RAFIK ISSA BEEKUN

PLANIFIKIMI STRATEGJIK DHE ZBATIMI

PËR SHOQATAT ISLAME

ALBANIA
AIITC

PLANIFIKIMI STRATEGJIK DHE ZBATIMI PËR SHOQATAT ISLAME

Planifikimi strategjik dhe zbatimi për shoqatat islame (Albanian)
Rafik Issa Beekun

Copyright © Center for Advanced Studies and the International Institute of Islamic Thought (IIIT), First Edition 1442AH / 2021CE

ISBN: 978-9928-126-39-9 Paperback

Translated into Albanian from the English Title:
Strategic Planning and Implementation for Islamic Organizations
Rafik Issa Beekun

Copyright © The Islamic Foundation and The International Institute of Islamic Thought (IIIT), First Edition 1427AH / 2006CE
ISBN: 1-56564–064–0 Paperback

IIIT
P.O. Box 669
Herndon, VA 20172, USA
www.iiit.org

IIIT London Office
P.O. Box 126
Richmond, Surrey
TW9 2UD, UK
www.iiituk.com

PËRKTHIMI	Astrit Hykaj
KONSULENT SHKENCOR	Prof. Ass. Dr. Ramiz Zekaj
REDAKTIMI SHKENCOR	Armanda Kodra
REDAKTIMI GJUHËSOR	Edison Çeraj
KOORDINATORE	Anisa Hykaj
FAQOSJA DHE DIZAJNI	Suhejb Xhemaili
BOTUES	Instituti Shqiptar i Mendimit dhe i Qytetërimit Islam www.aiitc.net / contact@aiitc.net
SHTYPUR NGA	Shtypshkronja dhe Shtëpia Botuese "Mileniumi i Ri' Autostrada Tiranë-Durrës, km 26 Cel: +355 672063702 email: info@mileniumiri.al web: www.mileniumiri.al

Të gjitha të drejtat janë të rezervuara. Në varësi të përjashtimit ligjor dhe dispozitave të marrëveshjeve përkatëse të licencimit kolektiv, nuk lejohet asnjë riprodhim i asnjë pjese, pa lejen me shkrim të botuesve.

Pikëpamjet dhe mendimet e shprehura në këtë libër janë të autorit dhe nuk përfaqësojnë medoemos edhe ato të botuesit. Botuesi nuk mban përgjegjësi për saktësinë e adresave të jashtme, ose të faqeve të internetit të palëve të treta, të cituara në këtë botim, dhe nuk garanton se përmbajtja e faqeve të tilla është ose do të vazhdojë të jetë e saktë ose e përshtatshme.

CIP Katalogimi në botim BK Tiranë

Beekun, Rafik Issa
Planifikimi strategjik dhe zbatimi për shoqatat islame / Rafik Issa Beekun ; përkth. Astrit Hykaj. – Tiranë : Instituti Shqiptar i Mendimit dhe i Qytetërimit Islam, 2021 217 f. ; 24 cm.

Tit. origj.: Strategic Planning and Implementation for Islamic organizations
Bibliogr.

ISBN 978-9928-126-39-9

1.Feja islame 2.Shoqata 3.Planifikimi strategjik 4.Aspekte fetare

28 -78

Rafik Issa Beekun

PLANIFIKIMI STRATEGJIK DHE ZBATIMI PËR SHOQATAT ISLAME

ALBANIA
AIITC

Tiranë, 2021

Ky libër i kushtohet Dada Fowdar-it dhe Bhai Ahmed Atchia-s, mësuesit e mi të hershëm të Islamit, si dhe Muhib Durrani-it dhe Mohamed M. Saad-it, miqve të mi të përjetshëm!

Botimi i këtij libri u mbështet nga Instituti Ndërkombëtar i Mendimit Islam (IIIT) dhe Qendra për Studime të Avancuara (CNS).

Përmbajtja

Thënie të vyera 7

Parathënie 9

Shënim për lexuesin 11

Kreu I / Çfarë është drejtimi strategjik? 13

Kreu II / Planifikimi paraprak 27

Kreu III / Zbërthimi përmendësh 39

Kreu IV / Përpunimi i një deklarate pamore dhe qëllimore 57

Kreu V / Përparësia dhe vënia në dukje e qëllimeve 75

Kreu VI / Shqyrtimi i Hendekut 79

Kreu VII / Mjeshtëria e qasjes 81

Kreu VIII / Zhvillimi i synimeve të matshme 91

Kreu IX / Zhvillimi i planveprimit 97

Kreu X / Zhvillimi i planit rastësor 103

Kreu XI / Mishërimi i planit strategjik:
përshtatur për synime drejtimi 111

Kreu XII / Mishërimi i planit strategjik:
përshtatur për synime organizimi..... 123

Kreu XIII / Mishërimi i planit strategjik, përshtatur
për synime kulturore..... 137

Kreu XIV / Vlerësimi dhe shqyrtimi i rendimentit 149

Kreu XV / Cikli nis sërish 161

Kreu XVI /Strategjia dhe ndërgjegjja..... 163

Kreu XVII / *Tewaekul*-i – "mbështetja tek Allahu" 175

Përmbyllje 181

Shtojca A / Fletë-pune për mishërimin e planit strategjik..... 183

Shtojca B / Raste dhe modele të planit strategjik 197

Shtojca C 209

Bibliografi..... 213

Thënie të vyera

"Allahu kërkon nga ju, që kur të bëni diçka, ta bëni në mënyrën më të përkryer."
Profeti Muhamed, a.s.[1]

"Një udhëtim prej njëmijë kilometrash fillon me një hap të vetëm."
Lao Tzu

"Duhet të krijosh një plan. Nuk mund të shpresosh që gjërat të (vetë) përmirësohen."[2]
Jack Welch, General Electric

Ibn Abbas (Zoti qoftë i kënaqur prej tij) rrëfen se, kur Profeti i Allahut u pyet rreth mëkateve të mëdha, ai iu përgjigj: "*Idhujtaria (shirku), humbja e shpresës te mëshira e Allahut dhe besimi se dikush nuk është i përfshirë në planin e Allahut.*"

"Asnjë agim nuk nis pa thirrjen e dy engjëjve: O biri i Ademit, unë jam një ditë e re dhe shoh veprimet e tua, kështu që bëj më të mirën, ngaqë unë nuk do kthehem kurrë, deri në Ditën e Gjykimit!"[3]
Profeti Muhamed, a.s.

---

1 Shkurtim për *alejhi selam* – "paqja qoftë me të", lutje (salavat) që duhet thënë sa herë përmendet emri i Profetit Muhamed (a.s.)

2 Siç thuhet në R. H. Migliore, R. E. Stevens, D. L. Loudon dhe S. Williamson, *Planifikimi strategjik për shoqatat jofitimprurëse*. Binghamton, NY: The Haworth Press, 1995.

3 Cituar në Hisham Altalib, *Direktiva udhëzuese për punonjësit islamë*. Herndon, VA: Instituti Ndërkombëtar i Mendimit Islam, 1991.

Parathënie

Ekziston një thënie se "shoqatat nuk planifikojnë që të dështojnë; ato thjesht dështojnë që të planifikojnë". Shumë biznese dhe shoqata islame janë të njohura për mungesën e planifikimit dhe parregullsinë e përqendrimit afatshkurtër. Nëse ato do të analizonin me kujdes jetëshkrimin e Profetit Muhamed (*sirah* – studimi i jetës së Profetit, a.s.), do të vinin re se ai ka përdorur strategji gjatë gjithë jetës së tij. Pasi kam mësuar, kërkuar dhe jam këshilluar në lidhje me strategjinë për thuajse dy dekada, po ju paraqes këtë libër, si lexues musliman, anëtar bordi, ose si një person që merret me tregti. Në dashtë Zoti, ky libër do t'ju ndihmojë të mendoni në mënyrë vitale. Planifikimi strategjik dhe përpunimi i zbatimit të përshkruar këtu mund të përdoren në përmbajten e çdo shoqate islame (qoftë kjo fitimprurëse ose jofitimprurëse), në një ndërmarrje tregtare, në një qendër islame ose në një xhami. Megjithatë, ky libër i drejtohet në mënyrë të veçantë shoqatave islame, pra çdo shoqate të drejtuar nga muslimanë në përputhje me parimet islame. Gjithashtu, në këtë libër kam përdorur materiale që ndihmojnë individë të bashkësive dhe besimeve të tjera, për një planifikim të matur të tyre. Puna e mirë për t'i shërbyer Krijuesit dhe për të ndihmuar qeniet njerëzore duhet të jetë sa më e dobishme.

Dua të falënderoj për ndihmën e vyer Dr. Ahmad Sakr-in, Rushdi Siddiqui-n (drejtor i iPORTAL.Live), Rafi-uddin Shikoh (botues, www.dinarstandard.com, një faqe web-i islame për biznesin) dhe Dr. Iqbal Unus-in (Instituti Ndërkombëtar i Mendimit Islam [INMI]).

Dr. Jamal Barzinji (kryetar i INMI) më këshilloi dhe më bindi për ta përfunduar këtë studim. Në INMI, Jay Willoughby, botuesi im i vjetër, e lexoi me durim veprën time dhe e shqyrtoi me mprehtësi. Gjithashtu, falënderoj shoqatat dhe bizneset e shumta islame në vende dhe kontinente

të ndryshme, që më lejuan të punoja me to në përmirësimin e këtij subjekti të mbledhur për gati një dekadë, veçanërisht Manzoor Ghori-n (kryetar i shoqatës Bamirësitë dhe Mbështetja e Muslimanëve Indianë), Dr. Faroque Khan-in (president i Qendrës Islame në Long Island) dhe Nihad Awad-in (drejtor ekzekutiv në: Këshilli i Marrëdhënieve Amerikano-Islame), të cilët kanë qenë bashkëpunëtorë në disa prej planeve të suksesshme strategjike që kam përfshirë si shembuj në këtë libër. Së fundi, dëshiroj të falënderoj bashkëshorten time Nadiah, e cila, duke mirëkuptuar nevojat e mia, me qëndrueshmërinë dhe durimin e saj ma ka bërë gjithmonë të mundur të arrij përtej aftësive të mia, nëpërmjet mirësisë së Allahut.

Vite më parë, kur unë isha një adoleshent i rritur në Rose-Hill, Mauritius, dy studentë të Islamit, Dada Fowdar dhe shoku i tij Bhai Ahmed Atchia, gjetën kohë që të diskutonin me mua dhe të më mësonin se si të vlerësoja mençurinë e pafundme dhe arsyetimin e përkryer të Allahut. Muhib Durrani dhe Mohamed Saad-i, miqtë dhe modelet e mi për t'u ndjekur, më kanë frymëzuar për t'i shërbyer Krijuesit dhe Mbështetësit tim, Allahut. U jam përjetë borxhli dhe këtë libër ua kushtoj atyre.

Pranoj përgjegjësinë për ndonjë gabim që mund të kem bërë në këtë libër. Çdo e mirë në këtë libër është prej Allahut; çdo gabim është i imi.

Ju lutem, nëse keni diçka në këtë drejtim, më shkruani në rib19@columbia.edu, ose në adresën e dhënë më poshtë. Allahu i Plotëfuqishëm e di më mirë.

Subhana Rabbi wa bihamdihi – "I lavdëruar qoftë Zoti im dhe të gjitha lutjet shkojnë për Të".

Rafik I. Beekun
Managerial Sciences Deparment, MS 28
College of Business Administration
University of Nevada, Reno, NV, 89557-0206, USA
13 rexheb, 1427 AH / 7 gusht, 2006

Shënim për lexuesin

Meqenëse ky libër u drejtohet si shoqatave fitimprurëse dhe si atyre jofitimprurëse, mund të gjeni disa çështje jo dhe aq të përshtatshme për shoqatën tuaj. Prandaj mund t'i tejkaloni këto çështje. Nëse jeni të pasigurt, ju lutem kontaktoni autorin nëpërmjet e-mail-it (rib19@columbia.edu), duke dërguar një mesazh të shkurtër, ku të përshkruani shoqatën tuaj, dhe ai do t'ju bëjë të ditur nëse po tejkaloni ndonjë pjesë të rëndësishme. Megjithatë, në përgjithësi, shumica e teknikave të përshkruara në këtë libër zbatohen po aq mirë në të dy llojet e shoqatave islame.

