кои верувате! Кога ќе се справите едни со други во трансакции кои вклучуваат идни обврски во одреден период на време, да ги намалите за пишување и да запишуваме верно меѓу страните“.

„Ако се патува и не може да се најде писар, тогаш ќе се презема хипотека ... и не се сокрива било каков доказ за кој го крие тоа, сигурно неговото срце е грешно“. Исламот е

многу јасен во однос на принципите за тоа како еден треба да го преземе финансиското известување и сметководствените практики и нагласува дека тоа треба да биде врз основа на духот и учењето на исламот. Исламското верување е дека сомнежот и несигурноста не треба да постојат и тоа е причината зошто сите страни права и обврски треба да бидат во целосно документирана потврда. Верската ревизија е за третата штица на исламскиот систем на менаџирање и е процесот на верскиот надзор кој гарантира усогласеност со исламскиот морален кодекс.

Верската ревизија е од суштинско значење, бидејќи таа уверува дека инсајдерите и аутсајдерите се почитуваат од страна на исламскиот закон во бизнис работењето. Функциите на верските ревизори вклучуваат:

- I) Обезбедување на одбор и менаџерски совети за верска прифатливост на фирмата „на договори и случувања“;
- II) Обезбедување на независен извештај за информирање на акционерите околу тоа дали раководството е во согласност со исламските принципи и без разлика дали се води исламски бизнис;
- III) Ревизијата има врска со зекатот или посебната милостиња за да се утврди дека Фондот е правилно применет и дистрибуиран. Исто така постои и систем во рамките на самата организација, обезбедувајќи работење на фирмата кое е во согласност со извештаите дадени од страна на барањата на надворешните ревизори и државните мандаторски регулаторни системи.

Според Iqbal и Mirakhor, структурата на исламскиот менаџмент наликува на модел на заинтересираните страни на менаџирањето. Други академици како Zulkifli, Chapra M.U. и Ахмед, исто така, ја нагласуваат идејата за еднаквост во заштитата на правата на засегнатите страни, без оглед на тоа дали тие имаат капитал.

Целта на фирмите во моделот на менаџирање на засегнатите страни е да се зголеми благосостојбата на сите засегнати страни, а тоа е во согласност со шеријатот кој е акцент

на принципите за правото на сопственост, договорната рамка и нејзината цел за постигнување на само социјален ред. Според акционерскиот модел на менаџирање:

- I) Акционерите треба да имаат контрола;
- II) Раководителите имаат повереничка должност да му служат на акционерските интереси;
- III) Целта на фирмата е максимизирање на акционерското богатство;

Релативно, теоретичарите на засегнатите страни ги отфрлаат овие тврдења и тврдат дека:

- 1) сите заинтересирани страни треба да имаат право да учествуваат во корпоративните одлуки кои ги засегнуваат;
- 2) Менаџерите имаат повереничка должност за да им служи на интересите на сите групи на заинтересирани страни;
- 3) Целта на компанијата е промовирање на сите интереси (не само оние на акционерите);

Поддржувачите на „теоријата на засегнатите страни“ тврдат дека акционерите се само една од многуте групи на засегнати страни и затоа е важно да се разгледаат и други чинители како што се клиенти, добавувачи, вработени и локални заедници. Тие наведуваат дека „на истиот начин на кој бизнисот се должи на специјални и посебни должности кон своите инвеститори... исто така има различни должности на различните засегнати страни на групи“. Постојат две причини за тоа зошто менаџерите наликуваат на модел на засегнатите страни:

Прво, со акцент на „правата на сопственост“ во исламот, оправдување зошто акционерите треба да бидат вклучени во процесот на донесување на одлуки и одговорност и тоа е врз основа на следните принципи на правото на сопственост во исламот:

- I) Концептот на „колективитет“, што значи дека заедницата, општеството и државата имаат право да го споделат на имот стекнат од страна на поединци или фирми;
- II) Сопственост на други лица (вклучувајќи акционери) да не бидат повредени или оштетени;
- III) Правата на другите се сметаат за сопственост и се предмет на исламските правила со кои се регулира повреда на било кој од овие имотни права. Правата

се сметаат за сопственост (Ал мал), затоа, ако имотот е стекнат преку незаконски средства, имотот ќе ја изгуби својата легитимност и поврзаните права. Правата и обврските поврзани со правата на сопственост значат дека никој не може да отпадне, уништи, потроши или го користи имотот за намени кои не се дозволени со шеријат. Исто така, трошењето и расфрлањето (israf и tabdhir) се конкретно наведени во исламот и тоа значи дека компанијата се очекува да ги зачува имотните права на поширокото општество, како и оние кои учествувале во трансакциските процеси на фирмите.

Второ, акцентот дека законот шеријат се става на „Договорна рамка“ значи дека секој поединец, општество, корпорација и држава е обврзан со договорот со кој се дефинираат правата и обврските на договорните страни. Ова е врз основа на следниот стих од Куранот: „О вие кои верувате, да ги исполните договорите“ (Куран, Поглавје 5: Стих 1).

Почитувањето на договорите е од витално значење за муслиманите, бидејќи концептот на правда и верност (amanah) постои според исламскиот закон, кој бара поединците да се придржуваат до своите договорни обврски за да се спречи предавство, неверство и предавство (khiyanah). Импликациите од ова менаџирање се дека секоја засегната страна има должност да ги изврши договорните обврски според условите утврдени во договорот.

Според шеријатскиот закон, како имплицитни и експлицитни обврски според договорот се признаваат, кои вклучуваат широк спектар на обврски, вклучувајќи признавање и заштита на правата на сопственост на акционерите, заедницата, општеството и државата. Генерално, сите групи или поединци со кои фирмата има експлицитни/имплицитни договорни обврски може да се квалификуваат како заинтересирани страни.

Тоа е врз основа на зборовите на пратеникот Мухаммедм.н.н., за кои тој вели: „Па му даде на секој кој има право неговото право“.

Во арапскиот јазик, терминот „право“ е познат како Хак и се однесува на нешто што може да се бара праведно и со права, а исто така, се гледа како „Имот“, бидејќи тие

имаат корист за употреба и може да бидат поседувани. Затоа, важно е под шеријатскиот закон да бидат свесни за правата на сите заинтересирани страни кои се вклучени.

Должноста на акционерите е да обезбедат бизнис капитал, менаџирање со бизнис и вработените да ги извршуваат своите должности, сите се јавуваат преку договорни рамки. Zulkifli ја објаснува структурата на исламското менаџирање како врз основа на „модел на засегнатите страни“ на менаџирањето. Овој модел на менаџирање предлага тоа:

- 1) да еврз основа на принципот на имотните права и договорна рамка,
- 2) да се регулира со исламски закон или шеријат и
- 3) сите учесници се вклучени – менаџментот, акционерите, вработените, добавувачите, штедачите и заедницата.

Според овој модел на исламското менаџирање на шеријатските одбори и совети и надзор на акционерското друштво за да бидат сигурни дека тоа се пребива со шеријатскиот закон. Одборот на директори дејствува во име на акционери со обврска да ги следи и надгледува целокупните бизнис активности.

Исто така, менаџерите имаат поверничка должност за управување со фирма како доверба за засегнатите страни (не само на акционерите). Со цел исламскиот пазар успешно да се развие, доброто менаџирање е потребно, а исто така е во согласност со принципите на шеријатскиот закон и во духот на исламот. Тоа е важно во исламскиот финансиски сектор, како и корпоративниот сектор. Неодамнешниот подем и раст во исламските инвестиции и создавањето на исламските корпорации далеку ја надмина способноста на регулаторите за да се воспостават или се договорот конечните форми на исламскиот менаџмент.

Тие треба да излезат со исламскиот менаџмент кој е привлечен и е во согласност со меѓународните стандарди, како и во согласност со исламскиот шеријатски закон. Ефикасното менаџирање е во согласност со исламските принципи, како што се спречување на *ghaḥar* (ризик, неизвесност) и неправедни бизнис трансакции. Добро менаџирање поттикнува „инвестиции, создавање стимуланти за да се вклучат во вредност за максимизирање на однесување, ги намалува трошоците за капитал и поттикнува силни пазари“, но повеќе од тоа во срцето на тоа се структури и процеси, кои бараат од лицата да

ги вежбаат своите обврски со интегритет, расудување и транспарентност, што сите принципи се централни на шеријатскиот закон.

Сепак, исламските институции се соочуваат со различни предизвици во создавање на ефективно менаџирање на системот како што мора строго да се придржуваат кон шеријатскиот закон. Сепак, шеријатскиот Надзорен одбор е значаен за две причини:

Прво, поголемиот дел од инвеститорите и клиентите на исламската корпорација ќе ја изгуби довербата ако раководството на банката продолжи да го повредува шеријатскиот закон.

Второ, голем акцент дека шеријатскиот систем верува дека ќе спречат муслиманите да се однесуваат неетички.

Постигнувањето на целите е предложено од страна на Глобалниот извештај за менаџирање на Организацијата за економска соработка и Развој (ОЕЦД). Принципите на класичниот менаџмент за прв пат биле предложени во Мај 1999. година, а се должат на зголемената свест за потребата за добро менаџирање со цел да се зајакне довербата на инвеститорите и националните економски преформанси.

Принципите на класичниот менаџмент, исто така, се основа за извештајот спроведен од страна на Светската банка во врска со менаџирањето. Принципите обезбедуваат посебни насоки за креатори на политики, регулаторите и учесниците на пазарот за да се подобри законската, институционалната и регулаторна рамка за поддршка на корпоративното владеење.

Откако се издадени во 1999. година, тие станаа меѓународен репер за менаџирање и ја формираа основата за реформски иницијативи преземени од страна на владата и приватниот сектор. Целта на овие принципи е да се обезбеди основа за рамка за ефикасно менаџирање, вклучувајќи: права на акционерите, еднаков третман на акционерите, улогата на заинтересираните страни во менаџирањето, откривање на транспарентноста и одговорност на бордот.

Овие принципи се базираат на четири концепти:

- А) механизми на деловната етика,
- Б) механизам за донесување одлуки, соодветно откривање и транспарентност,
- В) механизам на книговодство и

Г) конечно сметководство.

Како што е прикажано погоре, секој од овие четири концепти може да биде најден во моделот на менаџирање. Тоа, исто така, тврди дека рамката на менаџирањето е во согласност со шесте принципи на класичниот менаџмент.

Првиот принцип на класичниот менаџмент е: „Обезбедување на основа за ефикасна рамка за менаџирање“. Според коментар, ова значи промовирање на транспарентен и ефикасен пазар со владеењето на правото и поделбата на одговорностите. Како што е прикажано погоре, под наслов „Откривање и транспарентност“, овој принцип е сличен на моделот на менаџирање, сепак, разликата е во тоа што владеењето на законот во менаџирањето мора да биде шеријат, кој вклучува забрана за камата и ihtikar лепење на плакати.

Вториот принцип гласи дека рамката на менаџирање треба да се заштити и да се олесни остварувањето на акционерските права. Според менаџирањето сите права на засегнатите страни, вклучувајќи ги акционерите, треба да бидат заштитени поради акцент на имотните права како што е опишано погоре. Сепак, разликата во менаџирањето е дека одговорноста е и на Бога, не само на акционерите.

Третиот принцип гласи, „Рамката на менаџирањето треба да обезбеди еднаков третман на сите акционери, вклучувајќи малцинства и странски акционери. Сите акционери треба да имаат можност да добијат ефикасен надомест на штета за повреда на нивните права.

Според исламскиот концепт на зекат— данок на посебна милостина, на шеријатскиот одбор се очекува да го надгледуваат собирањето на зекат и дистрибуција на релевантни страни.

Ова осигурува правична распределба на богатството на сите засегнати страни и обесправените членови.

Четвртиот принцип е дека улогата на заинтересираните страни во менаџирањето е да бидат признаени од создавање на богатство, работни места и одржливост на финансиски претпријатија.

Тоа е во согласност со следните исламски концепти: infaq (трошење за задоволување на социјалните обврски), istislah (јавен интерес), како и фактот дека

дистрибуцијата мора да биде регулирана од страна на халал (дозволено и за пофалба) – Харам.

Исто така, еднаквоста е исто така, промовирана како резултат на охрабрување во исламот за да се избегнат следните негативни вредности: *bukhl* (мизерност), *hirs* (алчност), *iktinaz* (лепене на плакати на богатство) и *israf* (екстраваганција).

Петтиот принцип, „Откривање и транспарентност“, каде шеријатскиот закон предвидува дека фирмата треба да биде одговорна за сите нејзини чинители. Конечно, последниот принцип гласи „рамката за менаџирање треба да обезбеди стратешки насоки на компанијата, ефективен мониторинг на управувањето од страна на одборот и одборот и одговорноста на компанијата и акционерите“.

Повторно, разликата тука е дека бордот на менаџери не е одговорен само за компанијата, туку за Бога, и според тоа мора да се осигура дека постои ефикасна согласност со шеријатски закон.

Сепак, се должи на концептот на шура или на „консултативен совет“, како што беше дискутирано погоре под „донесување на одлуки“, тоа е од суштинско значење во рамките на менаџирањето дека бордот консултира и е одговорен пред компанијата и нејзините акционери.

Јасно е дека моделот на менаџирање е во согласност со голем број на принципи предложени од страна на класичниот менаџмент. Сепак, една клучна разлика е спомената од страна Тарапјех, дека менаџирањето во право на моќ за донесување одлуки и учество на бизнис зделки на ограничени луѓе држи повисоки ознаки, како што е висок менаџмент.

Од друга страна, моделот на менаџирање ги обезбедува сите сродни модели на засегнатите страни со полни права и одговорност да учествуваат во менаџирањето.

Прашање, тогаш, станува дали моделот на менаџирање е остварлив. Според академиците како Мервин Луис и Тимур, постојат различни предизвици за овој модел.

Тимур тврди дека првиот предизвик е фактот до 19. век, што концептот на „Корпорација“ никогаш не бил признат според исламскиот закон и дека прилично до доцна, на Блискиот Исток производителите, трговците и инвеститорите не гледаат потреба за стандардизирано книговодство, професионален менаџмент или слободна преносливост на акциите.

Затоа, исламскиот менаџмент има развиено бавно темпо и едно прашање, до кој степен и колку ефективно шеријатскиот закон и етика се во можност да ги носат во текот на „Модерен корпоративен ентитет“. Многумина, исто така, го критикуваат горенаведениот модел на менаџирање, тврдејќи дека оние кои го предложија мислат дека менаџирањето е посебен модел.

Поддржувачите на исламскиот менаџмент го разликуваат од класичните модели на менаџирање, тврдејќи дека тие имаат поглед на менаџирањето и со оглед на тоа не се прошируваат на широк круг на засегнати страни, а тоа нема да успее да ги приклучи своите побарувања, права и обврски.

Предлагачите на исламскиот менаџмент, исто така, имаат тенденција да сметаат дека класичните модели како што се екстремните „користољубиви“ модели на менаџирање кои работат во „немилосрдна економија“ каде што конкуренцијата и силите на пазарната дисциплина се играчи во линија, така дека „акционерските вредности“ преовладуваат.

Од друга страна, тие веруваат дека менаџирањето е базирано на принципите на етиката, моралот и социјалната заштита, а се должат на Maqasid Shari'ah. Мервин тврди дека, сепак, таквите сметки успеваат да разгледаат и други теории на менаџирање, како што се работата на корпоративните реформатори како што се Блер и Нел и други разновидни пристапи за менаџирање во глобалното ниво.