Kreu I
Çfarë është drejtimi strategjik?

A ËSHTË PLANIFIKIMI STRATEGJIK DIÇKA QË VJEN NGA ISLAMI APO ËSHTË NJË RISI?

> "*Ju jeni populli më i mirë i dalë për njerëzimin: (sepse) ju urdhëroni që të bëhen vepra të mira, i ndaloni të këqijat dhe besoni Allahun. Sikur ithtarët e Librit të besonin, do të ishte më mirë për ata; ka prej tyre besimtarë të vërtetë, por shumica e tyre janë larg udhës së drejtë.*" (Kuran, 3: 110)

Ju e dini se shoqata juaj islame duhet të zhvillojë një strategji të qartë. Ju e dini që nuk ekziston asnjë udhëzim i qartë për atë çfarë bën xhamia apo intitucioni juaj. Ju keni këshilluar që shoqata juaj të vlerësojë atë çfarë është duke bërë. Të tjerë pyesin nëse planifikimi strategjik është islam apo nëse është një risi? Ndërsa mendoni rreth kësaj pyetjeje, kujtoni disa fakte.

PLANIFIKIMI STRATEGJIK NË BIBËL, KURAN DHE NË HULUMTIMIN E JETËS SË PROFETIT

Edhe përpara zbulimit të Kuranit[4], ne gjejmë mbështetje në Bibël për planifikimin strategjik.[5] Moisiu[6], një prijës i përkryer që udhëhoqi popullin e

4 Kurani është libri i shenjtë i muslimanëve, të cilin Allahu ia zbuloi Muhamedit (a.s). Kur të përmendim sure (kapituj) të veçanta dhe ajete (vargje), do të përdorim marrëveshjen xx: yy, ku xx shënjon kapitullin në Kuran, ndërsa yy vargun ose vargjet brenda atij kapitulli.

5 Përkthimi dhe shpjegimi, përkth. Abdullah Yusuf Ali. Beltsville, MD: Botimet Amana, 1989.

6 M. Marshall, *A është biblik planifikimi strategjik? Këndvështrimi i drejtuesve nga shkrimet e shenjta*, Administrimi i Kishës, vjeshtë, 2002.

Izraelit në shpërguljen nga Egjipti, u përball me rolin e tij si udhëheqës. Vjehrri i tij Jethro e kuptoi gjendjen e tij të vështirë dhe i mësoi atij planifikimin strategjik të burimeve njerëzore, domethënë se si ta drejtonte punën e tij duke deleguar pjesë të saj sipas një rendi të mirëorganizuar. Në Bibël, secili prej dymbëdhjetë fiseve izraelite kishte zona të ndara në kamp, drejtuesit e tyre dhe përgjegjësi të veçanta. Çdo fis merrej me çështje të përditshme, ndërsa Moisiu përqendrohej në arritjen e qëllimit të tyre të përbashkët.

Profeti David ishte një mendimtar i madh strategjik, i cili e kuptonte strategjinë që kur ishte i ri. Për shembull, ai nuk sulmoi pikat e forta të Goliatit, por u frymëzua nga Allahu që të sulmonte pikat e tij të dobëta. Profeti Jozef, gjithashtu, i përdori aftësitë drejtuese në mënyrë shumë të dobishme. Në *studimin e jetes së Jozefit* ai planifikoi një skenar që do t'i turpëronte vëllezërit e tij deri në pendim. Duke vendosur një kupë për të pirë në torbën e një prej vëllezërve të tij dhe duke i fajësuar për vjedhje, ai i nxiti ata që të pranonin krimin e tyre dhe të përballeshin me të. Së fundi, siç tregohet nga Altalibi[7], Profeti Noah reagoi në një mënyrë gjallëruese strategjike duke ndërtuar arkën para përmbytjes, duke zgjedhur çifte kafshësh dhe duke bashkëpunuar me besimtarët.

Ky vetëdijësim strategjik i shfaqur nga profetët nuk është gjë tjetër veçse një pasqyrim i planifikimit të Prijësit Suprem, të Vetmit, porosinë e të cilit ata po shpërndanin. Kurani na kujton në mënyrë të përsëritur se Allahu është planifikuesi më i mirë. Për shembull, Allahu flet rreth planifikimit të Tij (Kuran, 86: 15) ose shenjat e planit të Tij të përkryer. Për shembull, Ai i referohet krijimit të kujdesshëm të natyrës si një prej shenjave të Tij:

> "*Vallë, a nuk e sheh ti se si Allahu e lëshon ujin prej qiellit dhe nëpërmjet tij krijon fruta llojesh e ngjyrash të ndryshme?! Nëpër male gjenden shtigje të bardha dhe të kuqe, ngjyrash të ndryshme dhe krejtësisht të zeza. Po ashtu, njerëzit, kafshët dhe bagëtitë janë llojesh të ndryshme. Në të vërtetë, nga robërit e Tij, Allahut i frikësohen vetëm dijetarët, (që e dinë se) Allahu është vërtet i plotfuqishëm dhe falës.*" (Kuran, 35: 27-28)

Plani i Tij përfshin gjithçka. Nuk ka rëndësi se sa përsosmërisht mund të planifikojë dikush, është Allahu ai që vendos.

> "*A janë të sigurt ata nga të papriturat e Allahut? Vetëm ata që janë të humbur nuk u frikësohen të papriturave të Allahut.*" (Kuran, 7: 99)

7 Altalib, *Direktiva udhëzuese.*

"*Nuk ka mençuri më të madhe se planifikimi.*" (Profeti Muhamed)

Ndjekja e pamëshirshme e Moisiut dhe izraelitëve nga ana e Faraonit, plani i vëllezërve të Jozefit për ta vrarë atë dhe kurthi dinak i Zulejhasë për Jozefin janë shembuj se si plani i Allahut i mundi ata të individëve të ndryshëm. Tregimet rreth Adit (surja 11) dhe Themudit (surja 7) na kujtojnë, gjithashtu, gjendjen e vështirë të popujve që u shkatërruan kur u bënë arrogantë dhe shkelën kufijtë që kishte vendosur Zoti për njerëzimin.

Fakti që Allahu ka një plan nuk duhet të na ndalojë të planifikojmë, për sa kohë ne pranojmë epërsinë e Tij. Në shumë rrethana, planifikimi është i dobishëm dhe mund të na afrojë një përparësi. Kjo është arsyeja se pse Profeti Muhamed tha: "*Nuk ka mençuri më të madhe se planifikimi.*"[8] Shumë ngjarje në jetën e tij pasqyronin planifikimin strategjik: mërgimtarët nga Meka në Medinë në shtator të vitit 622 ndoqën një rrugë e cila ishte krejtësisht e kundërt me atë që kishin parashikuar ndjekësit e tij. I frymëzuar nga Allahu, ai përfundoi marrëveshjen e Hudejbijes, e cila rezultoi një fitore e qartë për muslimanët dhe një pushim shumë i nevojshëm strategjik afatshkurtër. Menjëherë pas pranimit të kësaj marrëveshjeje, ai parandaloi letargjinë e dukshme të sahabëve, duke ndjekur këshillën e një prej grave të tij, Ummu Selemes, për të therur së pari kafshën e tij të flijimit. Pozicionimi i ushtrisë muslimane, tharja e pusit në Bedër, vendosja e harkëtarëve në kodrat e Bedrit dhe përdorimi i kanaleve si teknikë mbrojtëse në Hendek tregon për vlerësimin e Profetit në lidhje me planifikimin dhe dredhitë.

Parimet *shar'i* dhe *tabi* të planifikimit strategjik

Parimet tabi lidhen me përditshmërinë, ku njeriu zbaton arsyen dhe përvojën për të kryer punët e tij të përditshme; ndërsa parimet shar'i përcjellin rregullat hyjnore që duhet të kemi parasysh në të njëjtën kohë.

Sheriati përshkruan qartësisht sjelljen e dobishme të shoqatave islame fitimprurëse dhe jofitimprurëse, duke u përfshirë brenda pikëpamjes së përsosmërisë. Kur shoqatat islame kërkojnë të përfshijnë vlerat islame në *mënyrën e tyre të veprimit*, ato bazohen në udhëzimet e sheriatit. Megjithatë,

8 A. Kutty, *Fatwa*, 2002. Vizito: www.lslamonline.net

sheriati nuk e shpall në mënyrë veprore se si duhet të arrijë përparësi thelbësore konkurruese një shoqatë në një mjedis shumë të trazuar dhe shumë konkurrues. Rosly sjell një dallim midis parimeve *shar'i* dhe *tabi* në strategjinë për tregti.[9]

Në përgjithësi, sjellja strategjike e ndonjë tregtie islame mund të ndahet në dy fusha: *shar'i* dhe *tabi*. Siç tregon Rosly, "parimet *tabi* (me masë dhe përvojë jetësore – një këndvështrim i botës) lidhen me përditshmërinë, ku njeriu zbaton arsyen dhe përvojën për të kryer punët e tij të përditshme; ndërsa parimet *shar'i* (urdhri i Allahut) përcjellin rregullat hyjnore që duhen ndjekur kur kryejmë punët e përditshme. Të dy do të mbeten të pandashëm. Pikëpamja *me masë dhe përvojë jetësore* drejtohet nga vlerat shpirtërore të Kuranit".[10]

Meqënëse parimet *shar'i* rrjedhin nga Kurani dhe Suneti, ato janë të zakonshme në të gjitha aspektet e ndërveprimeve tregtare: sistemi bankar islam, trajtimi i nëpunësve, sjellja me ortakët e kështu me radhë. Këto parime, të vendsoura nga Allahu, ndajnë të lejuarën (*halal*) nga e ndaluara (*haram*) dhe kanë për qëllim të nxisin drejtësi në ndërveprimet tregtare. Kur ata që janë angazhuar në tregti sillen sipas parimeve të sheriatit, ata po përmbushin kërkesat e së ardhmes të botëkuptimit islam.

Parimet e sheriatit përshkruajnë se si të drejtohen në një mënyrë të drejtë dhe të paanshme ndërveprimet islame; kurse aspektet e tjera të veprimtarisë tregtare nuk kanë nevojë të mbështeten në udhëzimin e qartë hyjnor. Ky është aspekti *tabi* i veprimtarisë tregtare, që përcakton rendiment dhe, si pasojë, përmbushjen. Është mënyra e natyrës. Vlerat *tabi*, të cilat janë përgjithësuese, mund të përdoren nga të gjithë njerëzit, pavarësisht fesë dhe besimit. Për shembull, një ndërmarrje mund të rrisë prodhimin duke ulur koston për njësi. Në ekonomi dhe industritë prodhuese, ky përpunim njihet si arritja e ekonomisë së shkallës. Për të rritur shitjet, një tregtar, së pari duhet të kryejë një studim tregu. Për të drejtuar një projekt të ndërlikuar prej miliarda dollarësh, duhen përdorur teknika të tilla TRVP-ja (Teknika e Rishikimit të Vlerësimit të Programit) për drejtimin e projektit. Pikëpamja *tabi* e tregtisë nuk mund të nënvlerësohet, qoftë kur drejtohet nga një grup islam si muslimanët, qoftë kur drejtohet nga një grup jomusliman. Kjo ka bëjë më shumë me fatin sesa me dobinë dhe aftësimin – megjithëse etika duhet të zbatohet gjithmonë nga muslimanët.

9 S. A. Rosly, *I pandashmi shar'i dhe tab'i – parimet në strategjinë e sipërmarrjes*, 2004. Vizito: www.dinarstandard.com

10 Po aty.

Në këtë mënyrë, ndërsa krijojmë strategjinë tonë, dikush vë re se sheriati nuk e përshkruan përpunimin e drejtimit strategjik dhe teknikat lidhur me të, dhe se studiuesit e sheriatit nuk janë trajnuar për të qenë njohës të strategjisë. Ata mund t'i ndihmojnë njerëzit që merren me tregti që të veçojnë të lejuarën (hallall) nga e ndaluara (haram) bazuar në urdhëresat kuranore.

Le të marrim parasysh rastin e planifikimit financiar islam:

Pas shtyrtimit të mjeteve dhe vendeve për investim të lejuar dhe të ndaluar, pikëpamjet *tabi* bëhen kushte mbizotëruese të përpunimit për sa i përket raportit çmim-fitim, kthimi në investim, fitime për hise dhe matje të tjera të përmbushjes financiare.

Në mënyrë të ngjashme, ndërsa një shoqatë islame kërkon të zhvillojë dhe zbatojë strategjinë e saj duke përdorur parimet *tabi*, duhet gjithmonë të sigurohet se po vëzhgon parimet *shar'i*. Siç thekson Rosely[11], dija që rrjedh nga burime johyjnore (domethënë, njerëzore) nuk mund të cilësohet prerë si johyjnore, sepse edhe arsyeja është gjithashtu hyjnore për nga natyra. Njerëzimi mund ta zbulojë Allahun duhe menduar dhe medituar rreth shenjave të Tij. Arsyeja është një mjet i fuqishëm për të shpjeguar natyrën dhe, kësisoj, madhështinë e Allahut. Megjithatë, nëse ajo është zhveshur nga udhëzimi hyjnor bëhet dritëshkurtër dhe e paaftë që të nxjerrë parime të besueshme *tabi* për kënaqësinë e njerëzimit.

Pikëpamje kyç në drejtimin strategjik

Drejtimi strategjik bën tre pyetje thelbësore: Ku po shkojmë? Ku mund të shkojmë? Si të shkojmë?

Drejtimi strategjik ka të bëjë me sjelljen e shoqatës brenda tregut të saj të jashtëm dhe roleve, përpumimeve, strukturës dhe vendimeve të saj të brendshme, në mënyrë që të bëjë të mundur që shoqata të jetë sa më e dobishme brenda atij mjedisi të jashtëm.[12] Drejtimi strategjik bën tre pyetje thelbësore: Ku po shkojmë? Ku mund të shkojmë? Si të shkojmë?[13]

11 Po aty.
12 Altalib, *Direktiva formuese*.
13 L. D. Goodstein, T. M. Nolan dhe J. W Pfeiffer, *Planifikimi strategjik i zbatueshëm: përmbledhje*. San Diego: Pfeiffer dhe Kompania, 1992.

Drejtimi strategjik përfshin si hartimin ashtu dhe zbatimin e strategjisë. Dy fazat kryesore të hartimit të strategjisë zakonisht shënjohen si planifikimi strategjik dhe pranifikimi taktik ose veprues.

Hartimi i një plani strategjik ose veprues është deri diku i thjeshtë, duke marrë parasysh se çdokush mund të ulet dhe të krijojë një listë me vendime apo qëllime. Por, zbatimi i një plani është shumë më sfidues, dhe kjo ndodh kur shoqatat më të dobishme – muslimane ose jo – përfshihen në një veprim strategjik, mbështetës.

Nga ana tjetër, një shoqatë islame rrallëherë kalon në zbatim.[14] Zakonisht ajo harron se mendimi strategjik duhet të ndërtohet në gjithçka që ajo bën. Në çdo veprimtari dhe veprim, ju dhe shoqata juaj duhet të jeni të ndërgjegjshëm në mënyrë strategjike dhe të pyesni se si ky veprim apo kjo veprimtari lidhet me strategjinë tuaj të përgjithshme dhe si mund t'ju vijë në ndihmë për përmbushjen e qëllimit tonë kryesor: t'i shërbejmë Krijuesit.

Planifikimi strategjik mund të përkufizohet si "vijimësia nëpërmjet së cilës anëtarët drejtues të një shoqate parashikojnë të ardhmen e saj dhe zhvillojnë rregulloren dhe veprimet e nevojshme për ta arritur atë të ardhme". Bryson e mendon atë si "një përpjekje e disiplinuar për të prodhuar vendime dhe veprime thelbësore, që formojnë dhe udhëzojnë atë çfarë është një shoqatë, çfarë bën ajo dhe pse e bën atë". Kur këto përkufizime përbashkohen, ne vëmë re elemente (kyç) të caktuar.

Planifikimi strategjik:

- përfshin vendime dhe veprime të cilët kanë një ndikim afatgjatë;
- është një përpunim që bën të mundur që vendimmarrësit të jenë gjallërues;
- përfshin njëjtësimin e fuqisë ideale të shoqatës dhe punën për ta arritur atë, si dhe:
- afron një kornizë e cila lejon qëndrueshmëri të brendshme midis të gjithë vendimeve dhe veprimtarive të pjesëve të ndryshme të shoqatës.

> Planifikimi strategjik është një përpunim nëpërmjet të cilit vendimmarrësit e shoqatës përcaktojnë për ku është drejtuar shoqata, cili është këndvështrimi vetjak i saj, cilat janë përparësitë e saj afatgjate dhe si t'i përmbushim ato.

Një plan vepror ndërtohet mbi planin strategjik të dalë nga përpunimi i planifikimit strategjik dhe përqendrohet mbi veprime dhe përfundime

14 J. M. Bryson, *Planifikimi strategjik për shoqatat jofitimprurëse dhe ato publike*, fq. 5. San Françisko: Jossey- Bass, 1995.

veçanërisht afatshkurtra. Pas zhvillimit të një plani strategjik dhe një plani veprues, ju e zbatoni strategjinë tuaj duke vepruar mbi të. Mbani mend se nuk ka një plan të përsosur strategjik. Një shoqatë që shpenzon shumë kohë për të përsosur një plan, shpenzon shumë pak kohë për zbatimin e tij. Ky përmirësim i pafundëm, në vend të veprimit shihet si "arsyetim-paralizë". Sa bashkësi kanë shpenzuar muaj ose vite për planifikimin e vendodhjes së përsosur të xhamisë apo për përsosurinë e programeve të shkollave të tyre islame vetëm për të kuptuar se kanë humbur një brez të tërë të rinjsh muslimanë, të cilët nuk mund të prisnin më gjatë? Siç ka thënë gjenerali Patton, "një plan i mirë i zbatuar sot është më i mirë se një plan i përsosur i zbatuar javën tjetër".[15]

Pse drejtimi strategjik?

Drejtimi strategjik është i rëndësishëm sepse, nëse është planifikuar, zbatuar dhe mbikqyrur siç duhet, lehtëson lëvizjen drejt përsosurisë në drejtimin e një shoqate. Në veçanti, mendimi strategjik:

- rrit mundësinë e shoqatës për të qënë gjallëruese, parashikon pengesat dhe qëndron i përqendruar si në të ardhmen ashtu dhe në të tashmen;
- mundëson që vendimet të bazohen në mundësi më të mira, meqënëse ato rrjedhin nga mirëkuptimi i grupit (*shura*). Kështu, ai nxit gjykimin më të mirë të mundshëm mbështetur në atë çfarë shpesh është lajm shumë i vogël.
- Përmirësonkuptimindheshtysatepjesëmarrësve,meqënëseatandjekin një përfytyrim të qartë dhe të qëndrueshëm.
- Rrënjos bashkim dhe qëndrueshmëri të brendshme midis të gjithë vendimeve dhe veprimeve.
- Afron një kornizë njohëse si pikënisje për të udhëzuar vendimmarrësit, edhe nëse rrethanat në terren bëjnë që plani të dalë jashtë përdorimi.
- Mundëson zbatimin e strategjisë dhe ul kundërtinë ndaj ndryshimit. Kjo përparësi është e ngjashme me atë që rrjedh nga përmasa kështilluese e Teorisë Z (drejtimi Japonez). Drejtuesit japonezë zbuluan se kur i përfshijnë punonjësit në vendime që ndikojnë mbi ta dhe, po ashtu, përfshijnë edhe mendimet dhe këshillat e tyre, zbatimi është më i thjeshtë dhe më i shpejtë. Në mënyrë të ngjashme, përfshirja e punonjësve gjatë periudhës së hartimit të strategjisë lehtëson zbatimin e saj.

15 *Citime nga gjeneral George Patton*. Vizito: www.generalpatton.com

- Nga ana tjetër kjo ndihmon në përqendrimin e burimeve në zona të rëndësishme, sipas përparësive afatgjatë të planit strategjik, si dhe në zona ku ju do të shihni përfitimet më të dobishme.
- Përfshin mendim strategjik në mënyrën e veprimit të shoqatës tuaj, dhe afron një model për përcaktimin se cilat anë të mjedisit të jashtëm kanë më shumë rëndësi.
- Barazpeshon një qëndrim gjallëruesdhe të disiplinuar në shoqatë, si dhe
- merr parasysh pasojat afatgjate të vendimeve të tanishme.

Ideja i përsosmërisë kërkon që muslimanët të arrijnë përsosmëri në çdo përpjekje që angazhohen.

Në kërkimin tonë për t'i shërbyer Allahut, një prej qëllimeve më të rëndësishme të drejtimit strategjik është përmbushja e përsosurisë. Shadad ibn Avsi rrëfen në *Sahih*-un e Muslimit (haditthi nr. 4810), se Profeti Muhamed na mëson se: "*Zoti ka urdhëruar përsosuri në gjithçka [...].*"[16] Sipas këtij vështrimi, Kurani thekson se shpërblimi i dikujt duhet të jetë i barabartë me përpjekjen e tij (Kurani, 3: 136, 99: 7 dhe 48: 19). Ky rregull zbatohet mbi shpërblimin e menjëhershëm në këtë jetë, po ashtu dhe mbi shpërblimin e shtyrë për në jetën e përtejme. Puna e dikujt është shpërblyer jo vetëm nga njerëz të tjerë, por gjithashtu edhe nga Allahu (Kurani, 50: 30).

Kjo ide mbi përsosmërinë lidhet me pikëpamjen e përparësisë së qëndrueshme konkurruese (PQK). Në botën e shoqërive sipërmarrëse, arritja e PQK-së nënkupton se një ndërmarrje zë një vend të industrisë, i cili punon për përmbushje më të lartë për dhjetë vite ose më shumë.[17] PQK-ja nuk është e lehtë për t'u arritur. Shumë institucione islame kanë shpërthime të shkurtra, veprimtari të përsosur, por më pas zvogëlohen në mesatare dhe mezi mbijetojnë para zhdukjes. PQK-ja arrihet nga njerëzit e jashtëm, ata të paktë të cilët marrin kohë për të qenë të ndërgjegjshëm në mënyrë strategjike dhe ndjekin përsosmërinë në mënyrë të vendosur dhe të paepur. Dy shembuj të përsosur janë Këshilli i Marrëdhënieve Amerikano-islame (CAIR: www.cair-net.org) dhe Ndihmat dhe Bamirësitë e Muslimanëve Indianë (IMRC: www.imrc.ws). Kur dobia e institucioneve islame këqyret gjatë viteve të ndryshme, ajo priret të kthehet drejt mesatares. Sipas Hawawini-t, Subramanian-it dhe Verdin-it[18], vetëm një grup i vogël ndërmarrjesh arrin një përparësi të qëndrueshme konkurruese. Çuditërisht,

16 Sahihu i Muslimit, hadithi nr. 4810.

17 R. Wiggins dhe T. Ruefli, *Epërsia konkurruese e vazhdueshme: dinamika e përkohshme*, "Incidenca dhe këmbëngulja e arritjeve të larta ekonomike", *Shkenca organizative* 13 (1), 2002, fq. 82-107.

18 G. Hawawini, V. Subramanian dhe P. Verdin, *A nxiten arritjet nga industria apo nga faktorët e veçantë të kompanisë? Një vështrim i ri i provave*, "Ditari i drejtimit strategjik" 24(1), 2003, fq. 1-16.

këto ndërmarrje të përsosura rrallë herë janë ato që kërkojnë vëmendje publike, dhe drejtuesit e tyre përpiqen të shmangin të qenurit në piedestal.[19] Në mënyrë të ngjashme, megjithëse Shoqata Islame e Amerikës së Veriut (ISNA: www.isna.net) dhe Shoqata e Studentëve Muslimanë të SHBA-së dhe Kanada-së (MSA: www.msanational.org) kanë arritur sukses të madh në të kaluarën me ndihmën e Allahut, shoqatat që kanë shkëlqyer së fundi në Amerikën e Veriut janë krahasimisht të vogla dhe të reja: CAIR dhe IMRC.