На пример, Ducker е реформист кој тврди дека „вредноста на акциите“ е преокупирана со краткорочни резултати и предлага рамнотежа помеѓу долг дострел на просперитет и опстанок на претпријатието. Друг менаџерски гуру, Чарлс, практично ги охрабрува „граѓаните на компанијата“, кои работат во средина каде што бизнисите се гледаат како заедниците, а не како имот.

„Есен-критика“ не е само во насока на предлагачите на менаџерскиот модел, а тоа исто така се однесува на поддржувачите на теоријата на заинтересираните страни. Хит и Норман користат пример на Енрон за да се расправаат во нивната статија што теоретичарите на засегнатите страни го поткопуваат значењето на акционерските интереси и контрола во остварување на интересите на другите акционери.

Тие исто така тврдат дека додека теоретичарите на засегнатите страни се сите против класичната концепција на менаџерски обврски, каде што, како што Милтон Фридман вели дека само „општествената одговорност на бизнисот е да го зголеми профитот“, многу академици одбиваат да признаат дека теоријата на засегнатите страни се расчлени на неколку теории поврзани со корпоративната општествена одговорност на претпријатијата.

Сепак, овој напис ќе разговара за дебата околу тоа дали постои унифицирана чинителска теорија или дали таа се состои од неколку теории. На крајот на краиштата, главната критика на моделот на менаџирање е дека додека тоа е во согласност со класичната теорија на акционерите која промовира општествена одговорност и исто така, е во согласност со принципите на класичниот менаџмент, сèуште постои простор за повеќе истражување во однос на тоа како модел, врз основа на класичната исламска мисла, може да биде практично изводлива во современиот свет.

Важно е да не се разделат менаџирањето од пошироките прашања поврзани со менаџирањето. Многу поборници на менаџирањето се чини дека тврдат дека моралната висока земја, тврди дека моделот на менаџирање е морално и етички одреден, во споредба со структурата на управување, кои доведоа до Падот на компании како Енрон или Артур Андерсон.

Меѓутоа, за да се подготви таков остар контраст често може да се игнорира корупцијата која во моментот постои во различни муслимански земји.

Многу исламски земји, како Кувајт, Малезија и Катар спаѓаат во највисокиот квартален индекс на корупција. Така и покрај фактот дека предлагачите на менаџментот разговараат за тоа како моделот на менаџирање и шеријатскиот закон се акцент на правдата и етиката, теоретски може да ја осудат корупцијата, многу од овие академици не успеваат да разговараат за тоа како таков модел на менаџирање може да се имплементира во муслиманските заедници, каде што корупцијата е веќе широко распространета во бизнис заедницата.

Концептот на најдобрите практики во западното менаџирање, останува со три тешкотии од исламска гледна точка. Прво, етичките основи на западниот бизнис морал произлегуваат претежно од социјално добиена секуларна хуманистичка вредност наместо да бидат врз основа на верски морален авторитет. Како такви, централниот извор на орган

и основа за одговорност се разликува од онаа на исламот, за кој *шариах* е водечка сила. Второ, основните верувања и вредности на западната корпоративна култура остануваат вкоренети во личен интерес, а дури ако се изменети, до одреден степен, не постои услов за да се води сметка за пошироките интереси на општеството. Трето, голем теоретски модел на западно менаџирање се базира на теорија на агенција наместо на рекреативната теорија.

Така, главните актери се замислени како стјуарди кои не можат да бидат мотивирани да дејствуваат во најдобар интерес на директорите во духот на партнерство за доброто на фирмата, но и како сопствен интерес за опортунистички агенти кои треба да се одвиваат во текот и да се контролираат. Ова е карактеристика на она што треба да биде соодветна за муслиманите. Дефинирачка карактеристика на исламскиот менаџмент е команда и власт над тоталитетот на битието, а не прифаќање на било каква разлика помеѓу светото и световното.

Два аспекта се во одреден облик на природата на исламскиот менаџмент. Еден од нив е дека исламскиот закон, шеријатот, тврди дека суверенитетот е врз сите аспекти на животот, етичките и социјалните и го опфаќа кривичното како и граѓанското судство. Буквалното значење на арапскиот збор *шариах* е „на патот кон изворот на животот“ и во техничка смисла, тоа е користење кое се однесува на правниот систем во согласност со кодот на однесување кој се повикува на Светиот Куран и Сунет (на автентична традиција). Секој чин на верниците мора да е во согласност со исламските законот и да се почитуваат етичките стандарди кои произлегуваат од исламските принципи.

Овие етички принципи дефинираат сè што е вистина, фер и праведност, природа на корпоративна одговорност, приоритети на општеството, заедно со некои специфични стандарди на добро менаџирање. Второ, во прилог на обезбедување на сет на деловна етика, некои исламски економски и финансиски принципи имаат директно влијание врз корпоративните практики и политики. Тука се вклучени и институцијата зекат (на данок на милостина), забрана на *реба* (камата) и забрана за шпекулации, повикувајќи на развојот на економски систем базиран на добивка и загуба.

Исламот ги поттикнува учесниците да работат заедно за слободно и отворено кога пристигнуваат одлуки. Институции на *shuratic* процесот на донесување одлуки објаснуваат како се донесуваат одлуки во бизнисот и други активности кои може да ги исполнат исламските морални вредности. Врз основа на исламскиот менаџмент лидерите

мора да ги охрабрат другите да учествуваат во одлучувањето. Од вработениот ќе се очекува да придонесе за неговото знаење на формулирање и имплементација на организациската визија и консултативни процедури кои треба да се применуваат за сите оние кои се засегнати, односно акционерите, добавувачите, купувачите, вработените и заедницата.

Постојат три причини за процесот на одлучување:

Прво, етички причини и во согласност со основните исламски прописи од правда, оние кои се најмногу засегнати од одлуката, и/или оние чија должност е да се спроведе одлуката, треба да учествуваат во нејзиното креирање.

Второ, консултации и консензус во потрага што спречува една или мала група поединци од давањето на правата на другите и наметнување на својата волја на другите за себични мотиви или поради верувањето дека нивните ставови носат повеќе тежина. Ваквото однесување е непристојно во исламот.

Трето, за одлучувањето е важна довербата во Бога и исламот бара да се држи оваа доверба да поттикне вистина, правда и консултации во духот на консензус кои се бараат меѓу учесниците во текот на групното донесување одлуки.

Јасно е, во исламскиот менаџмент, дека крајната цел на бизнисот и економијата е човечка активност, а употребените средства не треба да отстапуваат на било кој начин од законот на исламот –шеријатот.

Исламското општество треба да претставува главен елемент на исламското менаџирање. Улогата на институцијата стана значајна за време на експанзија на исламската држава како што бројот на бизнис и комерцијалните активности се прошири, природата и степенот на усвојување на идеален систем на светиот закон во почетокот на исламот.

Третото начело на исламскиот менаџмент е процесот на верскиот надзор кој треба да гарантира дека работите, договорите и постапките на претпријатието се во согласност со исламскиот код. Кај муслиманите, сите ресурси се од Бога дадени и сопственоста на богатството му припаѓа на Бога. Поединците се само доверители и тоа е дека одговорноста во крајна линија се должи до Бога. Целта на верската ревизија е да се обезбедат и инсајдерите и аутсајдерите дека Божјите закони се следат од страна на фирмата во своите деловни зделки.

Процесите кои се вклучени во верски надзор се илустрирани најјасно во случај на исламски финансиски институции, но принципите за менаџирање работат низ целиот спектар на бизнис активности. Функциите на верските ревизори, како напишани во статии на организацијата на здружението, се три.

Прво, тие даваат совети на одборот и раководството за верската прифатливост на фирмата за договорни аранжмани и развој на нов производ.

Второ, со тие се обезбедуваат независен извештај да ги информираат акционерите на усогласеноста на менаџирањето со исламските принципи и до степен до кој се води исламскиот бизнис.

Трето, постои ревизија во која се вклучени со посебни милостина и цената, зек часот, за да се утврди дека зек часот за фонд е правилно оценет и правилно управуван и дистрибуиран.

Поради неповолните последици за корпорација на квалификуван извештај на верските ревизори, шеријатот пред надзорниот систем е поддржан од систем за внатрешна контрола воспоставен од страна на самата организација. Овие системи се крило на системот за внатрешна контрола, така што фирмата ќе мора да биде сигурна дека нејзините операции се во согласност со државниот мандат на надворешен регулаторен систем и барањата на надворешните ревизори.

Всушност, верскиот надзорен процес нормално ќе работи на голем број на нивоа, а некои од нив можат да се преклопуваат со надворешната ревизија, иако двете се формално одвоени. Во случај на исламско банкарство, на пример, има консултации меѓу *шариах* научници и управување со дизајнот на производите. Тоа ќе биде читање на сите нови договори.

Случаен методот за земање мостри ќе донесе проверка на старите договори и ревизија на постоечките активности. Ќе има систем за внатрешна контрола управувана од страна на институцијата, во комбинација со врска помеѓу научници и банкари за да се обезбеди усогласеност и да се стави во место на свеста кај персоналот на *шариах* обврските. Тогаш *шариах* одборот ќе надгледува собирање на зекат и негова дистрибуција до заслужните лица. Во овие различни начини, верските надзорните процеси ќе сведочат дека Статутите, кои пропишуваат дека организацијата го кандидира својот бизнис во согласност со исламскиот закон, се всушност исполнети.

Се разбира, надворешните ревизори, исто така, мора да се придржуваат на статии на здружување и бидејќи тие имаат тенденција да ги знаат очигледните *шариах* прекршоци, тие ќе бараат *шариах* дозвола на тие трансакции пред финализирањето на сметките, иако не постои формална интеракција помеѓу два ревизорски процеси.

Вклучување имплицитно во шеријатските постапки донесува одлуки кои обезбедуваат средство дека корпоративните активности и стратегии се целосно дискутирани и дека се применува консензус што бара консултативен процес. Директори и високи менаџери се очекува да ги слушаат мислењата на другите директори пред да донесат одлука и за членови би вклучувале, колку што е можно, претставници на акционерите, вработените, добавувачите, клиентите и другите заинтересирани страни.

Институцијата *isba* нуди рамка на социјална етика, релевантна за следење на корпорација, со цел да се поттикне правилно етичко однесување во поширок општествен контекст. Таа, исто така, ги овластува индивидуалните муслимани да послужат како приватни тужители во причината за подобро управување со давање на нивна платформа за општествена акција.

Третиот столб на системот е дисциплина што е предвидена од страна на исламската верска ревизија, кој е уред за да подобри правни совети, мониторирани согласности со исламските правила и собирање на зекатот. Овој екстра слој на ревизијата има одговорност за употреба на ресурси кои обезбедуваат дека претпријатието работи под услови на исламска загриженост.

Но, не постои систем на менаџирање, кој сепак е добро осмислен, а ќе влијае на организациско однесување, освен ако не е вграден во соодветна етичка или морална клима и директорите кои се вклучени во донесувањето одлуки поставуваат модел за приоритетите и ставовите.

Етиката во исламот, како и сè друго исламско, е длабоко вкоренето во Светиот Куран и Хадис. Исто како што исламот ги регулира и влијае на сите други сфери на животот, така го уредува менаџирањето на бизнисот и економијата. Изразените посебни карактеристики на исламската економија се дека тие се божји, етички, хумани, умерени и балансираани.

Бизнисот треба да ги рефлектира сите овие четири карактеристики, а се спроведува од страна на муслиманите во согласност со барањата на својата вера кои треба да бидат

фер, чесни и праведни кон другите. Дејноста, како последица, мора да биде во голема мерка инспирирана и водена од концептите на проектот (единство и единството на Бога), добрина и доверба во Бога, регулирани, во рамките на тие граници, со законска рамка посветени на вредностите како што се правдата и забраната на *реба* (камата) и други злоупотреби.

Постојат голем број на предизвици, некои концептуални, други практични, за исламскиот систем на менаџирање. Сите шест аспекти се идентификувани како што следи:

Прво, постојат прашања поставени од страна на исламскиот закон, а особено дали начинот на кој модерната корпорација е изградена со нејзиниот посебен правен субјект е прифатливо според исламскиот закон.

Основното прашање е до кој степен структурата на правните односи меѓу акционерите и корпорацијата прекршува некои основни принципи на исламскиот закон. Примарната тешкотија е отсуство во исламскиот закон на концептот на корпорација.

Сепак, постојат сомневања за тоа колку далеку се развиени правилата за овие аранжмани кои се носат во текот на модерното корпоративно лице. Акционерското друштво не е агент на акционерите, врз основа на Ал-Waklah ниту, пак, акционерите се ??емства за корпорација. Тоа е потврда дека модерната акционерска компанија е во основа на варијација на исламскиот концепт на општини, во кој некое снабдување со капитал и други работи го стартува бизнисот во нивно име.

Но, сличноста со Murabah принцип може да се прекине кога стоките се купени на кредит или веднаш штом ќе се појави добивка и повторно се вработени во бизнис. Второ, тоа е наместо да се сугерира дека акционерите може да бидат третирали според исламскиот закон, како што е еквивалентно на доверителите во партнерството. Овој аргумент е дека договорот за претплата не е ништо повеќе од депозит договор во замена за приемот на акциите што му овозможува на носителите дел од добивката, како што е направено од страна на исламската економија.

Како посебна класа на доверители, акционерите имаат најнизок приоритет за задоволување на нивните долгови и поради ова потчинување, што ги добиваат за возврат од нето добивката со останатите од претпријатието. Тешкотијата во оваа позиција е дека оние кои купуваат акции не добиваат некои аморфни барања наречени акционерски капитал, но се инвестираат во одделни компании.

Во однос на духот на исламот и институцијата, сите муслимански акционери се очекува да земат личен интерес во управувањето на секоја од компаниите во кои се вложени средствата. Тие не можат да бидат незаинтересирани инвеститори, туку оваа обврска за возврат го спречува ширењето на исламските инвестициски фондови. За многу муслимани, анонимноста на Западната берза ги навредува исламските поими и одговорното користење на богатството. Претпоставката дека инвеститорите не можат да бидат загрижени за детални операции на бизнис во кој тие имаат инвестирано пари, е извор на критики.

Муслиманските акционери имаат одговорност да се запознаат со тоа што се одвива во организацијата. Фактот дека западното сметководство претпоставува дека постои комерцијален интерес за субјект кој е одвоен од своите сопственици на никаков начин не ја отстранува оваа обврска.

Трето, *gabaḥ* принципот сè почесто се користи од страна на исламските банки, но од аспект на менаџирањето има проблем на статусот на инвестиционата сметка на штедачите *vis-à-vis* акционерите.

Под аранжман за инвестирање сметки, штедачите дејствуваат како финансиер со обезбедување средства, а банката делува како еден претприемач со нивното прифаќање. Ниту номиналната вредност на капиталот ниту една судбинска стапка на поврат на депозити е загарантирана. Штедачите ефикасно стануваат акционери. Сепак, тие се еден необичен вид на акционер со тоа што тие немаат право на акционерство. Нормално, некој акционер може да изрази разочараност поради овие перформанси на компанијата или за ослободување од нивните акции или на некој начин ја изразуваат својата загриженост.

Во таа смисла, исламскиот депонент е без право на глас, а акционерот има мал излез и без право на глас. Ако принципот на исламско менаџирање е да се спроведува во исламските финансиски институции, менаџерска структура што е потребно и што дава инвестициона сметка на штедачите во банките за голем број на права, вклучувајќи го и капацитетот да влијае на банката.

Четврто, многу автори на исламските сметководствени барања дискутираа за генералната политика и принципите на сметководство од исламска перспектива, без испитување на западни сметководствени практики кои може да бидат прилагодени за решавање поцелосно на некои специфични прашања од интерес на муслиманите.

Бидејќи исламските принципи финансираат забранет интерес врз основа на трансакции, забрането финансирање на стоки и услуги кои се во спротивност со вредносниот модел на исламот и бара избегнување на економски активности кои вклучуваат коцкање и несигурност, финансиските извештаи може да ги пријават финансиските активности кои се *шариах* компатибилни.

3.2. Фактори (економски, технолошки, социјално – културни, демографски и правни)

А) Фактори на конвенционалниот менаџмент

Економските, технолошките, социолошко – културните, демографските, политичките и правните фактори во општото окружување, можат да имаат длабоки ефекти на факторите во посебното окружување, ефекти на факторите во посебното окружување, ефекти кои можат да не бидат очигледни за менаџерите (Taghavi, S. R., 1989). На пример, ненајдените, драматични пресврти во окружувањето на интернетот и индустријата во раните 2000-ти години, биле предизвикани од комбинацијата на променливиот интернет и дигиталната технологија, омекнувањето на американската берза и економија и зголемениот страв од глобалната рецесија. Овие промени покренале интензивна конкуренција меѓу dot-com компаниите, кои уште повеќе ја влошиле ситуацијата во дејноста (Taghavi, S. R., 1989).

Импликациите се јасни: Менаџерите мора постојано да ги анализираат факторите во општото окружување, бидејќи тие влијаат на тековното одлучување и планирање. Понатаму во оваа точка дискутираме за главните фактори во општото окружување, и го испитуваме нивното влијание на организациско посебно окружување.

Економските фактори влијаат на општото здравје и добросостојбата на земјата или светскиот регион. Тие ги вклучуваат каматните стапки, инфлацијата, невработеноста и економскиот раст. Економските фактори произведуваат многу можности и закани за менаџерите (Taghavi, S. R., 1989). Ниските нивоа на невработеност и опаѓањето на каматните стапки, овозможуваат повеќе луѓе да трошат повеќе пари, и како резултат на тоа организациите имаат можност да продаваат повеќе добра и услуги. Добрите економски времиња влијаат на добавувачите: Полесно се стекнуваат ресурси, и организациите имаат можност да растат, како што е случај со организациите со висока технологија во 1990-те години. Овие организации остварувале рекордни профити поради развитокот на економијата, во поголем дел поради предностите од информационата технологија и порастот на глобалната трговија (Taghavi, S. R., 1989).

Од друга страна, влошените макроекономски услови, како во 2000-те години, претставуваат голема закана, бидејќи ја ограничуваат способноста на менаџерите да

остварат пристап до ресурсите кои и се потребни на организацијата. Организациите кои бараат профит, како што се трговските продавници и хотели, имаат помалку потрошувачи за време на економските надолни пресврти. Непрофитните организации, како што се добротворните организации и коледите, добиваат помалку донации. Дури и умерените осцилации на националните и регионалните економски услови, можат сериозно да ги намалат перформансите. Релативно благата рецесија била главен фактор за неуспехот на dot-com компаниите во раните 2000-ти години (Taghavi, S. R., 1989). Сиромашните економски услови го прават окружувањето покомплексно, а менаџерските задачи потешки и со големи барања. Менаџерите можат да имаат потреба да го намалат бројот на поединците во нивните одделенија, и да ја зголемат мотивацијата на вработените кои остануваат, а може да биде потребно менаџерите и работниците заеднички да идентификуваат начини за поефективно стекнување, и користење на ресурсите (Hussain, M.G., 2013). Успешните менаџери стануваат свесни за ефектите кои ги имаат економските фактори врз нивните организации, и посветуваат поголемо внимание на она што се случува во националните и регионалните економии, за да можат соодветно да одговараат. Технологијата е комбинацијата на алати, машини, компјутери, вештини, информации и знаење, кои менаџерите ги користат во дизајнирањето, производството и дистрибуцијата на добра и услуги (Hussain, M.G., 2013). Технолошки фактори се резултати од промените во технологијата кои менаџерите ги користат за да дизајнираат, произведуваат и дистрибуираат добра и услуги. Во последната деценија, глобалното темпо на технолошки промени значително е забрзано поради предностите во микропроцесорите и компјутерскиот хардвер и софтвер, а технолошките фактори ја зголемуваат својата величина. Технолошките фактори имаат длабоки импликации за менаџерите на организациите (Hussain, M.G., 2013). Технолошката промена може да ги направи воспоставените производи застарени на пример, машините за пишување, црно-белите телевизори, врзаниот свет на енциклопедии-присикувајќи ги менаџерите да најдат нови начини да ги задоволат потребите на потрошувачите. Иако технолошките промени можат да ја загрозат организацијата, тие креираат и поле за нови можности за дизајнирање, производство или дистрибуција на нови и подобри видови на добра и услуги (Hussain, M.G., 2013). Помоќните микропроцесори развиени од „Интел“ предизвикале револуција во ИТ, која ја зголемило побарувачката на ПС, придонеле за успехот на компаниите како

што се Dell и HP, но довеле и до пад на главните производители на компјутери, како што е IBM. Сепак, во последната деценија, IBM одговорил со промена на активностите од обезбедување на компјутерски хардвер, на обезбедување напредни компјутерски услуги и консалтинг, со што ја повратил неговата силна глобална позиција (Hussain, M.G., 2013).

Б) Фактори на исламскиот менаџмент

Економски фактори се:

1. Природни ресурси

Исламските економии во голема мера се потпираат на природните ресурси, како нафта и гас. Кога земјата се развива и новите бизниси се појавуваат, дополнителна додадена вредност ќе биде обезбедена преку понатамошна обработка на основниот производ. Повеќе централни природни ресурси се на економијата, а повеќе менаџери треба да го следат тој сектор (Beekun R. I., 2006).

Развиените исламски земји, како ОАЕ, Катар, Саудиска Арабија и сл., се одржуваат голем дел со поседувањето на светски резерви на основните и стратешките минерали: нафтата и гасот. Природните ресурси направиле најмалку развиените земји, како Катар, да станат клучните меѓународни добавувачи на стратешката стока, нафтата, и со тоа да имаат деловни можности кои лежат во пронаоѓањето начини на соработка, како што се заеднички вложувања, лиценцирање, управување со договорот или маркетинг договори кои имаат тенденција да ја преземат контролата и сопственоста на развојот и маркетингот на минералните сировини (Beekun R. I., 2006).

2. Труд

Квалификуваната работна сила е ретка во исламските земји и образованите луѓе можат да најдат соодветна работа. Малата невработеност е вообичаена во исламските развиени земји. Недостатокот на квалификувана работна сила се покрива со увоз од странство (Beekun R. I., 2006).

3. Капитал: Домашен Капитал

Домашниот капитал е многу висок. Високите приходи и штедни стапки се резултат на високиот капитал и големиот број на инвестициски фондови. Високите приходи значат висока ефективна побарувачка во услови кога куповната моќ не е ограничена. Главно се потребни за основните предмети (храна и облека), но не помалку се потребни и за потрошувачката на трајни добра. Високите заштеди значат капитален недостаток и граници на достапноста на банкарските кредити/акционерскиот капитал. Оваја ограничува способноста на фирмата да инвестира (Beekun R. I., 2006).

4. Нееднаквата распределба на приход.

Креира различни сегменти од пазарот, преку масовни маркетинг стратегии. Силните финансиски институции поради присуството на обучен персонал и широки пазари, мобилизацијата на капитал е полесна, а постојат повеќе можности за финансирање на долгорочен капитал, а пониската цена на капиталот е поради присуството на капиталот. Локалните бизниси може да креираат свои финансиски институции. Високиот лет на капитал се должи на помал ризик од водење на капитал во тие земји (Beekun R. I., 2006).

5. Капитал: Странски хартии од вредност

Девизниот капитал е критична форма во исламските земји, бидејќи неговата достапност ја одредува надворешната куповна моќ. Вишокот се јавува бидејќи извозот го надминува увозот и се јавува суфицитно салдо на трговијата. Управувањето треба да ги зачува ресурситена варијабилноста бидејќи ограниченоста на нивниот извоз често бидејќи има само еден или два вида на природни ресурси. Високата сигурност значи едноставно планирање (Ali, A. 2005).

FE стапка на вреднување. Нивото на девизниот курс може да влијае на трошковната структура на компаниите и конкурентноста (финансиски ризик). Девалвација (интервенција на владата) на валута ќе ја зголеми конкурентноста на извозот.

6. Инфраструктура

Земјите во развој имаат помалку развиена инфраструктура, физички и информативни. Модерните објекти често недостасуваат. Влијанието на изборот на производство, промет, маркетинг, финансии и бизнис владините односи. Понекогаш компаниите ја обезбедуваат сопствената инфраструктура што значи инвестициските барања се повисоки. Големи можности за индустриите како градежништво и телекомуникациските производители имаат проблеми во снабдувањето со енергија што доведе до производствени прекин и поголеми трошоци за одржување (Ali, A., 2005).

Тешкотијата да се добијат веродостојни информации. Несовршени информации доведува до пазарна неефикасност и зголемени трансакциски трошоци. Одлуките често мора да се направат со несоодветни информации. Откако податоците се добиени во несовршени информации за пазарот, тоа може да стане вредно.

Технолошки фактори

Технолошкото ниво е ниско, технолошкиот развој е концентриран и технолошките извори се странски. Се јавува двојна структура. Менаџерите треба да постигнат соодветно вклопување помеѓу технологијата и животната средина. Овој трансфер на технологија бара адаптација. Менаџерот мора да ја прилагоди технологијата за да ја собере животната средина или обратно или и двете. Откако ова е направено соодветно, тој може да стане извор на конкурентна предност (Ali, A., 2005).

Правно-Политички фактори

1. Нестабилност

Нестабилноста е придружена од страна на авторитарните влади кои немаат демократски одговорности и притисоци. Факторите како социјална мобилизација може да предизвикаат политички немири. Нестабилноста ја зголемува неизвесноста, додава индиректни трошоци, проблеми во планирањето и води кон бирократските тесни грла, економски прекин. Резултатите може да бидат национализација на индустрии, ограничувања на репатријација на капитал и закани за животот и имотот. Компаниите

треба да ги разберат овие импликации со испитување на идејната насока на промени и разлики помеѓу страните (Ali, A., 2005). Политичкиот ризик треба да се гледа како компаниски специфичен наместо специфичен за земјата.

2. Идеологија

Идеологијата е збир на верувања и претпоставки за вредностите кои нацијата ги има за да ги оправда и легитимни активности и целите на нејзините институции. Нацијата е успешна кога нејзината идеологија е кохерентна и прилагодлива, овозможува да се дефинираат и постигнат своите цели. Идеологиите може да го ограничат обемот или организацијата на бизнис и бараат различни односи со владата (Abuznaid, S., 2006). Националистичките чувства може да состават странски фирми во понеповолна конкурентска позиција. Разбирањето на идеологијата и како таа се менува ќе му овозможи на менаџерот да ја разбере подобро природата на институционалните промени и да управува со односите на владата поефикасно.

3. Институции

Политичките и правните институции и организации често се силни и стабилни во исламските развиени земји. Бирографиите се технички слаби и неефикасни, војската е често многу политичка. Неефикасни, бавни и скапи владини услуги, притисоци за поткуп за работите, несигурноста и бизнисот мора да разберат кои се клучните политички актери, степенот на нивната моќ, нивните интереси (El-Gamal, M.A., 2006).

4. Меѓународни врски

На пример политиката и стратешките врски во меѓународниот систем како колонијалните врски, верски и културни врски. Сегашниот меѓународен систем предизвикува основните индустриски земји да создадат економска зависност во периферните земји во развој и ова влијае на ставовите кон странските претпријатија.

Социјална фактори

1. Култура

Културни фактори

Културата е збир на заеднички вредности, ставови и однесувања кои се карактеризираат како водич на група на луѓе (Abuznaid, S., 2006).

Културата обликува начин на кој општествата се организираат и комуницираат.

Има три димензии (Abuznaid, S., 2006):

1. Однос кон другите, индивидуализам или колективизам;
2. Структура на односи, хиерархиска или егалитарна (еднаквост);
3. Донесување на одлучувачки стилови, автократски или партиципативни;

Исламските земји се повеќе приемчиви на хиерархиски, авторитарни и родителски односи во рамките на групата, високо лојални на групата се од висок интерес. Повеќе колективизам од индивидуализам. Индустијализираните земји имаат дефинирано класни структури кои се помалку различни и повеќе со просечна одбрана. Културните бази на социјалната структура на групата и динамиката значително ќе го обликуваат организацискиот дизајн и процесот на донесување одлуки (Abuznaid, S., 2006). Стратегијата за човечки ресурси треба да биде прилагодена околу основните вредности, норми во однесувањето на социјалните групации. Исто така, фирмите за маркетинг активности се погодени од социјалните структури, сегментирано социјалните структури коиго прават пазарот потесен.

2. Човечка природа

Општествата имаат различни перцепции за основната природа на луѓето. Доброто vs злото, неутралните vs мешаните. Верувања за степенот на добрина во луѓето ќе влијае на системите за управување и контрола. Лабави контроли vs строги контроли и надзор. Ниска доверба бара ниски органи и автократски одлуки (Abuznaid, S., 2006).

3. Време и простор

Различни култури имаат многу различни ориентации кон времето и просторот. Ставови кон Времето влијаат на распоред на активности и планирање на ориентации. Ставови кон просторот може да влијаат на канцеларискиот распоред и едно однесување во лични интеракции (Abuznaid, S., 2006).

4. Религија

Религијата има значајно влијание во различните исламски земји, а исто така може да биде важен политички актер. Религијата може да влијае на работни навики, параметри на производот, интерес на обвиненија или конфликт меѓу вработените. Тоа ги обликува моралните стандарди кои се разликуваат од културите (Abuznaid, S., 2006).

5. Родовите улоги

Исламските земји само неодамна почнаа да признаваат дека актуелните и потенцијалните економски придонеси на жените подразбираат висок социо-економски профит кон општеството. Родовата поделба на трудот има тенденција сè повеќе јасно да е демаркирана социјалата во исламските земји. Влијанието на менаџментот на човечките ресурси е важно за да се идентификуваат моделите на половата поделба и силите за креирање на овие шеми. Мобилните ограничувања поради општествените норми можат да бараат специјални транспортни услуги и полови сегрегирани работни места (Abuznaid, S., 2006).

6. Јазик

Земјите во развој имаат тенденција да имаат поголема внатрешна културната разновидност и следствено, поголема јазична разновидност. Јазичната разновидност носи импликации за маркетинг промоција и рекламни стратегии и организациски комуникации меѓу вработените со различни јазици.

Демографски фактори

1. Население

Населението во исламските земји се зголемува многу побрзо отколку во индустријализираните земји. Порастот на населението ги проширува пазарите, но приходот по глава на жител може да се зголеми помалку брзо отколку целокупниот

економски раст. Растот, исто така, може да го зголеми пазарот на трудот (Abuznaid, S., 2006).

2.Старосна структура

Структурата на возраста во исламските земји доминирана од страна на младите. Но, една млада работна сила е многу е флексибилна. Една млада старосна структура им овозможува развој на производи на пазарот за одредени производи.

3. Урбанизација

Урбаното население се зголемува побрзо отколку руралното население во исламските земји. Ова создава концентрирани потрошувачки пазари, лесно достапни за маркетинг и дистрибуциски напори. Овие хомогенизирани барања на потрошувачите и се со цел да се олесни рекламирањето, но исто така и да ја комплицира дистрибуцијата и транспортната логистика (Ather, S. M., 2006),.