> Një prej të metave kryesore të shoqatave islame është vëmendja mbi rrjetin e vjetër të "djemve të mirë", ose mbi asabijjeh.[20]

Shpjegimet për pamundësinë e tregtarëve dhe shoqatave islame, – që dikur ishin të parat – për të arritur përsosmërinë ose PQK-në janë të shumta dhe të dukshme.

Këto arsye përfshijnë:

- mungesë vëmendjeje dhe kuptimi në lidhje me drejtimin strategjik;
- një kuptim dhe zbatim tepër i ngushtë i Kuranit dhe studimit të jetës së Profetit (për shembull, a duhet të përfshihen muslimanët që jetojnë në vende jomuslimane në politikë dhe çështje të tjera?);
- amullia kulturore dhe strukturore;
- struktura e vendit ose fushës (mbizotërimi i tregut prej një apo disa ndërmarrjeve);
- vazhdimësia e udhëheqjes me theks te familja, rrjeti i vjetër i "djemve të mirë", ose *asabijjeh* (besnikëria e verbër te një grup, familje ose fis);
- përdorimi i vakët i burimeve të papërshtatshme;
- të jetosh në të kaluarën dhe të përqendrohesh vetëm te arritjet e kaluara;
- paaftësia për t'u përshtatur në një mjedis në ndryshim të vazhdueshëm dhe për t'ju përgjigjur nevojave të ndryshme, si të muslimanëve ashtu dhe të njerëzve të besimeve të tjera;
- anëtarësia e plogësht dhe e vjetër dhe
- qëndrime të vjetruar, duke përfshirë një mosbesim te teknologjia bashkëkohore.

Për fat të keq, këto arsye priren të zbatohen në shumë shoqata islame dhe joislame në mbarë botën.

> Vetë Profeti (a.s) u përfshi në mënyrën e të menduarit prej një shahisti.

---

19 J. Collins, *Nga mirë në shkëlqyeshëm*. San Françisko: Jossey-Bass, 2003.

20 *Asabijjeh* – është një pikëpamje mbi njëmendësinë shoqërore të mbështetur në grupe.

Për të kthyer mbrapsht ngurtësimin e shoqatave të tyre, drejtuesit islam duhet të përsosin drejtimin strategjik, në mënyrë që të përmisojnë aftësinë e tyre për t'u angazhuar në planifikimin e veprimeve sesa në veprime të menjëhershme.[21] Për shembull, futbollistët e rangut botëror nuk mendojnë vetëm për lëvizjet e tyre të menjëhershme, por gjithashtu bëjnë një planifikim duke parashikuar lëvizjet e mundshme të kundërshtarëve kundër lëvizjeve të tyre, dhe kështu mendojnë disa hapa përpara. Planifikimi strategjik është po aq i ngjashëm: planifikuesit duhet të bëjnë plane, të vlerësojnë pengesa të ndryshme dhe më pas të krijojnë plane shtesë bazuar në këto parashikime. Një shembull i përsosur në këtë libër ndodhi me datë 4 AH, kur Profeti kërkoi ndihmën e fisit të Benu Nadir. Ndërsa ishte midis tyre, ai zbuloi se ata po planifikonin ta vrisnin. Duke ditur që duhej të ndërmerrte veprime vendimtare, Profeti u largua nga vendodhja e tyre në periferi të Medinës, u kthye në qendrën e qytetit, thirri Muhamed ibn Maslamen dhe i tha atij të informonte Beni Nadirin se duhej të largoheshin nga Medina brenda 10 ditësh për shkak të sjelljes së tyre të pabesë. Ky qëndrim strategjik gjallërues parandaloi probleme të rëndësishme në të ardhmen.[22]

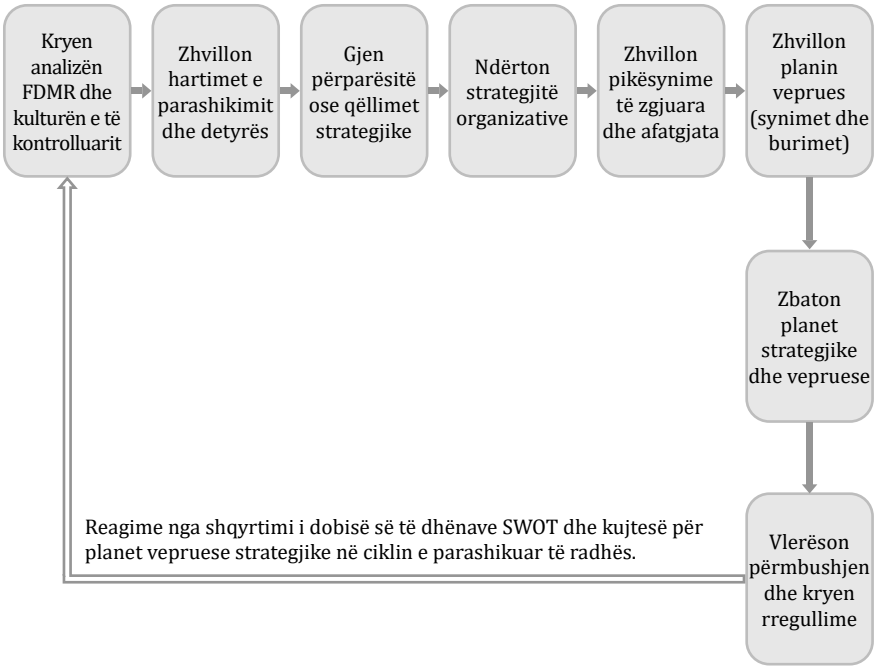
Modeli i drejtimit strategjik

Modeli jonë i drejtimit strategjik përfshin një sërë modelesh tashmë të vlefshme, por, gjithashtu, në thelbin e tij thekson vlerat dhe besimet islame. Ky model (figura 1) priret drejt shoqatave islame, qofshin këto fitimprurëse ose jofitimprurëse. Ndryshe nga modelet e tjera, ky model përfshin si hartimin dhe zbatimin strategjik, ashtu dhe vlerësimin e përmbushjes, dhe thekson mbikëqyrjen dhe përshtatjen e etikës. Për një shoqatë islame jofitimprurëse ose një biznes musliman, ky theks depërton në të gjithë vijimësinë e drejtimit strategjik, dhe për punën mendohet si pjesë e adhurimit musliman.

21 Goodstein, Nolan dhe Pfeiffer, *Planifikimi strategjik i zbatuar*.

22 M. Lings, *Muhamedi: Jeta e tij sipas burimeve të hershme*. Rochester, VT: Traditat ezoterike, 1983.

Figura 1
Përpunimi i drejtimit strategjik për një shoqatë muslimane



Tetë fazat e drejtimit strategjik përfshijnë drejtimin strategjik (kryerja e analizës SWOT, zhvillimi i një përfytyrimi dhe një detyre, renditja e qëllimeve ose përparësive strategjike, zhvillimi i pikësynimeve dhe strategjive afatgjata, hartimi i pikësynimeve ose qëllimeve afatshkurtër dhe vlerësimi i nevojave të burimeve) dhe fazën e zbatimit të strategjisë (bashkimi i strukturës organizative, kulturës dhe drejtimit të planeve strategjikë dhe veprues, dhe, së fundi, vlerësimin dhe përshtatjen.)

Zakonisht, këto tetë faza janë të njëpasnjëshme. Megjithatë ato mund të rishikohen nëse duhet të përmirësohen. Prandaj, përpunimi i menaxhimit strategjik është një përpunim në ngjitje, jo i shtrirë, që nuk ndalon kurrë. Prodhimi përfundimtar i fazës së planifikimit strategjik është një plan bashkërendues dhe i lakueshëm. Ky është vendi kur fillon zbatimi i strategjisë.

Çdo fazë e renditur në modelin e menaxhimit strategjik do të analizohet në kapitullin përkatës. Tani po ju paraqes një fjalorth[23] emërtimesh kryerore të drejtimit strategjik:

FJALORTH I TERMAVE KRYESORË TË STRATEGJISË	
Hartimi i përfytyrimit	Një shprehje e idealizuar e asaj që shoqata kërkon të bëhet në të ardhmen; një pikëpamje për udhën që e pret.
Hartimi i detyrës	Një paraqitje e asaj që shoqata kërkon të bëjë për një grup të veçantë, dhe sa e dallueshme do të jetë ndihmesa e saj.
Qëllimet	Fushat që kanë përparësi apo pengesat ku shoqata ka për qëllim të përqendrojë vëmendjen dhe burimet e saj. Qëllimet duhet të jenë të lidhura qartësisht me synimin.
Strategjitë	Strategjitë shpjegojnë se si do të shkojmë prej këtu ku jemi drejt vendit ku parashikojmë të jemi në të ardhmen. Strategjitë janë krijuar në nivele të ndryshme drejtuese: strategjitë në nivel ndërmarrjesh ose shoqatash, strategjitë ndarëse (njësitë strategjike të tregtisë), strategjitë punuese dhe strategjitë vepruese. Çdo nivel i strategjive ka pengesa të ndryshme.
Pikësynimet	Pikësynimet janë të lidhura me qëllime të veçanta dhe përfaqësojnë një angazhim drejtues në nxjerrjen e përfundimeve të posaçme në një afat kohor të posaçëm. Ato shprehin qartë se ç'përmbushje kërkohet dhe brenda cilit afat. Mund të jenë pikësynime të shumëfishta për secilin qëllim.
Matja e dobisë	Matja e frytshmërisë, ekonomisë apo dobisë lidhur me një synim të veçantë.
Burimi	Orët e punës, burimet, pajisjet – shkurt, çdo gjë që duhet për të nxjerrë një prodhim ose shërbim.
Prodhimi	Njësitë e prodhimit (përfshirë shërbimet) të një veprimtarie.
Përfundimi	Ndikimi përfundimtar i përdorimit/zbartimit të një prodhimi.
Prodhimtaria	Prodhimi më i madh për burime të caktuara, ose burimet më të ulëta për prodhime të caktuara. Prodhimtaria është gjithmonë një e dhënë përpjestimore.
Ekonomia	Sasia e prodhimeve dhe burimeve të një niveli/cilësie të caktuar, siguruar me një kosto të ulët. Ekonomia është një nëngrup i rendimentit.
Frytshmëria	Nxjerrja i një prodhimi ose shërbimi cilësor që përmbush nevojat e blerësve ose palëve të interesuara.
Palët e interesuara (aksionerët)	Shoqata, grupe apo njerëz (qofshin të brendshëm ose të jashtëm) që kanë një interes në zbatimim e strategjisë dhe/ose suksesin e shoqatës (ose ndarjen e fushë-veprimit) në krijimin e një prodhimi/shërbimi.
Blerësi	Shoqata, grupe ose njerëz që përdorin prodhimet/shërbimet e një shoqate (ose ndarja e fushë-veprimit). Blerësit mund të jenë të brendshëm ose të jashtëm.

23 Sipas punës së kryer nga Beekun, R., Carslaw, C. dhe Stedham, Y., 1997.

Grackat e drejtimit strategjik

Drejtimi strategjik, si çdo teknikë tjetër drejtimi, nuk e ka të sigurt suksesin, ndaj dhe duhet zbatuar me zgjuarsi. KPS-ja (Komiteti i Planifikimit Strategjik), ose drejtimi i shoqatës, mund të bien lehtësisht viktimë në grackat e mëposhtme nëse nuk tregohet kujdesi i duhur:

- Ndarja e planifikimit nga detyrat e tjera të drejtimit (ideja e gabuar e shkëputjes). Shumë shoqata muslimane, të përfshira në planifikimin strategjik, mendojnë se planifikuesit janë të ndarë ose ndonjëherë "më të mirë" se zbatuesit. Kur kjo ndodh, planifikuesit mund të mendojnë lehtësisht plane të pamundur, që duhet të zbatohen nga të tjerët. Një rast tjetër është kur planifikuesit mendojnë se ata e dinë "mirë" çdo gjë, sepse kanë qenë aty për shumë kohë, ose kanë ndihmuar financiarisht më shumë që me themelimin e shoqatës.
- Theksimi më tepër se ç'duhet i një qasjeje të verbër që ka të bëjë me shifra (ideja e gabuar e formalizimit). Siç shpjegon Grant-i, medodika që lind nga rregullat e zakonshme pengon lakueshmërinë dhe mësimin veprues.[24] Shpeshherë, shoqatat islame përdorin një qasje shumë të ndërlikuar dhe sasiore për planifikimin strategjik. Shifrat mund të shërbejnë si një udhëzim, por ato nuk mund të jenë baza e vetme e marrjes së vendimit të drejtimit afatgjatë të një shoqate.
- Të kërkosh përfundime të paarritshme nga vartësit ose ndjekësit. Kur vendimmarrësit caktojnë qëllime të cilat janë shumë shpresëplota, ose kur kërkojnë burime që zbatuesit nuk i kanë ose nuk i mbikëqyrin dot, ka të ngjarë që këto përfundime të jenë thjesht të paarritshme. Të kërkosh arritjen e dobisë pavarësisht gjithçkaje mund të çojë në mosguxim ose kundërti, madje edhe në pafuqi. Një shkollë fundjave islame ka të ngjarë të mos ketë sukses nëse ka vetëm një mësues, 75 studentë (të moshave dhe niveleve të ndryshme) dhe mungesë punonjësish mbështetës.
- Pamundësia për t'u përshtatur në mjedisin e ndryshimtë vazhdueshëm. Drejtuesit e shoqatave islame hamendësojnë shpesh se plani i tyre strategjik është i pandryshueshëm, dhe kështu ngurrojnë ta përmisojnë atë. Kjo qasje e çuditshme për drejtimin strategjik është një llogaritje shumë e gabuar, sepse ortakët e jashtëm do t'i kundërvihen shpesh planit strategjik të shoqatës. Nëse në një plan nuk do të bashkërendohet pak lakueshmëri, nuk do të arrihet thuajse asgjë.

24 R. M. Grant, *Analiza e strategjisë bashkëkohore*. Oksford, UK: Blackwell, 2004.

Ortakët e brendshëm, gjithashtu, mund ta kundërshtojnë ndryshimin dhe të angazhohen në vonesën e taktikave, të tilla si ndryshimet kundërshtuese, derisa drejtuesi në veprim ose anëtari i bordit të largohet nga zyra. Disa dekada më parë, Departamenti i Shtetit të Shteteve të Bashkuara ra viktimë e këtij problemi kur diplomatët e karrierës thjesht pritën jashtë të caktuarin politik, i cili ishte shefi i tyre i përkohshëm, dhe si përfundim nuk zbatuan asnjë prej ndryshimeve të tij.

- Mbytja në të dhëna. Dikush mund të jepet pas mbledhjes së të dhënave, deri aty sa mund të harrojë se theksi është të përfundosh punën në një kornizë të organizuar, siç përshkruhet nga plani strategjik. Si përfundim, një shoqatë islame, në dijeninë time, merret me mbledhjen e kaq shumë të dhënave saqë rrallëherë ka kohë të mjaftueshme për të nxjerrë një lajm të dobishëm. Për më tepër, drejtuesit e saj nuk kishin ekspertizën e të dhënave për t'i shqyrtuar në mënyrë të përshtatshme.
- Idejaegabuareparashikimit.Mjedisiijashtëmnukmundtëparashikohet. Në Islam, vetëm Allahu e di me saktësi të ardhmen, kështu që "parashikimi" është një art i pasaktë. Disa shoqata besojnë se kanë më shumë ide për rrjedhën e ngjarjeve në të ardhmen, por në të vërtetë kanë shumë herë më pak. Si pasojë, shpesh çuditen kur shumë pak nga ajo që "parashikuan" ndodh vërtet. Si muslimanë, ne bëjmë çfarë këshillon Profeti: e lidhim devenë dhe i besojmë Allahut. Planifikimi strategjik thjesht lidh devenë tonë, pjesa tjetër është vendosja e besimit tonë në Allah.[25] Në një kapitull më poshtë do të diskutoj pikëpamjen e *tewekkul*-it – "mbështetja dhe besimi te Allahu".

25 N. Jabnoun, *Islami dhe drejtimi*. Rijad: Shtëpia Botuese Ndërkombëtare Islame, 2001.

Kreu II
Planifikimi paraprak

Një palë e interesuar është çdo palë që ka interes në atë çfarë bën shoqata.

Nëse jeni duke nisur një planifikim strategjik në një shoqate islame, së pari përcaktoni nëse shoqata është gati. Sigurohuni të mos shkqëlqeni në përgatitjet gjatë fazës së para-planifikimit.

Gatishmëria për planifikimin strategjik vihet re me vështirësi. Përgjithësisht, kjo nënkupton se ortakët kryesorë të shoqatës (për shembull, bordi i drejtuesve, drejtuesi, investitorët dhe donatorët kryesorë, ose pjesëmarrësit kryesorë të shoqatës) kanë vendosur të përdorin kohën dhe burimet e nevojshme për t'u angazhuar në përpunimin e drejtimit strategjik, që të gjithë të mbështesin këtë përpunim, se vendimet që do ndërmerren do të respektohen dhe nuk do të tradhtohen, dhe se njerëzit më të aftë e më të përshtatshëm do të lejohen të ndjekin planin në veprim. Duhet të theksohet zotësia, jo grupimi familjar apo shoqëria. Ja çfarë lexojmë në një hadith të Profetit (a.s):

> "*Kushdo që i jep një detyrë dikujt ndërkohë që sheh dikë tjetër më të aftë (për atë detyrë), në të vërtet ai ka mashtruar Allahun, ndjekësin e tij dhe të gjithë muslimanët.*"[26]

Ky hadith e ka fjalën për njeiun më të aftë, pa ua mveshur zotësitë në mënyrë përzgjedhëse njerëzve. Disa shoqata islame nënçmojnë, zvogëlojnë dhe madje përbuzin vazhdimisht ndihmesat e motrave tona, duke

26 Ibn Tejmije, *As-sijasat esh-shari'ah fi islah ar-ra'i we ar-ra'ijah* – "Mbi ligjin publik dhe privat në Islam", Bejrut: Hajats, 1966.

harruar se Hatixheja ishte një grua shumë e suksesshme që merrej me tregti përpara se të martohej me Profetin, dhe se Aishja dha një ndihmesë të përjetshme në një sërë hadithesh. Motrat si Aisha Lemi në Nigeri ose Amina Assilmi në Amerikën Veriore kanë dhënë një kontribut të çmuar në mjedisin islam në vendet e tyre dhe në mbarë botën.

Sapo shoqata juaj të tregojë gatishmërinë e saj për përpunimin e drejtimit strategjik, ju dhe vendimmarrësit e tjerë duhet të vendosni se kush do të përfshihet, cilat janë periudhat e planifikimit dhe zbatimit, si të vlerësoni përmbushjen e planit dhe çfarë burimesh financiare dhe burimesh të tjera do të duhen. Anëtarët e Komitetit të Planifikimit Strategjik (KPS) do të ndihmojnë si në cilësinë e përpunimit të planifikimit strategjik, ashtu dhe në cilësin e hartimit përfundimtar të planit. Nëse disa burime janë të pamundura, anëtarët e KPS-së duhet të mendojnë si dhe nga kush do të sigurohen burimet e vlefshme, dhe kur do të jenë të mundshme.

Në përgjithësi, ju duhet të vlerësoni qysh më përpara nëse shoqata është vërtet e angazhuar në përpunimin e drejtimit strategjik. Nëse gatishmëria e nevojshme është e pranishme, përdor procesin e *shura*-s për të caktuar anëtarët e KPS-së. Më pas njoftoi ata rreth përpunimit të drejtimit strategjik.

Krijimi i një Kryesie të Drejtimit Strategjik (KPS) është thelbësor për planifikimin e dobishëm strategjik dhe zbatimin e tij.

Angazhimi drejt përpunimit të drejtimit strategjik

Shoqatat islame në Perëndim kanë shumë anëtarë të ndryshëm me prejardhje nga vende ose zona me vlera dhe norma të ndryshme kulturore.

Çdo ndryshim i rëndësishëm organizativ kërkon angazhimin e udhëheqjes së shoqatës. Përshtatja e përpunimit të drejtimit strategjik është një prej ndryshimeve më të nevojshme dhe ndërhyrëse që mund të bëjë një shoqatë. Nëse angazhimi i niveleve të larta nuk është i pranishëm, të gjitha strategjitë ose programet e ndryshimit në nivel të lartë të përshtatura nuk do të jenë të suksesshme.[27]

27 R. Beekun, *Vlerësimi i dobisë së ndërhyrjeve shoqërore dhe teknike: kundërhelm apo trillim?* Lidhjet Njerëzore, 42 (10), 1989, fq. 877-97.

Ndryshorët e rëndësishëm që ndikojnë në tjetërsimin e angazhimit të shoqatës janë përvoja e mëparshme me përpjekjet për ndryshimin organizativ, qëndrimi i udhëheqjes për të ndryshuar (*veprues ndaj kundërveprues*) dhe lejimi për ndryshim brenda natyrës kombëtare dhe organizative. Disa shoqata kanë një mjedis të brendshëm të lëngët (të rrjedhshëm) për shkak të shfaqjes me programe të shumëfishta ndryshimi, dhe kështu janë më pak të frikësuar ndaj ndryshimit strategjik. Shoqata të tjera, të cilat janë më burokratike dhe të vendosura në mënyrën e tyre, çdo ndryshim e shohin si një kërcënim. Njerëzit që ndjekin xhaminë ose të cilët punojnë në një lloj tregtie, shpesh janë nga breza të ndryshëm dhe kanë një paketë të ndryshme përparësish. Ata mund të kenë vështirësi në marrëveshjet në mënyrë paqësore. Disa vende kanë një kulturë e cila është më pak zemërgjerë ndaj ndryshimit (ose shmangia e pasigurisë[28]), ndërsa vende të tjera mund të kenë një kulturë që është shumë dorëlëshuar në largësinë e caktuar ndaj pushtetit (domethënë, bindje e verbër ndaj eprorëve të tyre). Kështu, kur grupe kaq të ndryshme bashkohen në një mjedis të përbashkët, siç është një qendër islame ose shoqatë botërore si FNIOS (Federata Ndërkombëtare Islame e Shoqatave Studentore), drejtuesit duhet të zbatojnë strategji të cilat do t'i tejkalojnë këto ndryshime kulturore.

Pavarësisht përvojës së tyrë të mëparshme me përpjekje për ndryshim dhe mirëkuptimin e shoqatës së tyre për ndryshim, drejtuesit e një shoqate duhe të jenë në pararojë të përpunimit të drejtimit strategjik. Ata duhet të jenë absolutisht të angazhuar në këtë rrugëtim të ri dhe të mos e shohin si modë.

Krijimi i KPS-së (Kryesia e Planifikimit Strategjik)

Në përgjithësi, KPS-ja duhet të ketë nga 7 deri në 12 anëtarë. Sa më i madh të jetë grupi, aq më pak do mund të marrë pjesë një anëtar i vetëm dhe aq më e madhe është mundësia e ndarjes dhe/ose mendimit ndryshe. Prania e grupeve kundërshtare bën që përpunimi i vendimmarrjes të ketë probleme. Për më tepër, grupet e mëdha e bëjnë jashtëzakonisht të vështirë planifikimin e mbledhjeve të përbashkëta.

28 G. Hofstede, *Pasojat kulturore: ndryshimet ndërkombëtare te vlerat e lidhura me punën*. Thousand Oaks, CA: Botimet Sage, 2001.