4.Миграција

Иако поголемиот дел на популацијата во земјата е од миграција, тоа може да биде голем удел на располагање на квалификувани работници од помалку развиените земји. Внатрешната рурално-урбана миграција не води до политичка нестабилност, бидејќи имаат тенденција да бидат конзервативни и неподложни на политичка акција. Причини може да бидат доброволни, подобри услови за живот и политичка стабилност. Постојаниот голем прилив на потрошувачите чии вкусови купуваат обрасци ќе се промени како тие ќе се прилагодат на урбаниот живот (Ather, S. M., 2006),. Тие, исто така може да имаат потреба од помош во домувањето и други социјални услуги. Надворешната миграција може да доведе до одлив на мозоци. Работниците кои се обучени од страна на компанијата може да мигрираат.

5.Здравствен статус

Луѓето во најмалку развиените земји имаат краток животен век и високи стапки на болест. Високи стапки на морбилност конкурираат на фирмата од рамките и доведуваат до пониска продуктивноста на работникот, како резултат на боледувањето и сиромашните работни перформанси. Тоа исто така води до висок промет на кадар. Компаниите треба да изградат лојалност преку бенефициите (Ather, S. M., 2006),.

3.3. Нивоа на менаџментот

За ефикасно и ефективно извршување на менаџерските задачи, организациите ги групираат или диференцираат нивните менаџери на два главни начини: според нивото на хиерархија и според видот на вештини.

Прво, тие ги дефинираат менаџерите според нивото или рангот во организационата хиерархија. Трите нивоа на менаџери се менаџери на ниско ниво, средни менаџери и врвни менаџери подредени во хиерархијата (Beekun R. I., 2006),. Типично менаџерите на ниско ниво поднесуваат извештаи на средните менаџери, а средните менаџери на врвните менаџери. Второ, организациите ги групираат менаџерите во различни одделенија според нивниот специфичен збир на работни вештини, експертиза и искуства, како што се инженериски вештини на менаџерите, маркетинг експертиза и искуства, како продажбата. Одделение, како што е одделение за производство, сметководство, инженеринг или одделение за продажба, е група на менаџери и вработени кои работат заедно затоа што поседуваат слични вештини и искуство или користат ист вид на знаење, алатки или техники за извршување на нивните задачи (D'Aveni, R.A., Kesner I.F. 1993).

Како што истакнавме, организациите нормално имаат три нивоа на менаџмент: менаџери на ниско ниво, средни менаџери и врвни менаџери. Менаџерите на секое ниво имаат различни, но поврзани одговорности за користење на организациските ресурси за зголемување на ефикасноста и ефективноста.

- **Менаџери на ниско ниво** – Во основата на менаџерската хиерархија се наоѓаат менаџерите на ниско ниво односно надзорници. Тие се одговорни за секојдневен надзор на

вработените кои извршуваат многу специфични активности неопходни за производствена добра и услуги. Менаџерите на ниско ниво работат во сите одделенија или функции на организацијата (Beekun R. I., 2006),.

- **Средни менаџери** – Надзорници на менаџерите на ниско ниво се средните менаџери кои се одговорни за изнаоѓање на решение да ги организираат човечките и другите ресурси за да ги остварат организациските цели. За да ја зголемат ефикасноста, средните менаџери наоѓаат начини да им помогнат на менаџерите на ниско ниво и на неменаџерските работници подобро да ги користат ресурсите за да ги намалат производните трошоци или да ги подберат условите на клиентите. Главен дел на средниот менаџер е развивање на вештини know-how, како е производно на маркетинг експертиза, кои и овозможуваат на организацијата да биде ефикасна и ефективна (Beekun R. I., 2006),.

- **Врвни менаџери** – Спротивно од средните менаџери, врвните менаџери се одговорни за сите одделенија. Тие имаат вкрстена одделенска одговорност. Врвните менаџери утврдуваат организациски цели, како какви добра и услуги треба да ги произведува организацијата; одлучуваат колку различни одделенија треба да координираат; и надгледуваат колку добро средните менаџери во секое одделение ги користат ресурсите за да ги остварат целите (Beekun R. I., 2006),.

Главниот извршен директор е најстариот и најважен менаџер, кому му поднесуваат извештај сите останати врвни менаџери. Релативната важност на планирањето, организирањето, водењето и контролирањето – четирите главни менаџерски функции за секој одреден менаџер зависи од менаџерската позиција во менаџерската хиерархија. Тоа значи дека врвните менаџери најмногу време посветуваат на планирање и организирање, најважни задачи за определување на долгорочното извршување на организацијата. Колку се пониски позициите на менаџерите во хиерархијата, менаџерите повеќе време трошат на водење и контролирање на менаџерите на ниско ниво или неменаџерските работници (Beekun R. I., 2006),.

3.4. Идни очекувања за менаџментот

Следниве препораки може да се сметаат за успешна примена на исламските менаџмент системи во исламските компании. Значење: знаењето може да се развива преку работилници, семинари, обуки и воведување на нови предмети во врска со исламското управување. Затоа, директорите мора да имаат способност да управуваат со нивните организации со целосна смисла на исламски правила и прописи. Изградба на соработка меѓу исламските финансиски организации (Beekun R. I., 2006). Сите исламски финансиски организации треба да се обидат да создадат кооперативни односи и да ги следат истите системи за организациски менаџмент, бенефиции и за раст на реалното исламско општество во нивните компании. Изградбата на исламското управување врз институциите. Преку воспоставување на исламски менаџмент врз институциите што ќе бидат во можност за да се создаде квалификувана и обучена работна сила, која ќе се чувствува способна да го применува и развива исламскиот менаџмент систем во различните институции во исламските земји (D'Aveni, R.A., Kesner, I.F., 1993).

Истражувачките активности на исламскиот менаџмент, тешко ја истражуваат секоја идеја. Затоа, неопходно е да се воспостават исламски менаџмент и бизнис истражувачки центри кои ќе го направат истражувањето и развојот во однос на исламскиот менаџмент. Истражување на исламски менаџмент преку медиумите. Медиумите (Електроника и печатење) може да се искористат за да се комуницираат придобивките од исламскиот менаџмент (D'Aveni, R.A., Kesner, I.F., 1993).

Правна поддршка, за креаторите и владините политики кои треба да ги преземат потребните чекори за да се следат правилата и прописите на *шариах* во исламските компании (Drucker, P. 2007).

Исламскиот менаџмент дава акцент на исламскиот *шариах* за да се постигне земен како и духовен мир. Исламскиот менаџмент мора да разгледува етички прашања во светлината на исламскиот *шариах* во секој аспект на управувањето. Исламското управување никогаш неги дозволува штетните активности за човечките суштества во организациите.

Ако исламските компании усвојат етика и принципи на исламот тоа ќе доведедо исламско управување и успехот ќе биде задолжителен бидејќи Аллах така ветува во Куранот (Ali, A. Y., 2006).

4. Примена на исламскиот менаџмент во исламското банкарство

4.1. Појава и примена на исламските финансии

За побожните муслимани, финансиските трансакции се предмет на балансирање на религиозни разгледувања со барањата на модерната економија. Шеријатскиот закон забранува *реба* (камата) и *gharar* или *gharar* (нееднакво делив ризик), толку многу што конвенционалните западни финансиски процеси се дозволени. Меѓутоа, денес муслиманите имаат голем број на избори, кога станува збор за шеријатската согласност за финансирање (Ali, A. Y., 2006).

Во средниот век, трговците од Блискиот Исток во Отоманската империја и на други места ги практикуваат финансиските трансакции кои биле базирани на шеријатските принципи. Сепак, тоа не беше до 1960-тите и 70-тите години додека научниците развија уникатно исламска економска филозофија која ќе одговори на современите економски прашања. Оваа филозофија се залага за социјална правда, рамномерна распределба на богатството и грижа за сиромашните. Ги отфрлија капитализмот и социјализмот (Khan, M.; Mirakhor, A., 1993).

Модерно исламско финансирање.Првата Исламска банка е основана во Египет во 1964. година, но правото да биде експлицитно врз основа на шеријатскиот принципи беше креирано од страна на Организацијата на исламските земји (ОИК) во 1974. година.

Исламските банките продолжија да се размножуваат во текот на 80-тите и 90-тите години и денес исламските финансиски пазари растат со просечна годишна стапка од 10-15% годишно и не покажуваат знаци на забавување (Lewis, M., Algaoud, L.M., 2001). Шеријатскиот закон овозможува етичка рамка за овие финансиски институции, која ја нагласува економската благосостојба и личниот развој како и вредности како што се чесност, искреност и великодушност. Оваа *шариах* согласност за институциите исто така избегнува интерес, ризик и шпекулации (Lewis, M., Algaoud, L.M., 2001).

Исламските финансиски институции имаат развиено бројни методи за утврдување на *шариах* согласност за домашно купување и инвестициски средства. Исламските финансиски методи утврдуваат изнајмување до сопствен договор кој се врти на корисникот во потстанар. Процесот на *Ijarah* создава доверба која купува имот и закуп до жителите на домот. Кога клиентот е подготвен да се ??движат, Фондот мора да го продаде домот на купувачи под условите на ветување да ги купат (Lewis, M., Algaoud, L.M., 2001).

Musharaka: Во Musharaka финансиската трансакција, банка или финансиска институција создава заедничко вложување и партнерство со клиентите наместо создавање кредитор / должник договор. Кога се користи за исламски домашни финансии, Musharaka обично е воспоставена помеѓу клиентот и инвестициската компанија, која го плаќа поголемиот дел од откупната цена на домот. Клиентот плаќа месечна кирија на инвестициската компанија и прави редовно инвестиции во партнерство со цел да се зголеми неговиот или нејзиниот капитал во куќата. А Musharaka трансакцијата е *шариах* согласност поради тоа што користи средства кои за клиентите и банката требаат, а не само во зависност од ресурсите на банката (Siddiqui, S.H., 2001).

Murabaha: Уште една исламска хипотекарна варијација е Murabaha во која инвестициската компанија купува дома и продава на купувачот со зголемен трошок за покривање на трошоците направени во текот на продажбата. На Murabaha финансиите возилото е како рата од продажба во кој купувачот плаќа за ставка во текот на времето во договорените рати. Бидејќи купувачот е свесен за тоа селектираната трансакција е уредена

со „чесна декларација за цена“ и на тој начин следи соодветни исламски економски принципи (Siddiqui, S.H., 2001).

Финансиската индустрија во минатото играла важна улога во економијата на секое општество. Банки мобилизирале средства од инвеститорите и ги применувале инвестициите во трговијата и бизнисот. Историјата на банкарството е долга и разновидна, со финансискиот систем како што го знаеме денес кој директно слегува од Фиренца банкарите на 14.– 17. век. Сепак, дури и пред пронаоѓањето на парите, луѓето користат за депозитивности како што се зрна, добитокот и земјоделство, спроведуваат и во подоцнежната фаза, скапоцени метали како злато за чување со верски храмови (Iqbal, Z., Mirakhor, A. 2011).

Околу 5. век п.н.е., античките Грци почнаа да вклучуваат вложувања во нивното банкарското работење. Храмовите уште понудија чување, но и други лица почнаа да нудат финансиски трансакции, вклучувајќи кредити, депозити, размена на валута и валидација на парички. Финансиските услуги обично се нудат со плаќање на рамен надоместок или за инвестиции, против дел од профитот. Ставовите на филозофите и теолозите имаат интерес кој секогаш се движеше одапсолутна забрана на забрана на лихварски или вишок интерес само со пристрасност кон апсолутна забрана на било каква форма на интерес (Siddiqui, S.H., 2001). Првиот девизен договор не беше само извршуван за да се олесни размената на една валута за друга во напреден датум, но исто така, затоа што профитот од временските разлики во девизниот договор не беа опфатени со канонски закони против лихварство. Во време кога финансиските договори беа во голема мера регулирани со христијански верувања и забрана за интерес врз основа на тоа дека ќе биде грев да им се оддолжи повеќе или помалку она што беше позајмено, ова беше голема предност (Siddiqui, S.H., 2001). Исламското банкарство во текот на средниот век (1000.– 1500. година) на Блискиот Исток вклучуваше финансиски трансакции врз основа на *шариах*, која патем беше водена од страна на истите принципи како нивните европски колеги. Арапите од Отоманската Империја ималесилни трговски односи со шпански финансиски системи без камата кој работеше на профит и загуба за споделување на основа. Овие инструменти се грижеа за финансирање на трговијата и другите претпријатија. Како Блискиот Исток и азиските региони станаа важни трговски партнери за Европските компании, како што се

холандската,источна Индиска компанија, европските банки почнаа да воспоставуваат филијали во овие земји, кои обично беа интересни (Siddiqui, S.H., 2001). Повеќе важна улога Западните земји почнаа да играат во светската економија, во конвенционалните финансиски институции кои станаа повеќе доминантни. Во мали размери, кредитна задруга и кооперативните општества засновани на добивка и губење на принципи продолжија да постојат, но нивните активности се многу фокусирани во мали географски области.

Иако тоа не беше до средината на 1980-тите кога исламските финансии почнаа да растат експоненцијално, првата финансискакомпанија во поновата историја врз основа на *шариах* принципите беше МИТ Ghamr (Siddiqui, S.H., 2001).Проектот на Ghamr беше кооперативна организација во која штедачите, исто така, имаа право да извадат мали заеми за продуктивни цели. Покрај тоа, проектот привлече фондови за инвестирање во проекти за делење на профит. Во 1971. година Проектот беше усвоен во Насер Социјална банка. Од неколку банки во доцните 1970-ти, вклучувајќи ја и исламскиот Банка за развој и Дубаи Исламската Банка, исламската банкарска индустрија се зголеми значително (Ayub, M., 2009).

Од крајот на 1990. индустријата е во пораст во износ од 10 - 15% по година и се очекува да продолжи да расте со ова темпо за неколку години. Бројот на банките кои нудат исламски финансиски услуги се зголемува и веќе не е ограничен само на мали банки туку и големи конвенционални банки нудат исламски финансии (Brown, K., Skully, M, 2007). Целосни *шариах* базирани банки на консолидирана основа не се ни оддалеку близу на било која од големите конвенционални банки, што има влијание врз големината на трансакцијата која може да сеизврши на индивидуална основа. Големитеконвенционални банки напротив имаат предност во билансот на состојба и структурирањето на способностите, кои се и надвор од тековниот потенцијал на исламските банки (Brown, K., Skully, M,2007). Покрај тоа, докажано е на конвенционалните банки дека обезбедуваат повисок степен на сигурност од новоформираната Исламска банка. Од друга страна, исламските банки работат целосно во рамките на етичките рамки на *шариах* и нудат вештина и експертиза во структурирањето *шариах*-компатибилните инструменти.Така, два типа на играчи се комплементарни и тесно соработуваат заедно и може дапостигнат

висока пенетрација на пазарот и да работат на постигнување на целосниот потенцијал на пазарот (Iqbal, Z., Mirakhor, A., 2011).

Како секој друг аспект на муслиманскиот живот, Исламското банкарство е регулирано со *шариах* и неговото толкување. Заедно се обезбедени на етичка рамка во конципирањето на суштината на економската благосостојба и развојот на поединците (Brown, K., Skully, M, 2007).

Принципи и забрани

Оваа рамка конкретно се однесува на исламските банки, но во животот и бизнисот воопшто. Правичноста и чесноста сесоставен дел на *шариах* законот, но исто така сезабрана на *реба*, *gharar* и *maysir*.