Edhe me një kryesi të përbërë prej 7 deri në 12 veta, anëtarësia e KPS-së duhet të jetë e ndryshme në formim dhe në përvojë, në mënyrë që të shmanget *pajtimi i grupit*.[29] Anëtarët e një grupi që përjetojnë pajtimin shfaqin një prirje drejt ujdisë, që zakonisht arrihet me çdo kusht duke shtypur mendimet e ndryshme. Një shembull i gjallë i këtij përpunimi grupor të padobishëm ndodhi gjatë planifikimit të presidentit Kenedi për pushtimin e Kubës. Grupi i planifikimit kishte shumë vetëbesim dhe ishin kaq të ngazëllyer nga personaliteti tërheqës i Kenedit, saqë asnjë nuk e sfidoi atë. Si pasojë, planifikuesit nuk e panë kurrë hartën e Kubës. Ky pajtim në grup, çoi në dështimin e Gjirit të Derrave (Bay of Pigs), ku ushtria kubaneze përgjoi forcat pushtuese amerikane dhe nuk u lanë asnjë rrugë të mundshme për t'u larguar. Për të shmangur këtë praktikë të varfër grupore, pjesëmarrësit, me prejardhje të ndryshme dhe duke përfaqësuar anë të shumëfishta të palëve kryesore të interesuara, duhet të mblidhen së bashku për të afruar një ardhme të larmishme.

> Pajtimi në grup ndodh kur anëtarët e grupit priren drejt tij duke shtypyr çdo lloj mendimi të ndryshëm.

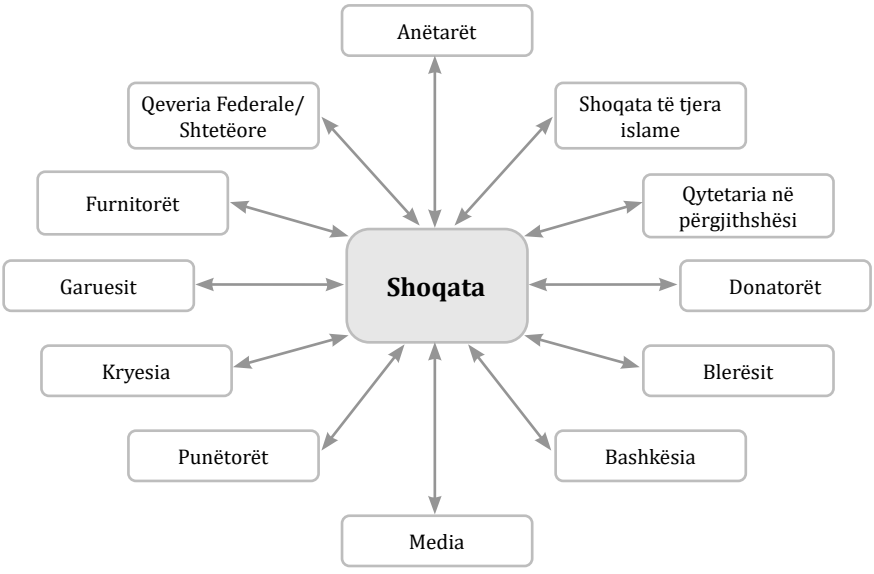
Një teknikë e dobishme për të krijuar një KPS është të kryesh një *analizë të palëve të interesuara*.[30] Një palë e interesuar është çdo individ ose grup i cili është (ose mund të jetë) shumë i prekur nga veprimet e shoqatës tuaj. Njësimi i atyre njerëzve dhe përfshirja në mënyrë *të hershme* e atyre që do të zbatojnë planin tuaj strategjik do t'ju bëjë të mundur të ndërtoni një kornizë të përbashkët pikënisje dhe t'i nxitni të gjithë në skuadër për t'u bashkuar dhe për të punuar në një drejtim të përbashkët. Megjithatë, palët e interesuara nuk duhet të kenë të njëjtën rëndësi; ato janë *kryesore* ose *dytësore*. Palët kryesore të interesuara janë ato me të cilët veproni në mënyrë të drejtëpërdrejtë, si, për shembull, blerësit tuaj. Palët dytësore të interesuara janë ato që ndodhen në rrethinat e shoqatës tuaj dhe hyjnë në lidhje të drejtëpërdrejtë me ju vetëm me ndërprerje (fjala vjen, publiku i gjerë). Palët e interesuara mund të ndryshojnë veten nga kryesore në dytësore dhe anasjelltas, në varësi të rrethanës.

---

29 I. Janis, *Viktimat e vendimeve të përbashkëta: një studim psikologjik i vendimeve dhe dështimeve të politikave të huaja*. Boston: Houghton Mifflin, 1973.

30 E. R. Freeman, *Drejtimi strategjik: përqasja e palëve të interesit*. Boston: Pitman, 1984; R. Phillips, *Teoria e palëve të interesit dhe etika organizative*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.

Figura 2
Harta e palëve të interesuara



Për t'u siguruar që asnjë palë e rëndësishme e interesuar të mos mbetet jashtë ose të përbuzet, merrni parasysh të përdorni hartën e palëve të interesuara (figura 2). Teksa zgjidhni anëtarët e KPS-së, pyetjet e mëposhtme mund të jenë të dobishme:

- Cili është qëndrimi i tij/saj në lidhje me ndryshimin në vijimësi?
- Çfarë vlere do t'i shtojë ai/ajo cilësisë së përgjithshme të planifikimit stategjik? Zakonisht, pala e parë e interesuar, siç janë blerësit, mund të ofrojë një vlerë të lartë shtesë. Megjithëse edhe garuesit janë palët kryesore të interesuara, ju ndoshta nuk do dëshironi t'i përfshini ato në KPS.
- A është angazhimi i tij/saj i nevojshëm për zbatimin e suksesshëm?
- Cili është shpirti i tij/saj i skuadrës?

Mund të vini re se asnjë prej pyetjeve të mësipërme nuk përqendrohet në nivelin e sjelljes islame të anëtarëve të mundshëm të KPS-së. Kjo ndodh ngaqë KPS-ja është një grup i bazuar në fuqi vendimarrëse. Ndërkohë që është e përshtatshme të keni palë të interesuara, që janë muslimanë të përkushtuar. Nuk është e thënë të jenë të përsosur, mjaft të jenë të sinqertë

dhe që përpiqen. Fleta e punës nr. 1 (shtojca A, fq. 164) është e krijuar për t'ju ndihmuar të zgjidhni anëtarët e KPS-së.

Përgatitja e KPS-së dhe e shoqatës

> Anëtarët e shoqatës e kundërshtojnë ndryshimin, jo sepse janë kundër vetë ndryshimit, por për shkak të pasigurive që lidhen me të.[31]

Paraqitje dhe zbatimi i planifikimit strategjik është një ndryshim organizues në nivelin madhor, që mund të krijojë shumë pasiguri dhe brenga brenda shoqatës. Për të parashikuar ndonjë kundërshti të brendshme ose të jashtme ndaj ndryshimit, palët e intersuara duhen vënë në dijeni për gjithë përpunimet dhe ndryshimet e mundshme në mënyrë sa më të hapur dhe të kuptueshme.

Sapo të keni zgjedhur KPS-në, ndajeni lajmin me anëtarët ose palët e interesuara. Kjo lloj lidhje do t'ju bëjë të mundur të merrni mbështetjen e tyre. Po ashtu, kjo do t'ju pajisë me mundësinë për të kërkuar ndihmën dhe "ngacmimet" e tyre gjatë këtij përpunimi. Ju mund të ndërmerrni një, disa ose të gjitha hapat e mëposhtëm:

- Shpallni lajmin në prani të këshillit administrativ (ose kryesisë) dhe kryetarit të KPS-së, ose me presidentin, ose me drejtorin ekzekutiv. Ky i fundit nuk duhet të ketë dijeni për të dhënat që do zbulohen. Mos e jepni lajmin si një "befasi".
- Shpjegoni arsyetimin për planifikimin strategjik, dobitë e prekshme dhe përfitimet që priten të arrihen, dhe si mund të ofrojnë ndihmesën e tyre anëtarët/palët e interesuara. Nëse ky përpunim është rrahur më parë, shpjegohuni pse po e nisni sërish dhe pse do të jetë ndryshe këtë herë. Theksoni angazhimin tuaj vetjak në përpunimin e drejtimit strategjik.
- Shpallni përpunimin në fletoren zyrtare të shoqatës (për publikun e gjerë) dhe kërkoni bashkëpunimin e të gjithëve (përfshirë dhe punonjësit) përmes një shënimi.
- Renditni anëtarët e KPS-së dhe shpjegoni arsyet se pse janë zgjedhur. Afroni emrin e një anëtari të KPS-së i cili mund të shërbejë si ndërlidhës midis bashkësisë dhe pjesës tjetër të shoqatës.

31 A. Bedeian dhe R. Zammuto, *Shoqatat: teoria dhe projekti*. Nju Jork: Dryden, 1991.

- Bëhuni të qartë rreth përcaktimeve kohore të hamendësuara për planet strategjike dhe vepruese, po ashtu edhe për zbatimin e tyre.
- Pyesni dhe përgjigjuni shqetësimeve dhe kundërveprimeve.

Bëni një kopje këtij libri ose librave të ngjashëm që keni për të gjithë anëtarët e KPS-së dhe vendosni të paktën një kopje në bibliotekën e xhamisë, për t'u lexuar nga anëtarësia e përgjithshme. Vënia e vazhdueshme në dijeni e anëtarëve të shoqatës rreth përpunimit të planifikimit strategjik, përparimit dhe drejtimit të skuadrës së planifikimit është thelbësore.

Po ashtu, është shumë e rëndësishme që ju si drejtues nuk mund të nisni përpunimin dhe më pas ta lini KPS-në vetëm. Nëse ju nuk jeni thellësisht të angazhuar dhe ngarkoni të tjerë si përgjegjës për zbatimin pasues të planit, anëtarët e tjerë nuk do ta marrin seriozisht përpunimin e planifikimit.

Në një shoqatë islame që unë punoja dikur, drejtuesi ia ngarkoi nisjen dhe zbatimin një anëtari bordi, dhe më pas u tërhoq. Pavarësisht përpjekjeve të shumta të mia për ta bërë atë të përfshihej në mënyrë më të drejtëpërdrejtë, ai nuk dëshironte të angazhohej më. Anëtarët e KPS-së, pjesa tjetër e bordit dhe ekipet e niveleve të ulëta në renditje e kuptuan menjëherë se ai nuk ndiehej mirë me përpunimin. Si pasojë, zbatimi ishte i ngadaltë dhe i mundimshëm.

Zotimi

> Meqënëse zbatimi i një plani strategjik është një punë e vështirë, drejtuesit duhet t'i nxisin pasuesit e tyre edhe kur ata dështojnë, dhe të theksojnë se dështimi përfaqëson mundësi mësimi, siç bëri Halid ibn Velidi në Muta.

Përpara se të zhvillohet dhe zbatohet një plan strategjik, është e detyrueshme që udheheqësi dhe KPS-ja e tij/saj, vendimmarrësit dhe palët kyç të interesuara të zotohen për të ndërmarrë veprimet e mëposhtëme:

1. Të angazhohen publikisht për përpunimin. Të pasqyrojnë qëllimin e tyre në mbledhjen e përgjithshme vjetore ose në takime me anëtarë; ta përsërisin atë në fletoren e shoqatës; ta postojnë në vende shumë të dukshme dhe ta përshkruajnë në faqen e internetit të shoqatës.
2. Të marrin përgjegjësi për mbrojtjen dhe zbatimin e planit.

3. T'u afrojnë mbështetje të prekshme atyre të cilët zbatojnë pjesën e tyre të planit në mënyrë të dobishme. Edhe kur zbatimi përballet me pengesa, drejtuesi duhet t'i nxisë ata që janë duke bërë më të mirën e tyre në mënyrë që plani strategjik të shkojë përpara. Në betejën e Mutas, Halid ibn Velidi i tërhoqi forcat muslimane nga fushëbeteja dhe u rikthye në Medinë, sepse ai e kuptoi se ushtria e tij ishte më e paktë në numër. Kur ata mbërritën ne Medinë, muslimanët vajtuan: "Ju që u larguat! Ju dolët nga rruga e Allahut!" Profeti i përmbajti duke u thënë: "*Ata nuk u larguan. Në dashtë Zoti, ata do të kthehen për të luftuar.*"[32] Kjo nxitje ishte vendimtare për muslimanët, të cilët nuk humbën asnjë betejë për aq sa Halid ibn Velidi ishte komandanti i tyre.