На кратко, овие забрани се дефинирани на следниов начин (Brown, K., Skully, M, 2007):

Реба (или камата) е однапред собран интерес од страна на давателот, кој давателот го добива во текот на главниот износ кој тој го позајмува.

Gharar (или несигурност) е дефиниран како свесно изложување на себеси или на имот на опасност или продажба на веројатна содржина, чие постоење или карактеристики не се сигурни. Пример во контекст на исламските финансии, се советува клиентот да купува акции во компанијата која е предмет на понудата за откуп, врз основа на цената на акциите која веројатно ќе се зголеми. *Gharar* не се однесува на деловни ризици како инвестирање во една компанија (Iqbal, Z., Mirakhor, A., 2011).

Maysir (или шпекулација) е настан во кој постои можност од вкупната загуба на една партија. *Maysir* има елементи на *gharar*, но не секој *gharar* е *maysir*.

Во контекст на *шариах* рамката, парите се гледаат како ништо повеќе од средство за олеснување на трговијата (наместо една продавница на вредност). Како резултат на тоа, во комбинација со гореспоменатите забрани, тоа не е можно за исламските банки за да обезбеди финансирање во сличен начин со конвенционалните банки (Visser, H. 2013). Наместо тоа, други структури се применуваат во кои банката често игра многу поголема улога во финансирањето на структурата и станува партнер во проектот кој се финансира наместо само еден снабдувач на пари (Iqbal, Z., Mirakhor, A., 2011).

Како што е дефинирано во сметководството, ревизијата и управувањето на стандардите за исламски финансиски институции, исламските банки се засноваат на концептот на профит-спodelување и загуба со лого, што е во согласност со исламскиот концепт, а добивката е за оние кои носат ризик. Профитот се дистрибуира според сооднос што е дефиниран во договорот, како и сите загуби се дистрибуираат еднакво во зависност од учеството во проектот на партијата која се држи (Brown, K., Skully, M, 2007). Банката или финансиските партнери со компанијата или поединците бараат финансиски средства. Затоа банката има дел од насловот на основните средства, како и, во зависност од неговиот степен на сопственост.

Исламските финансиски производи

Исламските финансиски производи работат врз основа на тоа дека банката и клиентите имаат удел на ризикот од инвестициите на договорените услови. Профитот се распределува врз основа на условите со преговарање. Ризикот се дистрибуира врз основа на учеството на сопственоста (Iqbal, Z., Mirakhor, A., 2011). Покрај тоа, исламските финансиски производи обично имаат основни средства или претпријатие што бара финансирање (Brown, K., Skully, M, 2007). На остатокот од овој напис се опишуваат повеќето користени инструменти во исламските финансии.

Договори за партнерство

Mudaraba и Musharaka договорите се партнерски аранжмани во кои ниту една (Mudaraba) или повеќе партнери (Musharaka) обезбедуваат капитал и / или вештина и експертиза на *шариах*-компатибилен проект или бизнис. Било профит кој е генериран и е дистрибуиран помеѓу партнерите врз основа на соодносот кој е пред-договорен во договорот и се одразува на поврат на капитал, но исто така, напорот се става во управувањето на проектот или бизнисот (Brown, K., Skully, M, 2007). Сепак, загубите се дистрибуирани меѓу партнерите врз основа на односот на главното обезбедување. Тоа

значи дека во Mudaraba каде што има само една партија која обезбедува капитал, загубата е 100%. Вогне со капиталниот давател на (Rab Ал Мал), освен ако управувачката партија беше небрежна во кој случај таа ги носи сите загуба. Mudaraba и Musharaka трансакциите обично се применуваат на приватни инвестиции или на Асет Менаџмент тип инструменти.

Во втората, вештина на банката е нивната способност да бараат можности за инвестирање и да се мобилизираат средства. Во трговијата на мало финансиите Musharaka договорите често се користат за да обезбеди почеток на купените планови. Цена плус за финансирање на Murabaha се договори за одложена продажба на стоки на трошок плус договорена профитна маржа. Murabaha има различни апликации и често се користи како финансирачки аранжман, на пример за побарувања и обртен капитал за финансирање. Посебна форма на Murabaha е стокова Murabaha, во која основните средства се физички стокови (често LME неблагородни метали) (Brown, K., Skully, M, 2007). Стоковните Murabaha се користат главно за интер-управување со ликвидноста на банките.

Лизинг Ijara договорите во исламските финансии се во голема мера споредливи со конвенционалните договори за лизинг, во кои закупецот плаќа периодично изнајмување исплати на наемодавачот во замена за користење на средството. Двата оперативни закупи (Ijara) и финансиски лизинг (Ijara wa Iqtina - или закуп крај во сопственост) се дозволени. Инвестициските сертификати или обврзници Сукук се тип на инструмент, кој за разлика од конвенционалните обврзници, носителот на сукук исто така, поседува сразмерен дел од основните средства. Sukuk може да се заснова на секој од горенаведените споменати инструменти, со сукук Ал Ijara кои се повеќе се применуваат (Brown, K., Skully, M, 2007). Основната структура вклучува SPV стекнување на средства или претпријатие на име на сопствениците на сукук. Во кратки црти оваа историја на финансиите и исламските финансии многу подолга од последните 35 години или така тоа е врз основа на етичка рамка која прави само што се жалат немуслиманите. Основните економски и бизнис принципи се атрактивни за муслиманите и немуслиманите и слично (Lewis, M., Algaoud, L.M., 2001). Иако интересот и коцкањето не се дозволени, не постои закон за забрана за богатство за создавање ако главниот фактор на производство и оттаму се признава дека постојат придружните трошоци. Сепак, чисто правење пари без да се идентификуваат основните инвестиции (без разлика дали тоа да биде предност или претпријатие) е тогаш си осуден. Затоа производот е структуриран во исламските финансии сите имаат основни

средства и се базираат на ризик и награда за споделување меѓу сите партиии кои се вклучени. Исламските финансии на пазарот се во пораст експоненцијално и нови играчи постојано влегуваат на пазарот (Lewis, M., Algaoud, L.M., 2001).

Иако тоа не е веројатно да се замени конвенционалното финансирање, тоа е, секако тука ќе остане.

4.2. Појава, поим и значење на исламското банкарство

Пионерите на практичниот развој на исламското банкарство вклучуваат две банкарски институции: МИТ Ghamr банка на Египет и Муслиманската верска штедна корпорација на Малезија. Овие две институции гипоставија темелите за понатамошна експанзија на овој бизнис и како резултат на тоа вреди да се споменат (Lewis, M., Algaoud, L.M., 2001).

Во исто време, вниманието на двете се мешаат со инструменти и меѓународни групи чија основна дејност е Исламското банкарство, имено: Дар ал-Мал, ал-Ислами група и Ал Вакаа Група (Ahmad, Ausaf 1987).

Од своето основање, **Мит Ghamr банката на Египет** беше замислена, а потоа се усоврши како што се развиена мешавина на два концептуални принципи (Lewis, M., Algaoud, L.M., 2001):

- принципот на организации со премногу штедилници - моделот на германскиот модел пристап, и
- принципите на руралното присуство, во исто време проткаено со исламските традиционални вредности.

Имено, недовербата на исламскитерурални и религиски норми за подигнати популации кон банкарскиот конвенционален тип, предизвика потреба за воспоставување на финансиски институции што ќе го надминат постоечкиот јаз (Iqbal, Z., Mirakhor, A., 2011). Потребата за овие е особено важно да се забележи фактот дека руралното население негува вкоренета навика за значителен дел од нивните приходни заштеди, иако тој што го спаси капитал беше надвор од финансиски официјални канали и со тоа непродуктивна природа. На истиот трансфер во продуктивни канали, довербата на јавноста од финансиски институции почна да се заснова на религиско почитување на институционалните норми. Качување до работана овие основи придобива широка популација на доверба, па банката почна да нуди три типа на сметки (Lewis, M., Algaoud, L.M., 2001):

- штедни,
- инвестициски и
- т.н. зака сметки.

Овие типови на сметки во банката имаат постигнато импресивен раст на депозитнатабаза помеѓу 1963. и 1966.година, качување до реализирање од иницијални цели: да придобиеи одржува доверба во јавноста и да се трансформираат непродуктивни за продуктивниот капитал вишоци (Iqbal, Z., Mirakhor, A., 2011). Собраните финансиски потоа, преку заеми, признатиот сектор на мали претпријатија, односно, насочени кон инвестициите може во активностите на трговијата и индустриска употреба, како што се претставени од страна на традиционалните трансакции обработка овие банки на страната на билансот на состојба средства (Iqbal, M., Molyneux, P., 2005).

Муслиманската верска штедна корпорација е формирана како резултат на Владината иницијатива на Малезија од 1963. годинаи не-банкарските институции се насочени кон таа имплементација која е бескаматна заштеда на механизам за да се зачуваат финансиските ресурси за ацилак во Мека (El-Gamal, M.A., 2006).

По првичниот успех со оваа идеја, следеа трансформации во оваа институција: Ации менаџментот и Фондот за Одбор (односно, подобро познат како Tabung Haq), имаа за предмет продолжување на основната ориентација за доведување на исламски популации во позиција која, преку заштеди, инвестиции може да учествува во индустриска употреба, сопственост на трговскиот сектор, а на сите далеку од исламските религиозни принципи (El-Gamal, M.A., 2006).

Благодарение на тоа, времето се покажа како точна, концептуална обврска. Банката постепено е модифицирана во организација на сите скалила, иако сè уште не е секогаш истакнато дека го има достигнато својот полн раст, потенцијал и развој.

Кога станува збор за Дар ал-Mal ал-Ислами групата, да се нагласи дека овие групи, на почетокот на нејзините основање 1981. година на Бахамите преку инвестирање сопчетен капитал во вредност од 1 милијарда американски долари, одигра клучна улога во развојот на исламското банкарство на меѓународно ниво. Вашите инвестиции може на насочување првенствено во инвестиции компанија, ??дома осигурување, банки и други активности на исламските провинцијалци. Покрај тоа, тој ги основал банките и другите финансиски институции не само во исламскиот свет, но исто така и во христијанските земји (El-Gamal, M.A., 2006).

Според консолидираните финансиски извештаи за 2006 година, групацијата на билансната актива изнесуваше 813 милиони САД долари, а наглавниот град 363 милиони американски долари, додека добивката по данок изнесуваше 68 милиони САД долари (Ayub, M., 2009).

За разлика од претходно истакнатиот, Ал-Барака групата, која е конкурентна компанијата од Ријад, главниот град на Саудиска Арабија, започна своите операции со скромни 300.000 саудиски риали. Постепено експанзиски активности, особено од основањето на Ријад, групата на инвестициите проследи и развој во Џеда во 1982 година.

Групата прерасна во глобален играч, се позиционира со кој стапи во позиција за финансирање на Исламските експанзиски операции на потполна основа (Lewis, M., Algaoud, L.M., 2001).

Основните активности за кои е во режија на инвестиции во земјоделството, трговска, индустриска употреба, транспорт и здравствениот сектор. Исто така, значителни

суми на пари се изопачени кон охрабрување на истражувањето и развој во областа на само исламското банкарство, исламските финансии, но во целина. Според финансиските извештаи од 2006. година Ал Барака Исламската банка, како елемент на групи, поседува вредност на средствата на 560.000.000 САД долари и акционерски капитал со вредности од 56.000.000 САД, што го става во црвено солидна и растечка банкарска институција, особено како што се гледа во контекст на споредба со скромен почетен капитал (Ayub, M., 2009),.

Во прилог на погорниот развој на исламското банкарство им помогнале на другите институции. Спомнувањето на воспоставување на исламската Банка за развој 1974. година во Цеда, како член на самата организација на Исламската банка на Конференцијата воспоставувањето на Дубаи Исламската банка во ОАЕ во 1975 година. Фасциалната Исламска банка на Судан во 1977. година и египетската Исламска банка на Јордан 1978 година, како и Исламската банка на Бахреин 1979. година (Siddiqi, M.N., 1983).

Сите овие банкарски институции да бидат обезбедени се непроценлив поттик за ширење и прифаќање на исламското банкарство во светот, во исто време придонесувајќи сите поедноставени усвојувани практики на исламскиот банкарскиот систем, особено во Малезија, Индонезија, Пакистан, Иран и Судан (Ayub, M., 2009),.

Во контекст на процесот на историскиот развој на Исламското банкарство и неговите последни достигнувања, нагласија доминација на два канали преку кои е можно да се сервисираат потребите на пазарот.

Специјализираните исламски банки, комерцијални и инвестициони банки, се засноваат на Исламските верски принципи кои се занимаваат исклучиво со исламските инструменти. Додека пак, т.н.. Исламски „прозорци“ на специфични производи се понудени од страна на конвенционалните банки кои имаат тенденција да ги сервисираат потребите на Исламската заедница (Dag, H.A., Presly, J.R., 1999).

Специјализираните исламски банки се традиционално позиционирани да привлечат депозити на исламската заедница, иако тие банки немале технички капацитет за ефикасно инвестирање. Овој јаз е траен за конвенционални банкарски услуги, кои имаат многу успешна работна сила од финансиските ресурси за почитување на Исламските верски принципи, иако таква логика имаат операции кои често подразбираат разредување

наприноси од додатните финансиски посредништва како мачни линкови (Dar, H.A., Presly, J.R., 1999). Меѓутоа, денес овој тренд е слаб и Исламската банка станува профитабилна првенствено благодарение на меѓународните финансииза интеграцијата на нови бизнис хоризонти и произведувањана иновативни и независни начини за оплодување на финансиски средства (Rosly, Ayub, Toutounchian, Hasan, 2005).

Финансиски инструменти

Финансиски инструменти се користат како средство за мобилизација и акумулација на средства, како и значајна медијација. Благодарение на овие финансиски институции можат да посредуваат меѓу понудата и побарувачката за средства. Исламските банки имаат обврски (Dar, H.A., Presly, J.R., 1999):

- капитал на банката,
- тековни сметки и
- инструменти: mudaraba, WIKa, Wadia / Amanah; и

на страната на средства се инструменти преку кои генерираат приходи (Hesse, H., Jobst, A.A., Solé, J., 2008):

- Murabahah,
- Iyyar,
- Musharakah,
- Mudaraba
- Mutanaquisah,

- Jo'Ala,

Murabahah финансискиот инструмент врз основа на принципот на профит-споделување е поврзан со билансот на состојба со средства и обврските. Тоа може да се види преку две нивоа или слој (Hesse, H., Jobst, A.A., Solé, J., 2008).

Првото ниво е врската помеѓу инвеститорите и финансиските институции (банки) профит за делење на пари кои се однесуваат на учеството на инвестициите во врска со овој инструмент.

Второто ниво е односот меѓу банките и сопствениците на бизниси кои се одобрени за финансирање на дизајн или производство и се согласија за дел од профитот и загубата во овој поглед. Почетно, инвеститорот не знае кои се во банката посебно инвестираните средства, иако тој може експлицитно да нагласи дека целта на неговите пари не треба да се користи (Hesse, H., Jobst, A.A., Solé, J., 2008).

Банката има стекната експертиза во бизнис и финансиско идентификување профитабилни проекти и користи менаџерски вештини правилно да инвестира во капитални инвестиции. По определениот рок, договорот од банка и инвеститорската заработка по акција однапред основните пропорции на добивка добиени од големината на вложениот капитал. Ако глуми загуба како резултат на несоодветно однесување банка, ??тоа го носи загуба и ако причината за циклични економски трендови, инвеститорот носи загуба на капитал и банкарското време и труд (Hesse, H., Jobst, A.A., Solé, J., 2008).

Iyyar е инструмент сличен на комерцијалните инструменти во западните финансиски системи под името лизинг. Тоа значи дека давателот на услугата **Iyyare** сопственикот на тој што дава изнајмување, кој е во употреба. **Iyyar** е договор кој им дава право да користат права или имотот во краток период на експлоатација и тоа е платена корист, а потоа работа. Ако договорот не е исполнет, можно е да се откажете договорот и да се бараат средства за износот на договорената вредност на останатите периоди и надомест за било каква штета причинета на имот. Овој инструмент прави голем дел од портфолиото на исламските банки (Iqbal, Z., Mirakhor, A., 2011).

Musharakah- партнерство во производството. Овој инструмент е прилагоден за да се олесни производството или за создавање на средства на барање на клиентите. Договорните страни се договараат за фиксни цени и спецификации на производот кој мора да биде произведен. Плаќањето на производ е флексибилно и договорено, времето на испорака е исто така флексибилно, а договорот може да биде раскинат пред производство. Овој инструмент е погоден за финансирање на разни индустрии и сектори (Iqbal, Z., Mirakhor, A., 2011).

Mudaraba може да се дефинира како продажба на дополнителни трошоци, а тоа е финансиски инструмент преку кој стоките се купени на кредит. Финансиски институции купување на физичко или правно лице производ или суровина договори и профит маргина како последица на продажба на овие стоки овие предмети (Iqbal, Z., Mirakhor, A., 2011). Значи, првиот клиент оди со условот и спецификација на производот, трговците на мало/производителот го издаде понуда. Клиентот оди со него до банката, а банката е со оглед на можноста за купување на производот. По разгледување на банката купува или не купат производот, или реализирани или не **Mudaraba** договор (Iqbal, Z., Mirakhor, A., 2011). Ако договорот е склучен на банката за купување на производот и извршување плаќање, а клиентот зема производ. Договорот за плаќање на клиент во банката може да биде еднаш или на рати (Nienhaus, V., 2011). Овој инструмент е врз основа на продажбата и не може да биде користен за финансирање на производството. Во случај на неисполнување на договорот (неуспешно плаќање на две рати), односно обврска за плаќање, Банката зема контрола врз предметот од купувачот. Стапката на профитот на маргините зависи од купувачите, типот на колатерал, кредитоспособноста на клиентот и за финансирање (Iqbal, Z., Mirakhor, A., 2011).

Инструментот, кој е дефиниран како сопственоста нашеријатско партнерство, охрабрува склучувањето на таквите договори финансирање, како комбинација на управување со инвестиции и финансиски инструмент во кои две или повеќе од сопственички комбинираниот ентитетот работи да ги споделат добивката и загубите, со исти права и обврски, ако во договорот е поинаку договорено (Jobst, A., 2007). Дел од тоа е вложениот капитал носи ризик за губење на капитал, додека партијата поднесува работа,

време и знаење, која е изложена на ризик од губење на време и труд и дека ризикот од губење не треба да носи загуба на капитал.

Подтип на овој финансиски инструмент се **Mutanaquisah** за опаѓачко партнерство во форма на хипотекарни заеми. Сопственост дели банка и клиентот. Плаќање на закуп на стан е во делот на сопственоста на имотот. Поголема сопственост на клиентот, толку помалку ќе мора да се плаќа на банката (Wilson, R., 2004).

Jo'Ala претставува само надомест за услугата изведена. Тоа се рефлектира во тековната и трансакциски сметки како компензација за чување.

4.3. Споредба на исламското со конвенционалното банкарство

Класичното банкарство е посветено на обезбедување на своите клиенти со супериорни финансиски совети и решенија, како и генерирање на атрактивни и одржливи резултати за акционерите. Класичните банки имаат стратегиски центри за управување на нивните фондови, за советување на управувањето со фондовите на бизнисите, дополнето со берзанско работење и инвестиционо банкарство.

Овие класични банкарски бизниси делат три клучни карактеристики:

1. тие имаат корист од силната конкурентска позиција во нивните целни пазари,
2. се капитално-ефикасни и
3. нудат супериорен структурен раст и профитабилни изгледи.

Стратегијата на класичните банки со тоа се базира на предностите на сите три банкарски бизниси, додека бараат да профитираат на огромни изгледи за раст во бизнисот и региони во кои работат. Капиталот е силата што е основа на нивниот успех.

Банкарство за VIP клиенти обезбедува сеопфатни финансиски услуги за богатите приватни клиенти низ целиот свет. Нивните клиенти имаат корист од целиот спектар на

ресурсите на класичните банки, кои се движат од инвестиции за управување со планирање на недвижности и совети за корпоративни финансии, во прилог на специфичниот фонд за управување со производи и услуги. Давање совети базирани на решенија и банкарски услуги преку финансиски советници кои доставуваат целосно интегриран сет на производи и услуги специјално дизајнирани да одговорат на потребите на ултра висока нето вредност и висока нето вредност од поединци и семејства. Тоа вклучува домашен пазар и меѓународните пазари во земјата и во светот.

Банкарство на мало и корпоративно банкарство одржува водечка позиција во банкарството на мало, корпорациите и институционалните клиенти во класичните банки и претставува градење на централен блок од пред-еминентни универзални банки и модели. Тие обезбедуваат сеопфатни финансиски производи и услуги вградени во вистински мулти-канали искуства, нудење на клиентите лесен пристап. Тие продолжуваат да го зголемуваат опсегот на животниот циклус на производите и услугите кои ги нуди на своите клиенти, додека извршуваат дополнителен раст во советодавни и извршни услуги.

Работењето на берза е од големи размери, за менаџирање на средства од разновидни бизниси и инвестициски можности, региони и дистрибутивни канали. Тоа нуди можности за инвестирање и стилови во сите големи традиционални и алтернативни класи на имот вклучувајќи акции, фиксен приход, валути, хец фондови, недвижен имот, инфраструктура и приватен капитал, кои, исто така, може да се комбинираат со стратегии за мулти-средства. Единицата за услуги за фонд, обезбедува професионални услуги, вклучувајќи поставување на фонд, сметководство и известување за двете традиционални и алтернативни инвестициски фондови средства.

Инвестиционото банкарство предвидува корпоративни и институционални клиенти и управување со богатството на клиенти со стручни совети, иновативни финансиски решенија, извонредна изведба и сеопфатен пристап до пазарите на капитал во светот. Така инвестициското банкарство нуди и пазари на капитал, истражување, акции, девизи, благородни метали и прилагодени услуги со фиксен приход во курсеви и кредити преку своите две деловни единици, корпоративски клиентски решенија и инвеститорски услуги на клиенти. Инвестициското банкарство е активен учесник во пазарите на капитал со

проток на активности, вклучувајќи и продажба, трговија и одлуки на пазарот со цела низа на хартии од вредност.

Корпоративното банкарство се состои од корпоративни центри со основни функции и корпоративни центри со несуштинско наследство на портфолио. Корпоративен Центар обезбедува ниво на група за контрола на функции, вклучувајќи финансии, контрола на ризикот, вклучувајќи усогласеност. Покрај тоа, центарот ги обезбедува сите логистички и поддржувачки функции, вклучувајќи ги и операциите, информатичката технологија, човечките ресурси, регулаторните односи и стратешките иницијативи, комуникација и брендирање, корпоративски недвижности и административни услуги, физичка безбедност, безбедност на информациите, офшор и благајнички услуги како што се финансирање, биланс на состојба и управување со капиталот.

Исламските банки се поефикасни отколку конвенционалните банки и имаат повисока стапка на капитализација, но тоа не е значително повеќе или помалку се стабилни конвенционалните банки, ако не е значително различен бизнис модел и ако имаат сличен квалитет на средствата.

Постојат незначителни разлики во бизнис ориентацијата помеѓу исламските и конвенционалните банки (Jobst, A., 2007).

Конвенционалните банки имаат недепозитарно финансирање и повисоки кредит-депозит стапки, а од друга страна, исламските банки имаат значително помали оперативни трошоци и трошоци во однос на приходни стапки од конвенционалните банки.

Поточно, 6,4 процентен поен е разликата во соодносот цена-приход помеѓу конвенционалните и исламските банки и 0,9 процентни разлика во индиректни трошоци, двете големи со оглед на средствата од 62% и 3,5%, соодветно (Jobst, A., 2007). Исламските и конвенционалните банки, сепак, да не покажат статистички значајна разлика во квалитетот на средствата. Исламската банка влегува незначително во загуба за резерви, за загуби од кредитни одредби и нефункционалните кредити. Конечно, исламските банки се стабилни, но и се профитабилни, а повеќе отколку конвенционалните банки. Исламските банки, сепак, имаат 2,5 процентни точки повисока капитализација за

сооднос од конвенционалните банки, повторно големи економски ефекти (Asli, D.; Ouarda, M.; Thorsten, B. 2013).

Поголемите конвенционални банки повеќе се потпираат на недепозитарно финансирање, имаат пониски кредит-депозит стапки, пониски надземни трошоци, трошоците за приходни стапки, пониски загубарски резерви и загуби од кредитни одредби, намалена ликвидност, како и пониски резултати се должат на пониска профитабилност и капитализациски стапки (Jobst, A., 2007).

Додека исламските банки со повисоки фиксни средства повеќе се потпираат на плаќање приход, имаат пониски кредит-депозит стапки, имаат повисоки надземни и цена-на-приход стапки, имаат повисоки кредитни загуби, губење на заем и нефункционални кредити и имаат понискиоценки и покрај повисоката капитализациска стапка (Ahmad, K., 2000).

Исламските банки заработуваат средства кои се потпираат на приходи од провизии и имаат пониски заем-депозитни стапки, имаат повисоки трошоци за приходни стапки, имаат повисоки загубарски резерви, за загуби од кредитните одредби и нефункционалните кредити, имаат повисоки ликвидносни резерви и имаат пониски оценки (Brown, K., Skully, M 2007).

Конвенционалните банки се потпираат на помалку плаќање врз основа на приход, но повеќе за недепозитарно финансирање, имаат повисоки заем-депозит стапки, имаат повисоки надземни трошоци и трошоци за приход стапки, но исто така, повисок квалитет на средствата; тие се стабилни поради поглед на повисока капитализација и покрај пониска профитабилност (Jobst, A., 2007).

Банките во исламските земји, од друга страна, помалку се потпираат на недепозитарно финансирање, имаат пониски кредит-депозит стапки, се морето цена-ефикасни, имаат помала загуба резерви и загуби од кредити одредби, и се морето стабилен и покрај пониските профитабилноста и капитализација. Повеќе концентрирани банкарски системи се асоцирани со пониско потпирање на недепозитарно финансирање, повисокаценовна ефикасност, пониски заем одредби, но повисоки нефункционални кредити, повисоки ликвидносни резерви и повисокиоценките (Warde, I., 2010).

Конвенционалните банки со високи индекси финансиска слобода повеќе се потпираат на надомест-базирани, имаат повисоки индиректни трошоци, повисоки

квалитетот на средствата, повисока профитабилност, но помала капитализација. Конечно, БДП растот е позитивно поврзан со приходно плаќање-базирано, но негативно со потпирање на не-депозит за финансирање и кредит-депозит стапки. Банките во исламските земји побрзо растат ??се за ценовната ефикасност и имаат повисок квалитет на средствата и ликвидноста резерви, се стабилни, како резултат на повисоката профитабилност и капитализација (Tipp, C., 2006).

Исламските банки се поекономични и подобро капитализирани од конвенционалните банки, додека не постојат значителни разлики по други димензии. Ние, исто така, сметаме дека поголем дел од државната сопственост на банките е поврзана со повисоко потпирање на надомест-базирани, повисоко не-депозитно финансирање, пониски надземни трошоци, повисоки резерви за загуби и загуби од кредитни одредби, како и пониски резултати, поради пониската профитабилност и капитализација (Dar, H.A., Presley, J.R., 1999).

Повисок степен на сопственост на странска банка, од друга страна, е поврзан со повисоко потпирање на надомест-базирани, но со помало потпирање на недепозитарно финансирање и пониски кредит-депозит стапки. Исламските банкарски системи што се потпираат повеќе на странските банки, ефективно имаат повисоки ликвидносни резерви, но се помалку стабилни поради пониската профитабилност и капитализација (Siddiqui, S.H., 2001).

Уназадувањата укажуваат дека ограничувачката активност асоцира со понизок платежно-базиран приход, пониска ценовна-ефикасност, повисок квалитет на средства, повисока зрелост. Несогласување и повисока профитабилност и капитализација.

Поцврстите овластувања се поврзани со повисоко недепозитарно финансирање, повисоки заем-депозит стапки, пониска цена-на-приход стапки, но повисоки индиректни трошоци, со понизок квалитет на средства, пониска зрелост на несогласување и поголема профитабилност и капитализација (Iqbal, M., Molyneux, P., 2005). Построги капитални прописи, конечно, се поврзани со повисоко не-депозитно финансирање и кредит-депозит стапки, пониски трошочна ефикасност, пониска загуба од кредитни одредби, повисока зрелост и повисоки оценки.

Контролата за сопственост и показатели за регулаторната и надзорната рамка, сепак, не ги менува нашите главни наоди за значителна ефикасност и капитализациски разлики помеѓу исламските и конвенционалните банки (Iqbal, M., Molyneux, P., 2005).

Во земјите со повисок удел на исламските банки, банките се потпираат повеќе на недепозитарно финансирање. Ова би можело да се објасни со повисоко потпирање на големо финансирање од страна на исламските банки во подоцнежните фази на таков сегмент во финансискиот пазар. Во земјите со повисоки акции на исламски банки, конвенционалните банки покажуваат пониски кредит-депозитни стапки, додека исламските банки покажуваат повисоки партиции (Saeed, A., 2014).

Исламските банки имаат повисоки загубарски резерви доколку се наоѓаат во земјите со многу мал удел на исламски банки, додека конвенционалните банки прават повисоки нефункционални кредити и се помалку стабилни во земјите со повисок удел на пазарот за исламските банки.

Исламските банки со повисока капитализација не се разликуваат во сите земји со различни акции на исламски банки (Khan, M.; Mirakhor, A., 1993).

Конвенционалните банки во земјите со повисоко учество на исламските банки имаат повисоки приходни плаќања-базирани и пониски кредит-депозит партиции. Тие се во близина на морето цена-ефикасност во земјите со поголем дел од исламски банки, но имаат понизок квалитет средства, како што е наведено од страна на повисоко загуба резерви и нефункционалните кредити. Конечно, тие имаат пониски оценки во земјите со повисоки пазарни удели за исламски банки (Sole, M.J., 2007). Овие резултати, исто така, укажуваат на тоа дека карактеристиките на земјата (како на пример целокупната важноста на исламските банки) може да биде барем исто толку важна како тип на банка во објаснувањето на разликите во деловната ориентација, ценовната ефикасност, квалитетот на средствата и стабилноста. Овие наоди се квалитативно потврдени кога се користат робустни уназадувања (Yaquby, N., Scholar, S., 2005).

Поточно, исламските банки имаат 3,5 процентен поен повисок цена-на-приход сооднос и 0,3 процентни поени надземни трошоци од конвенционалните банки. Ова укажува дека се поекономични исламските банки, управувани од страна на целокупната

поголема ефикасност во земјите со исламските и конвенционалните банки (Khan, M.; Mirakhor, A., 1993).