Angazhimi kohor

KPS-ja dhe drejtuesit e shoqatës duhet të krijojnë kohë të mjaftueshme për nisjen e përpunimit të planifikimit strategjik dhe ciklet vjetore pasuese. Zakonisht, hartimi i planit tuaj të parë strategjik mund të bëhet gjatë një terheqjeje dhe mund të zgjasë nga 2 deri në 7 ditë. Fleta e punës nr. 2 (shtojca A, fq. 165) është krijuar për t'ju ndihmuar të organizoni planin lidhur me tërheqjen e parë të planifikimit strategjik të KPS-së. Fillimisht, përpunimi i planifikimit strategjik (përfshirë zhvillimin e plotë të planit strategjik dhe planin veprues) mund të marrë rreth 2-3 muaj, së bashku me KPS-në, që kërkon nga 50 deri në 200 orë. Periudha kohore e nevojshme për të zhvilluar si planin strategjik ashtu dhe planin veprues varet nga përmasat e shoqatës, qëllimi dhe ndërlikimi i prodhimeve dhe shërbimeve të saj, si dhe nga përvojat e saj të mëparshme me përpunimin e drejtimit strategjik.

Midis mbledhjeve të KPS-së, punonjësit do të jenë të disponueshëm për të përpiluar të dhënat që kërkon kryesia. Në vitet e mëvonshme, një tërheqje e planifikimit strategjik prej 2.5-5 ditësh duhet të jetë e përshtatshme për të rishikuar dhe përmirësuar planin strategjik. Në mënyrë tipike, tërheqja duhet të përputhet me fillimin e ciklit të ri të buxhetimit.

Tërheqja jashtë ambienteve e planifikimit strategjik është një vend më interesant për zhvillimin ose rishikimin e planit strategjik të shoqatës tuaj.

32 *Sirah Ibn Hisham*, vëll. 2, faqe 282, pa datë; cituar në A. I. Akram, *Halid ibn Velidi: Shpata e Allahut*, 1969. Vizito www.swordofallah.com

Gjatë tërheqjes fillestare ose të përvitshme të planifikimit strategjik, KPS-ja mund të takohet kudo, për sa kohë nuk ndodhet në ambientin e shoqatës dhe/ose gjatë orarit të punës. Takimet jashtë ambienteve pëlqehen për arsye se mund të parandalohen ndërprerjet dhe shpërqendrimet e tjera nga mjedisi i punës. Edhe nëse kjo është hera e parë që një plan nis të zbatohet, edhe nëse shoqata ka përvojë në përpunimin e planifikimit dhe në bërjen e ciklit të planit vjetor të saj, mund të ketë një hendek të arsyeshëm nga 1 javë deri në 1 muaj midis zhvillimit të planit strategjik dhe projektimit me imtësi të planit veprues. Kjo sepse njerëzit që zhvillojnë planin strategjik mund të mos jenë ata që zhvillojnë planin veprues, dhe kështu mund të mos kenë të dhënat e nevojshëm për të dhënë me imtësi veprimet e përditshme. Zgjatja e këtij hendeku kohor midis këtyre dy përpunimeve është në vartësi të madhësisë së shoqatës, qëllimit dhe ndërlikimit të asaj që ajo bën.

Roli i bordit drejtues

Meqënëse përgjegjësia kryesore për formulimin dhe zbatimin e një plani strategjik bie mbi ju si drejtues, së bashku me ndihmën e KPS-së dhe drejtuesit tuaj kryesorë (zakonisht të quajtur *mexhlis esh-shura*) duhet të mbikqyrni ndryshimin e përpunimit të nënkuptuar nga plani strategjik dhe të siguroni se vijimësia e drejtimit strategjik përmbush qëllimin e përgjithshëm të palëve kryesore të interesuara. Dështimi nga 11 shtatori në Amerikë dhe bombardimet e 7 korrikut në Mbretërinë e Bashkuar, Ligji Patriot[33] ose variantet e tij në vendet e tjera, përpunimet e mundshme gjyqësore kundër vetë bordit drejtues dhe nevoja për siguracion dëmshpërblyes kërkojnë një qartësim të kujdesshëm të përgjegjësive të kryesisë, qofshin këto për shoqatat jofitimprurëse, qoftë për ato fitimprurëse.

Megjithatë, shpesh, anëtarët e bordit të shoqatave lider islame ose xhamive e shohin të vështirë të drejtojnë sfidat e lidhura me rolin e tyre. Një arsye kryesore për këtë është ngaqë ata janë zgjedhur në mënyrë të rastësishme ose mbi bazat e ndihmesave të tyre të mëparshme në shoqatë, dhe jo nga aftësitë e tyre për të plotësuar nevojat e saj të ardhshme.[34] Disa

33 Instituti për Politikat dhe Këndvështrimin Shoqëror, *Përmirësimi i arritjeve drejtuese në sektorin jofitimprurës islam*, 2005. Vizito www.ispu.us

34 E. A. Lawler, D. L. Finegold, G. S. Benson dhe J. A. Conger, *Grupi drejtues i korporatës: çelësi i arritjes*, Ndryshimet organizative 30 (4), 2002, fq. 310-24.

xhami kërkojnë që anëtarët e mundshëm të bordit të dhurojnë shuma të mëdha monetare për të qënë të pranueshëm, shumë kohë pasi projektet e xhamisë kanë përfunduar. Xhami të tjera i zgjedhin anëtarët e bordit bazuar në aftësinë e tyre për të mbajtur predikimin e së premtes – edhe pasi është zgjedhur një imam. Në rastin më të keq, disa anëtarë janë zgjedhur bazuar në kriteret e klanit, familjes dhe kombësisë.

Pavarësisht mënyrës sesi u zgjodhën anëtarët e bordit, ka të ngjarë që ju t'u paraqitni atyre një plan strategjik për rishikimin dhe miratimin e tij përpara fazës se fillimit dhe zbatimit. Fatkeqësisht, shpeshherë bordet veprojnë nën rregulla të rrepta. Ndonjëherë drejtuesit e jashtëm nuk kanë njohurinë e duhur për të propozuar ndonjë mundësi të re të strategjisë në vend të atyre të ngulitura në planin strategjik (kur është rishikuar). Herë të tjera, kryesia shihet si një njësi miratuese, qëllimi i vetëm i së cilës është t'u japë një aureolë ligjshmërie vendimeve tashmë të marra nga kryetari i shoqatës, nga drejtori i përgjithshëm ekzekutiv ose nga drejtori ekzekutiv. Një bord që u shërben tekave të vendimarrësit të lartë, rrallëherë është në gjendje të zotërojë planin e vet, dhe pothuajse nuk këshillohet kurrë gjatë fazës së hartimit të strategjisë.

Si mund ta përmbushë bordi drejtues i një shoqate islame rolin e vet mbikëqyrës në mënyrën më të dobishme? Një studim i thelluar për bordet drejtues sjell disa të dhëna kyç.[35] Së pari, ky bord drejtuesish ka nevojë për të dhëna krahasuese mbi shoqatën gjatë një periudhe të caktuar kohore (për shembull, ky vit krahasuar me pesë vitet e kaluara) dhe të dhëna krahasues mbi garuesit e tanishëm dhe të ardhshëm. Këto të dhëna nuk duhet të mblidhen në mënyrë të rastësishme, por duhet të lidhen me një grusht treguesish (do të shqyrtohet në kapitullin 14).

> Drejtuesit dhe bordet drejtuese nuk duhet të përdorin një qasje jopërfshirëse pasi të jetë zhvilluar plani strategjik. Çfarë nuk është matur dhe hetuar nuk do të arrihet.

Së dyti, bordi i drejtuesve ka nevojë për kohën dhe mundësinë për të studiuar strategjinë e shoqatës dhe të ketë mundësi të sigurojë të dhëna të rëndësishme. Në këtë kuptim, takimet e bordit, të zhvilluara në një ditë dhe që zgjasin mbi 8 orë, rrallëherë janë të dobishme. Për më tepër, shumë pak shoqata islame, ose mbledhin shumë të dhëna të parëndësishme, të cilat nuk kthehen në të dobishëm, ose janë mosdashëse në afrimin e ndonjë të dhëne bordit të drejtuesve. Në fakt, disa drejtorë ekzektivë që unë

35 Po aty.

kam hasur ishin shumë mbrojtës, dhe kur u kërkohej të siguronin të dhëna krahasuese, presidenti i shoqatës nuk donte të bënte presion për më shumë të dhëna.

Së treti, bordi i drejtuesve ka nevojë për kundër-pushtet – aftësinë për të "barazpeshuar drejtimin nga lart".[10] Ata duhet të kenë një kryetar që nuk është president. Për më tepër ata duhet të kontrollojnë orarin e takimeve dhe të vlerësojnë në bazë vjetore presidentin, zv. presidentët dhe krerët e departamenteve, si dhe drejtorët ekzekutivë. Bordet që kanë këtë lloj pushteti barazpeshë dhe që kanë më shumë të jashtëm se të brendshëm, priren të jenë më të dobishëm sesa bordet që nuk kanë pushtet barazpeshe, dhe që mbizotërohen nga të brendshëm. Bordet me shumë pak pushtet priren të shndërrohen në kujdestarë dhe ka shumë pak të ngjarë të jenë gjallërues dhe pjesëmarrës.[36]

Së fundi, nga pikëpamja islame, anëtarët e bordit duhet të zgjidhen mbi bazën e aftësive të tyre, siç theksohej edhe në hadithin që cituam më lart. Të drejta të tilla mund të kërkojnë ndërveprimin me sistemin politik, të shkëlqejnë në veprimtari ndërfetare, të veprojnë si zëdhënës për një numër të ndryshëm aktorësh të jashtëm, përfshirë median e kështu me radhë.

Kur mbikëqyret përpunimi i menaxhimit strategjik nga larg, një bord drejtuesish të zgjedhur dhe të pajisur siç duhet nuk duhet të sfidojnë gjithçka që parashtrohet ose ndërmerret, veçanërisht nëse shoqata është në shina. Nëse ajo do të përballet me vështirësi, drejtorët duhet të jenë më të drejtëpërdrejtë dhe të vendosur në mënyrë që të rregullojnë rrethanat. Veprime të domosdoshme mund të ndërmerren nese bordi ose një grup i jashtëm i pavarur hetimi, të porositur nga bordi, vendos drejtimin ekzekutive të shoqatës tuaj nën një vëzhgim të rreptë.

36 J. A. Pearce dhe S. A. Zahra, *Fuqia përkatëse e drejtuesve dhe grupit drejtues: lidhjet me arritjet e korporatës*, Ditari i drejtimit strategjik 12 (2), 1991, fq. 135-53.

Kreu III
Zbërthimi përmendësh

Zbërthimi përmendësh përfshin vlerësimin e pikave të forta dhe të dobëta të brendshme, mundësitë dhe rreziqet e jashtme.

Siç shihet në figurën 1, faza e parë e përpunimit të drejtimit strategjik është zbërthimi FDMR, që është një shkurtesë për Fuqitë (F), Dobësitë (D), Mundësitë (M), dhe Rreziqet (R). KPS-ja dhe palët e interesuara të një shoqate, përfshirë drejtuesit e saj dhe ndjekësit, duhet të gjejnë gjithmonë pikat e saj të brendshme të forta dhe të dobëta, si dhe mundësitë dhe rreziqet e saj të jashtme. Vendimmarrësit duhet të kuptojnë dhe vlerësojnë se çfarë po ndodh si brenda shoqatës ashtu dhe në mejdisin e jashtëm.