4.4. Глобалната финансиска криза и исламските финансии

Овој дел се споредува во однос на ефикасноста на конвенционалните и исламските банки во текот на Кризата да се оцени дали еден вид банка е подобро позиционирана да издржи големи егзогени финансиски шокови. За разлика од претходниот дел, ќе биде фокусиран на индикатори на квалитетот на средствата и стабилноста, бидејќи тие веројатно ќе бидат погодени од ефекти од бизнис ориентација и ефикасност на финансиските институции (Khan, M.; Mirakhor, A., 1993). Покрај тоа, се сметаат кварталните индикатори на берзата за под-примерок од останатите банки. Се фокусираат на периодот на примерок 2005-2009г. за индикатори на финансиската изјава и 2005-2010г. за индикатори на берзата (Hesse, H., Jobst, A.A., Solé, J. 2008). Се контролира за земјата на ниво на изненадувачките фактори при оценувањето на влијанието на глобалната финансиска криза, и се фокусира повторно на примерок од земји со двете конвенционални и исламски банки, така што може да се вклучат годишни ефекти на земја (Ahmed, A. 2010).

Поточно, ќе се најдат незначајни разлики во квалитетот на средствата помеѓу исламските и конвенционалните банки, ниту воопшто, ниту за време на кризата. Се смета значително повисоки ликвидносни резерви за исламските банки, иако со тренд на опаѓање во текот на времето. Од кризата, сепак, исламските банки покажаа значително повисоки ликвидносни резерви. Ниту една од мерките за стабилноста доаѓа во значително ниво од 5%, иако се наоѓаат некои маргинално значајни резултати: исламските банки се подобро капитализирани и помалку профитабилни (Hasan, M., Dridi, J., 2010). Ниту една од овие разлики, сепак, варира со кризниот период. Резултатите покажуваат дека додека исламските банки имаат пониски акции, дивидендите се враќаат за нивните инвеститори во целина, со што реверсот се одржа за време на кризата. Анализирани се квартални акции (Q4-2007 за Q4 2008 година) за обновување на Исламската банка во Саудиска Арабија, ОАЕ и Катар, за период (Q1 до Q4-2009) (Smolo, E., Mirakhor, A., 2010). Контролата за другите банкови карактеристики се однесува на Исламската банка незначително, а

неговата интеракција со кризи уште влегува позитивно, иако само на ниво на значењето на 10%. Повисоки ликвидносни резерви се подобро капитализирани може да се објаснат повисоки акции кои се враќаат (Abdelaziz, C., Lateef, A., Sayed, M., 2010). Резултатите потврдија дека ова откритие исто така покажува дека во текот на кризната средина има одредби, кои помалку се потпираат на недепозитарно финансирање и повисоки капитални средства-коефициенти кои ги зголемија акциите. Овие ефекти на тој начин може да објаснат зошто Исламската банка и нејзината интеракција со кризи и закрепнување пак се незначителни (Vishwanath, S.R., Azmi, S., 2009).

5. Студија на случај за исламското банкарство во УБС банка во Дубаи, Обединети Арапски Емирати

5.1. Клучни принципи на работа на УБС банка во Дубаи

Во прилог на потребата од постигнување на бизнис компатибилност со широко застапени религиозни принципи на муслиманскиот свет, односно, советодавните предупредувања следствени на Кур’анот, кои се однесуваат на камата (*реба*), договорна несигурност и коцкање (*gharar* и *maisir*), како и забрана на релационите активности со производи на свинско месо, порнографија и алкохолни пијалоци (*харам*), исламското банкарство на **УБС банката во Дубаи** мора да посвети строго внимание на следните четирипрашања (Khan, M.; Mirakhor, A., 1993):

1. Општата деловна кореспонденција со Исламскиот верски закон со изворитеод Куранот (*шариах*);

2. Исламската сегрегација од конвенционалниот пазар на парични фондови;
3. Сметководствените стандарди и кампањи;
4. Подигање на свеста за исламското банкарство.

Институционалното разбирање и вреднување на претходните прашања е крута и неопходна претпоставка за опстанок и успех, како и прашањето за примарно значење на активностите на исламското банкарство во **УБС банка во Дубаи**. Кореспонденцијата со исламското банкарство во **УБС банка во Дубаи** има комплекс на Исламскиот верски закон со обврска да се чуе значењето веднаш од страна на фактот дека **УБС банка во Дубаи**, со цел да ја поправи својата интерпретација, бара помош од професионален персонал од областа на вработени во универзитети, кои, исто така, учествуваат во телата основани во **УБС банка во Дубаи**, со цел да се континуирано и недвосмислено толкувани верските норми (Khan, M.; Mirakhor, A., 1993).

Сепак, како и во некои други земји, **УБС банка во Дубаи**, се соочува со мал број на академски експерти во оваа област, што е честа и распространета пракса дека **УБС банка во Дубаи** го користи истиот персонал, што придонесува за промоција на конзистентност и интерпретација на исламското единство на финансиски услуги вклучувајќи ја и **УБС банка во Дубаи** (Visser, H., 2013).

Затоа, **УБС банка во Дубаи**, која е мотивирана со бизнис Исламскиот модел има обврска да се воспостави орган кој би сакал основната задача да има толкување на писмото на верски закон, односно во форма на банална дефиниција кој од советник, кој ќе настапи со истата работа. Ова создава основа за проектирање и недостаток на комплетна униформност и конзистентност во примената на принципите на функционирање на **УБС банка во Дубаи** во националниот контекст кој предизвикува тешкотии во сигурно и недвосмислено разбирање на моделот на **УБС банка во Дубаи** (Visser, H., 2013). Со други зборови, сегашниот број на варијанти на исламското банкарство е пракса. Проучување на интерес отсекогаш претставува камен на соннување за студентите на етиката, исламска или не-исламската верска провиненција.

5.2. Операции за минимизирање на т.н. шеријатски ризик

Ризикот дека договорните одредби не се во согласност со исламската јуриспруденција и со тоа се неправилни според исламскиот верски закон.

Сегрегација на парични средства е важен принцип кој се обидува да го зачува моралот и чистотата на исламските трансакции за обработка на банкарството. Имплементација на овој принцип избегнува мешање на пазарот на парични фондови наменети за инвестиции кои може да се во согласност со Шеријатскиот Закон и со пазарот на парични фондови, кои се насочени кон не-исламски инвестиции и може во исто време да се елиминира можноста за колизија на верските норми кои осудуваат активности кои веќе сеспомнати (Visser, H., 2013).

Во однос на претходните, конвенционални банки, кои имаат желба да се прошири услугата за портфолио и да сепонуди типично исламско банкарство, се јасно истакнати во јавноста и гарантираат одвоеност на исламските и неисламските инвестиции. Во оперативна смисла, тоа подразбира формирање на разновидни капитални средства на трансакции на сметка, како и систем за известување на секој вид на активност.

Развој на модел на исламското банкарство (како што се исламските финансии, во целина) не ќе биде во нивните иницијални фази, истовремено придружени со формирање на збир на меѓународно прифатени сметководствени стандарди. Поради ова, **УБС банка во Дубаи** имаа создавање на сметководствени решенија, што се должи на индивидуализирани и неспоредливи напори на **УБС банка во Дубаи** и го попречуваат со компарации кои често се предадени со недостаток на импресија на институционална транспарентност (Visser, H., 2013).

Активностите на **УБС банка во Дубаи** имаат потреба за унификација на диференцирани сметководствени стандарди да станат повеќе неодложни. За доброто на надминување на очигледната празнина, примарна цел е обезбедување на поддршка на процесот на имплементација е унифициран по сметководствени стандарди во **УБС банка во Дубаи**, како во сите Исламски Финансиски институции низ Светот (Sole, M.J., 2007). Таквото инсистирање на меѓународната сметководствена конзистентност не е самопоедноставувана задача на супервизија на **УБС банка во Дубаи**, но исто така да се промовира повисок степен на разбирање меѓу обработката на исламските трансакции на

исламското и неисламското население околу светот. Покрај тоа, ова е, исто така, омилената интеграција на **УБС банка во Дубаи** во меѓународната финансиска заедница (Sole, M.J., 2007). Последниот принцип што допира до функционирањето на **УБС банка во Дубаи** се однесува на развојот на свеста на општата јавност или на депозитарот и инвеститорите за своите шанси и ризик, степенот на транспарентност и Регулативата. Со напредокот во оваа област може да се очекува побрза и успешна интеграција на **УБС банка во Дубаи** со зголемената прифатливост запостоечки и потенцијални потреби на клиентите.

Придонесот на подигање на свеста може да обезбеди и регулаторна власт, како во однос на јавните огласи за природата на услугите кои се предмет на супервизија така и **УБС банка во Дубаи** во смисла на објавување и дистрибуција на информативна брошура на тема на природата на финансиските услуги кои се продаваат на пазар, па дури и како за возврат Медиумите на Исламскиот културен простор и за промоција и ширење на исламските вредности (Sole, M.J., 2007).

5.3. Организационската структура на УБС банка во Дубаи

Многу слична на нивните конвенционални контрапартии. Сепак, постоењето на одредени разлики во некои организациски аспекти имаат причина да прегледаат што правиме, со цел да се кристализира и истото профилирање и овие димензии на **Организациската структура на УБС банка во Дубаи** (Rosly, S.A., Ayub, M., Toutounchian, I., Hasan, Z., 2005).

Имено, слично на конвенционалното банкарство, на врвот на организациската и менаџерската пирамида е комесарски одбор, чија стратешка функционалност е ограничена со постоењето на Комитетот за супервизија, која ја надгледува усогласеноста со бизнис шеријатските принципи и има право да покрене судско вето на секоја одлука што вторите тела потенцијално ќе го нарушат Исламскиот верски закон. Ова тело е составено од еминентни академски експерти од областа на теологијата, кои по крај постојаната конфузија и фактот дека процедурално е назначена од страна на Одборот на комесари,

независно од дејноста, како што досега покажа праксата (Rosly, S.A., Ayub, M., Toutounchian, I., Hasan, Z., 2005).

Кога станува збор за оперативни аспекти на организации премногу, тековното донесување одлуки е во рацете на Одборот на директори, да биде предводен од Претседателот, кој е директно одговорен за Одборот на комесари, Одборот на супервизија како и Комитетот за вршење на ревизија. Областа на одговорност на последните споменати тела за следење и ревизија на финансиското работење на организациите исто така, е имплементиран од страна на тим на ревизори, од кои најмалку еден член на Одборот на комесари, што резултира со силна врска на Одборот на комесари и на Комитетот за ревизија на кои е неопходен ефинансиски аспект, како што срцето на организациите исто така, беше во стратешката контрола, што е, на минимизирана можност за усвојување, што е, можна супремација (лоша) на финансиските одлуки независно од влијанието на стратешкото ниво (Rosly, S.A., Ayub, M., Toutounchian, I., Hasan, Z., 2005).

Секој од директорите - членови на Одборот на директори има јасни надлежности, како и во конвенционалниот тип на банкарски организации и во областа на операциите има поддршка (информатичка технологија, човечки ресурси, итн), мали, средни и големи компании, како и инвестициското банкарство (Rosly, S.A., Ayub, M., Toutounchian, I., Hasan, Z., 2005).

5.4. Банкарски аранжмани на УБС банка во Дубаи

Договорите на **УБС банка во Дубаи** се базираат на принципот на вториот тип на аранжман кој не може да се категоризира како чиста финансирачка активност, туку како активност на обезбедување на дополнителни банкарски услуги.

Распределбата на добивката и загубата припаѓаат кон нестабилност и ранливост на последиците на агенциските проблеми предизвикани свесно од претприемачитесото потценување на големината на добивката vis-à-vis финансирањето. Како потенцијално однесување е експлицитна субјективна проценка на маргиналната контрибуција на претприемачката добивка, која е поента на одделување и следствено на пропаѓањето на

нејзиниот вид на бизнис аранжмани (Rosly, S.A., Ayub, M., Toutounchian, I., Hasan, Z., 2005).

Договорите на **УБС банка во Дубаи** се финансирани на принципот на распределба на добивката и загубата што значи квалитет и конзистентно правно воспоставување на принципи за заштита на имотните права. Исламските земји, сепак, се немаат утврдено целосно и се јавуваат како пионери на претходната апликациона претпоставка, а со тоа се намалува атрактивноста и бројот на таквите договори (Rosly, S.A., Ayub, M., Toutounchian, I., Hasan, Z., 2005).

УБС банката во Дубаи под притисок на конкуренцијата на конвенционалните банки, принудени да развијат помалку ризични механизми за финансирање во споредба со принципот на распределба на добивката и загубата, која пазарот ја нафрли кон исламските маргинални традиции вградени во овој принцип.

УБС банката во Дубаи, потпирајќи се на принципот на дистрибуција изјави дека не е во практиката остварливо финансирање на проекти од краткорочна природа, што се должи на инхерентниот ризик што овој принцип го носи.

УБС банката во Дубаи, има ограничена улога кај акционерите (инвеститорите) во процесот на управување и донесување одлуки за покривање на имплементација на проектот што подразбира егзистенција „Хибернација на партнерства“, од кое го доставува во кооперативната јавност и недостаток на дијалекти помеѓу инвеститорите и претприемачите, како и просторното пристигнување на квалитетот и продавањето производи (и / или услуги).

УБС банката во Дубаи, има нефер даночен третман кој се зема како уште една пречка која често се среќава во потпирање врз принципот на распределба на добивката и загубата. Додека приходот е предмет на даночен третман, интересот ужива ценоневтретман. Така се воведува принципот на дискриминација и даночна евазија со кои се намалуваат, уште еднаш, атрактивноста на водењето банкарски бизнис во Дубаи. На

секундарниот пазар на кој се случува тргување со процес на инструментикои се потпираат врз начелото на распределба на добивката изагубата не постои разбирлив консеквентен неуспех да се мобилизираат финансиски средства на овој начин (Rosly, S.A., Ayub, M., Toutounchian, I., Hasan, Z., 2005).

УБС банката во Дубаи во финансиски систем на ОАЕ се најважните форми на финансиски институции, како и нивните операции, се во согласност со *шариах*. За разлика од оние на конвенционалните банките немаат однапред стапка на поврат на депозити / инвестиции, носе утврди степенот на кој инвеститорите и штедачите учествуваат во добивката или загубата на банката. Овој принцип на бизнис генерира подобро усогласување на средствата и обврските на банката и поради овој принцип банката придонесе за подобра стабилност на финансискиот систем. Исто така, поради подобра покриеност со колатерал, првенствено недвижниот имот на банките има вистинска вредност што ја придружува реалната економија. Исто така, како што е наведено погоре, од истите принципи, акционерите на банката се согласија да се договорат со што тие стануваат партнери во инвестиции и ќе носат дел од ризикот од успехот на проектот (Rosly, S.A., Ayub, M., Toutounchian, I., Hasan, Z., 2005).

Моделот на **УБС банката во Дубаи** се базира под исламски принципи на бизнисот кои се:

- *mudaraba* — „два-tier *mudaraba*“

Овој тип на работа е сличен на инвестициската банка и овие банки се развиваат со одобрени проекти под надзор за инвестирање. Вообичаеното споделување на добивката помеѓу инвеститорот и банката е 80% за инвеститорите и 20% од банката, иако во практиката постојат различни пропорции.

- Модел „два прозорци“. Овој модел може да се замисли со обврски на банката кој е поделен на два дела.

Банките на двата модели развиваат различни модели на финансирање кои им овозможуваат диверзификација на портфолиото на банката, избрана мешавина на

инвестициските проекти, како и подобро следење и контрола на проекти. Може да се каже дека овие видови на банките го минимизираат ризикот од инвестициите и претставуваат современа комбинација помеѓу инвестициите и комерцијалните банки. Исто така, освен Министерот за финансирање на проекти и трансакциските услуги, **УБС банката во Дубаи** нуди советодавни услуги, девизни трансакции и управување со инвестиции (Rosly, S.A., Ayub, M., Toutounchian, I., Hasan, Z., 2005).

Местото на УБС банката на пазарот може да се види од нејзините биланси за последните три години:

Comment [S5]: ти фали подолго малку подетална анализа која треба да ја направиш од бројките кои ги имаш дадено. Да не бидат само суви бројки, извлечи неколку констатации.

Comment [S6]: Стави наслов на табелата

Табела 1. Финансиски показатели на УБС – Дубаи

CHF милиони,	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2011
Биланс на успех			
Приход	27,732	25,423	27,788
Расход	24,461	27,216	22,482
Добивка (Загуба) преданок	3,272	(1,794)	5,307
Нетодобивка	3,172	(2,480)	4,138
Дивиденда по акција (CHF) ¹	0.83	(0.66)	1.08

Показателизаработењето			
ПовратнакапиталотPOE (%)	6.7	(5.1)	9.1
Повратнаактивата ROA (%)	8.0	1.6	11.9
Раст			
Растнаето профитот (%)			(44.5)
Растнаето новиот готовинските (%)	1.4	1.6	1.9
Ефикасност			
Трошок/Приходкоефициент (%)	88.0	106.6	80.7
Јачина на капиталот			
tier 1 коефициент (%)	18.5	15.3	
Leverage коефициент (%)	4.7	3.6	
Биланс на состојба			
Вкупна актива	1,009,860	1,259,797	1,416,962
Сопствен капитал	48,002	45,949	48,530
Дополнителни информации			
Инвестициона актива (CHF billion)	2,390	2,230	2,088
Пазарна вредност	65,007	54,729	42,843

Извор: Asli, D.; Ouarda, M.; Thorsten, B., (2013), Islamic vs. conventional banking: Business model, efficiency and stability

Comment [S7]: Стави доле извор на податоците

Од податоците се гледа дека банката има вредност изразена во милијарди прикажана на ставката пазарна вредност и на ставката вкупна актива. Тоа укажува на фактот дека банката има место меѓу најголемите банки во Светот, Европа, а посебно банката во ОАЕ е и лидер банка на Блискиот Исток. Приходите на банката имаат флукуирачки, но позитивен тренд, како што имаат и расходите. Профитабилноста мерена преку нето добивката има цикличен тренд кој се наоѓа во фазата на раст.

Показателите РОЕ и РОА бележат позитивни стапки (со исклучок на РОЕ за 2012 год.), што покажува финансиско здравје на банката, остварени приходи над расходи, подмирени обврски, дури и остварен профит расположлив за распределба на акционерите и задоволувањето на нивните апетити.

Растот на банката се движи од 1 до 2 %, што укажува на низок, но стабилен раст на работењето на банката.

Ефикасноста во работењето на банката е под 100%, со исклучок на 2012. година, што е фактор на рационалноста во работењето на банката. Со пониски трошоци банката ги постигнува своите профитабилни цели. Тоа е доволен показател за домаќинското работење на менаџментот на банката.

Сигурноста на банката мерена преку тие 1 коефициентот е зголемена, што значи ризикот за солвентност на банката е многу низок, затоа што тие 1 е 2 пати над бараното и пропишано ниво според базелските стандарди за банкарство.

Наспроти тие 1 коефициентот, показателот за леверидж е низок, со благо покачување што ветува профитабилност на банката, а ниска задолженост и ризик од банкротство.

Инвестициската активност на банката е во подем, константно во последните три години, што укажува на фактот дека банката не се потпира само на приходноста по основ на кредитирањето, туку и од инвестирањето на светските берзи. Тоа е значаен показател за низок степен на ризичност во ликвидноста на банката.

Табела 2. Квартални податоци за 31.03.2014 г.

Приход 7,258

Трошок 5,865
Добивка (загуба) пред данок 1,393
Нето добивка (загуба) 1,054
Дивиденда по акција (CHF) 0.27
Пазарна вредност 70,180

Извор: Saeed, A., (2014), Islamic banking and finance, Islamic Perspectives on the New Millennium.

Табела 2, покажува ефикасно и рентабилно работење на банката во првиот квартал од 2014. година, со подмирени обврски и отплатен данок. Дополнително, постигнато е соодветното барано задоволство кај акционерите со распределба и исплата на дивиденда.

Пазарната вредност е повисока во однос на претходниот квартал и укажува дека вредноста на банката на светските берзи е порасната, како резултат на континуитетот во остварувањето на позитивни резултати во работењето.

Табела 3. Квартални податоци за 30.06.2014 година

Приход 7,147
Трошок 5,929
Добивка (загуба) пред данок 1,218
Нето добивка (загуба) 792
Дивиденда по акција (CHF) 0.21
Пазарна вредност 62,542

Извор: Saeed, A., (2014), Islamic banking and finance, Islamic Perspectives on the New Millennium.

Во вториот дел од годината, банката и натаму е рентабилна, но со помала добивка, како резултат на повисоките трошоци во однос на пониските приходи, остварени во однос на првиот квартал. Сепак, акционерите останаа исплатени и задоволни од работењето на менаџерите, бидејќи стекнаа дивиденда како во претходниот квартал.

Што се однесува до котирањето на берзите, банката доби понизок рејтинг на својата пазарна вредност, како рефлексција на намалената рентабилност во текот на вториот квартал.

Табела 4. Квартални податоци за 30.09.2014 г.

Приход 6,876
Трошоци 7,430
Добивка (загуба) пред данок (554)
Нето добивка (загуба) 762
Дивиденда по акција (CHF) 0.20
Пазарна вредност 64,047

Извор: Saeed, A., (2014), Islamic banking and finance, Islamic Perspectives on the New Millennium.

Во третиот квартал, банката забележа влошено финансиско работење, со тоа што оствари рапиден пад на приходите и раст на трошоците. Така, банката оствари и загуба во работењето. Таа загуба е надополнета со резервите на банката, со што е подмирен данокот и остварена е нето добивка. Така, исплатена е и дивиденда задржувајќи го нивото на задоволство кај акционерите.

Берзатаја рангира банката за малку повисоко во однос на претходниот квартал.

Заклучок

Проучувањето на историјата на исламот ми укажа дека е очигледно што муслиманите, на почетокот, имале вид на систем за управување, барем толку ефикасен како системите за управување на Грчките, Римските и Персиските империи и цивилизации. Муслиманските научници, исто така, од литературата којашто ја прочитав и консултирав, видов дека работеле и работат на истражување на исламскиот менаџмент уште од раните денови на исламот, но оваа работа е речиси запрена пред индустриската револуција во Европа.

Западниот стил на менаџмент има развиено изненадувачко време само еден век, а овој стил сега се користи во целиот свет. Идентификувањето на менаџерските барања кои доаѓаат 19-векови и поттикнуваат пред нас да бидат надеж за воспоставување на широко прифатениот стил на управување на исламската база.

За среќа, постојат некои фактори, како човечки вредности, кои се чини дека треба да се многувлијателни во иднина врз светскиот поредок и светското управување со системите кои добиле многу на стрес од раните денови на исламот.

Не е можно воспоставување на широко прифатениот исламски систем за управување во еден или неколку документи. Тоа треба обемна работа, студирање и соработка на многу експерти и во управувањето и религиозната област.

Административните процеси издадени од страна на исламскиот шеријатски закон, кои важат за сите институции кои придонесуваат за ефективност на контролата и следењето на спроведувањето на административните политики развиле и ја зголемиле нивната ефикасност и за да се постигнат административни и финансиски реформи, како и подобрување на ефикасноста, се одржувале работно, со цел да се активираат на улогата на финансиска контрола на сите методи и компоненти на персоналните специјалисти.

Алтернативата на финансискиот систем денес, кој се покажа како неефикасен како што е во форма на исламскиот финансиски систем, и покрај тоа што го носи името на исламот, неговата примена не е ограничена само на муслиманите, туку на сите кои се подготвени да работат на овој принцип.

Модерната реална економија треба да биде извор на финансирање кој реално ќе се покаже за потребата за развој и раст и висок квалитет на колатерал, ќе биде основа на неговото функционирање и исламскиот финансиски систем ќе се реализира.

Овој финансиски систем секако има светла иднина и голем потенцијал за примена во повеќето развиени економии и ќе биде подобра конекција за финансии и вистински сектори на економијата за да се постигне стабилен раст и безбедност на сите учесници во економијата.

Исламските банки кога бисе промениле добиле рамноправна положба кон конвенционалните банки и тогаш се во можност реално да се оценат нивните финансиски инструменти врз основа на шеријатските наспротивконвенционалните финансиски инструменти. Исламските банки претставуваат хибрид помеѓу комерцијални и инвестициски банки. Исто така, развојот на нови финансиски инструменти, ќе биде во можност во поголема мера да ги задоволи потребите на клиентите и да ја зголеми диверзификацијата на портфолиото, кое ќе следи да придонесе за минимизирање на ризикот и за зголемување на интересот за инвестирање во банката.

Во глава 1 се зборува за почетоците и изворите на исламското управување и менаџмент уште од античките времиња. Понатаму во оваа глава се обработува развојниот пат на исламскиот менаџмент низ науката и низ праксата. Следна тематска содржина која е обработена и дискутирана се полињата на примена на исламскиот менаџмент, Првата глава се заокружува со елаборација на исламскиот менаџмент во денешницата.

Во втората глава се дискутира за функциите на исламскиот менаџментот, почнувајќи од планирањето, преку организацијата, понатаму лидерството, мотивацијата, сè до функцијата на контролата.

Во третата глава дадена е анализа на улогата, значењето и целта на менаџментот, факторите, нивоата и идните очекувања за менаџментот. Имено, сите овие тематски содржини се елаборирани од аспект на компаративна анализа на карактеристиките на исламскиот менаџмент и на класичниот менаџмент.

Во четвртата глава се дискутира за примената на исламскиот менаџмент во исламското банкарство. Оваа глава има значајно место во трудот, според своите

содржински точки. Имено, се објаснува појавата и примената на исламските финансии од нивната сама генеза, за понатаму да се објасни појавата, поимот и значењето на исламското банкарство. Следна точка е споредбата на исламското со конвенционалното банкарство, а за крај следи глобалната финансиска криза и исламските финансии.

Во последната глава разработена е студија на случај за исламското банкарство во УБС банка во Дубаи, Обединети Арапски Емирати. Оваа студија започнува со разработка на клучните принципи на работа на УБС банка во Дубаи. Понатаму, се испитуваат операциите за минимизирање на т.н. шеријатски ризик во оваа голема банка. Следно истражување се прави на организациската структура на УБС банка во Дубаи. Последен аспект на анализата на оваа банка се прави на банкарските аранжмани на УБС банка во Дубаи и на нејзините финансиски перформанси.

Користена литература

1. Ali, A. Y. (2006), The Meaning of the Holy Qur'an, New edition with revised translation, commentary and newly compiled comprehensive index, Maryland: Amana Publication
2. Ali, A. (2005), Islamic Perspectives on Management and Organization, Edward Elgar Publishing.
3. Abdelaziz, C., Lateef A., M. Syed., (2010), Risk exposure during the global financial crisis: the case of Islamic banks., International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management.
4. Abuznaid, S., (2006), Islam and management: What can be learned?, Thunderbird International Business Review.
5. Ahmad, A.B.R., (2006), Leaders-Followers' Relation in Organizations: An Islamic Perspective, IIUC Business Review.
6. Ahmad, A., (1987), Development and Problems of Islamic Banks, Jeddah Islamic
7. Ahmad, K., (2000), Islamic finance and banking: the challenge and prospects, Review of Islamic Economics.
8. Ahmed, A., (2010), Global financial crisis: an Islamic finance perspective, Journal of Islamic and Middle Eastern Finance.
9. Asli, D.; Ouarda, M.; Thorsten, B., (2013), Islamic vs. conventional banking: Business model, efficiency and stability.
10. Ather, S. M., (2006), Islamic Management – An Introduction and Its Contrasts to Traditional management, IIUC Business Review.
11. Ayub, M., (2009), Understanding Islamic Finance, Wiley.
12. Beekun R. I., (2006), Strategic Planning and Implementation for Islamic Organizations, Islamic leadership.
13. Brown, K., Skully, M., (2007), Islamic Banks from a Global Perspective, Journal of Islamic Economics Banking and Finance.
14. Dar, H.A., Presly, J.R., (1999), Islamic finance: a Western perspective, International Journal of Islamic Financial Services.
15. D'Aveni, R.A., Kesner, I.F., (1993), Top managerial prestige, power and tender offer response: A study of elite social networks and target firm cooperation during takeovers, Organization Science.
16. Drucker, P.F., (2012), Management, Routledge.
17. Drucker, P.F., (2007), Management challenges for the 21st century, Routledge.
18. El-Gamal, M.A., (2006), Islamic finance: Law, economics, and practice, Cambridge University Press.
19. Hasan, M., Dridi, J., (2010), The effects of the global crisis on Islamic and conventional banks: A comparative study, IMF working papers.
20. Hesse, H., Jobst, A.A., Solé, J., (2008), Trends and challenges in Islamic finance, World Economics.

21. Hussain, M.G., (2013), Islamic theory of motivation, Center for Research on Islamic Management and Business.
22. Iqbal, Z., Mirakhor, A., (2011), An introduction to Islamic finance: theory and practice, Wiley.
23. Iqbal, M., Molyneux, P., (2005), Thirty Years of Islamic Banking: History, Performance, and Prospects, iefpedia.
24. Jobst, A., (2007), The economics of Islamic finance and securitization, IMF.
25. Khan, M.; Mirakhor, A., (1993), Monetary Management in an Islamic Economy, Journal of Islamic finance and banking.
26. Lewis, M., Algaoud, L.M., (2001), Islamic banking, Isscairo.
27. Maqbouleh M. H., (2012), Islamic Values and Management Practices (Quality and Transformation in the Arab World), Gower.
28. Nienhaus, V., (2011), Islamic finance ethics and Shari'ah law in the aftermath of the crisis: Concept and practice of Shari'ah compliant finance, Ethical perspectives-Katholieke Universiteit Leuven.
29. Rosly, S.A., Ayub, M., Toutounchian, I., Hasan, Z., (2005), Critical issues on islamic banking and financial markets, Kmcportal
30. Saeed, A., (2014), Islamic banking and finance, Islamic Perspectives on the New Millennium.
31. Saeed, M. M., (2008), Trust in Organizations: An Islamic Perspective, University of Innsbruck, Austria.
32. Sole, M.J., (2007), Introducing Islamic Banks into Coventional Banking Systems (EPub), IMF.
33. Siddiqui, S.H., (2001), Islamic banking: true modes of financing, New Horizon.
34. Siddiqi, M.N., (1983), Issues in Islamic banking, The Islamic Foundation, Leicester.
35. Smolo, E., Mirakhor, A., (2010), The global financial crisis and its implications for the Islamic financial industry, Emeraldinsight.
36. Taghavi, S. R., (1989), A review of Islamic management, the organization for Islamic propaganda.
37. Tripp, C., (2006), Islam and the moral economy: The challenge of capitalism, Cambridge Univ Press.
38. Visser, H., (2013), Islamic finance: Principles and practice, Edward Elgar Publishing.
39. Vishwanath, S.R., Azmi, S., (2009), An overview of Islamic sukuk bonds, The Journal of Structured Finance.
40. Warde, I., (2010), Islamic finance in the global economy, Edinburgh University Press.
41. Wilson, R., (2004), Overview of the sukuk market, UES.
42. Yaquby, N., Scholar, S., (2005), Shariah Requirements for conventional banks, Journal of Islamic Banking and Finance.