Këqyrja e mjedisit

Asnjë shoqatë nuk ekziston në zbrazëti. Duke përbuzur mjedisin e saj të jashtëm, ajo nuk mund të ruajë veten nga forcat e jashtme. Profeti ishtë shumë i ndërgjegjshëm për nevojën e mbledhjes së të dhënave dhe marrjes së lajmeve për mjedisin e jashtëm. Kjo pikë e drejtimit strategjik është diskutuar në *Drejtimi: këndvështrimi islam*.[37] Më poshtë është dhënë një shembull nga studimi i jetës se Profetit, se si Hudhejfja e mbajti atë me të dhëna rreth rreziqeve të mjedisit të jashtëm gjatë periudhës së rrezikshme të Islamit të hershëm:

37 R. Beekun dhe J. Badawi, *Drejtimi: këndvështrimi islam*. Brentwood, MD: Botimet Amana, 1999.

Hudhejffa kishte tre cilësi të cilat i bënë shumë përshtypje Profetit: mençuria e tij e veçantë, të cilën ai e përdori për drejtimin në rrethana të vështira; mendjemprehtësia e atypëratyshme, pra ngacmimi i menjëherëshëm për të vepruar; si dhe aftësia e tij për të ruajtur një të fshehtë, edhe nën presionin e pyetjeve të vazhdueshme.
Një politikë e dukshme e Profetit ishte të zbulonte dhe përdorte cilësitë e veçanta dhe pikat e forta të çdo njeriu që e shoqëronte. Ai ishte shumë i kujdesshëm në zgjedhjen e njeriut të duhur për detyrën e duhur. Këtë gjë ai e bëri për të krijuar përparësi në rastin e Hudhejfes. Një prej pengesave më të rënda që duhej të kapërcenin muslimanët e Medinës ishte prania e hipokritëve midis tyre (munafikun) [...]. Megjithëse shumë prej tyre e kishin pranuar Islamin në dukje, ata vazhdonin të punonin në fshehtësi kundër Profetit dhe muslimanëve.
Për shkak të aftësisë se Hudhejfes për të mbajtur një të fshehtë, Profeti (paqja qoftë më të) i besoi atij emrat e hipokritëve. Ishte një e fshehtë me peshë, të cilin Profeti nuk e zbuloi me asnjë prej shokëve të tjerë. Ai i dha detyrë Hudhejfes që të vëzhgonte lëvizjet e hipokritëve, të ndiqte veprimtarinë e tyre dhe të mbronte muslimanët nga rreziku që ata përfaqësonin. Ishte një përgjegjësi e tmerrshme. Hipokritët, ngaqë vepronin në fshehtësi dhe për shkak se i dinin zhvillimet dhe planet e muslimanëve nga brenda, paraqisnin një rrezik më të madh për bashkësinë sesa armiqtë e deklaruar jobesimtarë.
Prej nga ky çast, Hudhejffa u quajt "Mbajtësi i të fshehtës dhe lajmëtari i Allahut". Gjatë gjithë jetës së tij ai qëndroi besnik ndaj zotimit për të mos i zbuluar emrat e hipokritëve. Pas vdekjes së Profetit, kalifët shpesh vinin tek ai për të kërkuar këshilla lidhur me veprimet dhe veprimtarinë e tyre, por ai qëndroi i heshtur dhe i kujdesshëm.[38]

Megjithëse figura 1 tregon se një zbërthim FDMR bëhet vetëm në fillim, ajo duhet të jetë një veprimtari e vazhdueshme. Një shoqatë duhet të mbikëqyrë në mënyrë të vazhdueshme mjediset e saj të brendshme dhe të jashtme, për të përcaktuar kështu se ku përfundojnë kufijtë e shoqatës dhe ku fillon mjedisi i jashtëm; sepse është e vështirë për të bërë dallimin midis të jashtëmve dhe të brendshëmve. Anëtarët e bordit drejtues shpesh caktohen nga jashtë dhe jo domosdoshmërisht mund të mendohet si të brendshëm. Si pasojë, duhet të merren vendime rreth çfarë të dhënash duhet të mblidhen dhe kush do i marrë ato. Një shoqatë nuk dëshiron t'ua japë padashur konkurrentëve të saj të dhënat rreth pronarit.

Lartësimi i vlerave, gjithashtu, nënkupton afrimin e shërbimit ose prodhimitt më të mirë palës kyç të interesuar ose blerësit.

38 A. W. Hamid, *Bashkudhëtarët e Profetit*. Leicester, UK: MELS, 1995, vëll. 2, fq. 28-29.

Gjatë zhvillimit të zbërthimit FDMR, shoqatat islame duhet të përqendrohen në shtimin e vlerave: të përdorin fuqitë e tyre më të mira për mundësitë më premtuese dhe të arritshme të hapura për ta.[39] Po ashtu, shtimi i vlerave nënkupton afrimin e shërbimit ose prodhimit më të mirë palëve kyç të interesuara. Nëse jeni tregtar, pala juaj kyç e interesuar është blerësi juaj, jo ortaku. Nëse jeni një qendër islame, palët tuaja kyç të interesuara janë bashkësitë tuaja muslimane përreth, bashkësia muslimane në përgjithësi dhe bashkësitë e tjera besimtare. Shtimi i vlerave kërkon një përshtatje të thellë – por, të vështirë – midis organizimit të brendshëm të shoqatës dhe mjedisit të jashtëm, sepse kjo përshtatje është e gjallë dhe duhet të mbahet në mesin e një mjedisi të trazuar.

Hetimi i brendshëm

Fuqia e shoqatës është njëkohësisht e dukshme (për shembull, pasuritë e paluajtshme) dhe e padukshme (për shembull, fuqia dhe morali)

Pjesa e parë e zbërthimit FDMR është një hetim i pikave të brendshme (të forta dhë të dobëta) të shoqatës dhe një vlerësim i gjendjes së tanishme të saj. Një hulumtim i brendshëm ju tregon se çfarë mund të bëjë shoqata juaj duke përpiluar pikat e saj të forta dhe të dobëta. Si drejtues ju lejon të zbuloni fusha në të cilat ju mund të zhvilloni një përparësi garuese.

Një pikë e fortë është diçka në të cilën shoqata shkëlqen ose një tipar që e bën atë garuese, si më poshtë[40]:

- Burimet njerëzore (për shembull, punëtorët me shtysa të brendshme dhe me përvojë, aftësi drejtuese dhe rend të lartë drejtimi).
- Kamje ose dije në një fushë të caktuar (për shembull, aftësi mbrojtëse, përvojë mbështetur në rrjetin e të dhënave, aftësi prodhimi ose organizim mbledhjesh).
- Pronësia ose zotërimi i pasurive kryesore të paluajtshme (për shembull, vendodhja e ndërtesave, përparësia e lëvizjes së parë në zona të caktuara gjeografike dhe teknologjia e përparuar).
- Burime financiare (për shembull, barazia në ndërmarrjen tuaj dhe para në dorë të dhuruara, jo të premtuara).

39 D. F. Spulber, *Strategjia drejtuese*. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2004.
40 Thompson, Jr., Gamble dhe Strickland, *Strategjia.*

- Pasuritë e padukshme (për shembull, vullneti i mirë i blerësit, emri i mirë dhe kultura e shoqatës).
- Marrëdhënie bashkëpunuese organizuese (për shembull, marrëveshjet brenda shoqatave).

Një shembull konkret është Këshilli Kombëtar Shura i Amerikës Veriore, i cili bashkoi katër shoqatat kryesuese islame të Amerikës Veriore për punë të përbashkëta. Një shembull i freskët është edhe Dërgata Amerikane Muslimane për Ndihmat në rastet e Fatkeqësive Natyrore, që bashkërendoi përpjekjet e dhjetë ose më shumë shoqatave kryesuese islame në Amerikën Veriore për të ndihmuar muslimanët dhe jomuslimanët kurdoherë që ndodh një fatkeqësi natyrore. Është e rëndësishme të theksojmë se shoqata juaj mund të angazhohet njëkohësisht në marrëdhënie bashkëpunuese dhe garuese me të njëjtat njësi të jashtme. Fjala vjen, ISNA bashkëpunon me ICNA (Qarku Islam i Amerikës Veriore [QIAV]) në punë të përbashkëta, të tilla si Dërgata e Bosnjes; por, ajo garon me ICNA kur mbledh fonde ose përpiqet t'i shërbejë bashkësisë.

Ndërsa dikush mund të renditë pika të panumërta të forta organizative, literatura e drejtimit strategjik tregon se shoqatat që tejkalojnë përmbushjen e rivalëve të tyre – pavarësisht nga lloji i industrisë – kanë *fuqi ligjore thelbësore të veçanta*, të cilat janë të qëndrueshme me kalimin e kohës.[41] Prahalad-i dhe Hamel-i e përcaktojnë si fuqi thelbësore "mësimin bashkërisht në shoqatë, veçanërisht si të bashkërendohen aftësitë e ndryshme të prodhimit dhe të përfshihen në rrjedha të shumta të teknologjisë".[42] Shoqatat duhet të njësojnë se në cilat fuqi të përqendrohen dhe më pas të braktisin ato veprimtari të cilat janë të dobëta dhe të pafrytshme, që nuk çojnë përpara qëllimet dhe punën e tyre. Një shqetësim kyç në këtë vijimësi është aftësia për të dalluar fuqi të mëparshme nga ato të cilat po krijohen tani, ose nga ato që do krijohen në të ardhmen. Për shembull, një shoqatë kryesuese islame u mbështet në dobinë e procesit manual në lidhje me anëtarësimin, dhe në këtë mënyrë humbi një zhvillim të ndjeshëm në punën e saj.

> "Mallkimi i fuqisë" ndodh kur një shoqatë mbështetet shumë në një fuqi thelbësore të veçantë në kurriz të fuqive të tjera të saj, ose kur dështon të zhvillojë fuqi të tjera të rëndësishme.

41 J. B. Barney dhe W. S. Hesterly, *Strategjia drejtuese dhe epërsia konkurruese: konceptet dhe rastet*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2005.

42 G. Hamel dhe C. K. Prahalad, *Gara për të ardhmen*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1994.

Ndërsa njësohen pikat e forta të shoqatës tuaj, sigurohuni që të mos bini viktimë e "mallkimit të fuqisë".[43] Në fakt, është shumë e lehtë për një shoqatë të jetë shumë e suksesshme duke përdorur një fuqi thelbësore të veçantë, ku punëtorët e saj ose nuk zhvillojnë fuqi të tjera ose i lënë ato të asgjësohen. Të verbuar nga përsosmëria e tyre në një fushë, ato humbasin mundësi të reja tërheqëse. Një shëmbull i përsosur është IBM-ja, prodhuesi kryesues i kompjuterave *mainframe* në botë deri në vitin 1979. Shfaqja e kompjuterit vetjak i befasoi drejtuesit e saj. Ata e kishin anashkaluar plotësisht mundësinë që njerëz të zakonshëm mund të donin një kompjuter në tavolinën e tyre të punës! Në mënyrë të ngjashme, disa shoqata islame janë shumë të mira në një fushë (për shembull, organizimi i takimeve dhe mbledhjeve), saqë humbasin mundësi të tjera (për shembull, ndërtimi i marrëdhënieve të mira me bashkësitë e besimeve të tjera). Ky mallkim i fuqisë mund të çojë gjithashtu në kokëfortësi, duke qenë se disa shoqata mbivlerësojnë aftësitë e drejtuesve të tyre dhe nënvlerësojnë ndihmesën e Allahut në suksesin e tyre. Duke marrë parasysh se historia islame është e mbushur me shkatërrimin e një kokëfortësie të tillë, mos e anashkalo përgjegjësinë e mundshme të mbivlerësimit të pikave të forta ose fuqive të shoqatës tuaj.

> Zbërthimi VRIO-së ofron një mënyrë krahasimisht të barazpeshuar për vlerësimin e pikave të forta të shoqatës tuaj, pa rënë viktimë e besimit të tepërt.

Një mënyrë deri diku e matur për vlerësimin e pikave të forta të shoqatës tuaj, pa rënë viktimë e besimit të tepërt, është edhe zbërthimi VRIO (vlera, rrallësia, imitimi dhe shoqata). Barney dhe Hesterly sugjerojnë që të shtroni katër pyetje kur analizoni pikat tuaja të forta[44]:

1. **Çështja e vlerës**: A e bën të mundur pika e fortë e shoqatës tuaj të kesh përparësi ndaj një mundësie të jashtme, ose të luftosh një rrezik të jashtëm? Nëse jo, me shumë mundësi, kjo pikë e fortë mund të pengojë shoqatën tuaj. Ndoshta është një dobësi. Për shembull, shoqata juaj islame mund të kërkojë të drejtojë bashkësi me kombësi muslimane, por, nga ana tjetër, të jëtë e paaftë për të bashkuar një forcë kombëtare mbi një çështje të veçantë që shqetëson muslimanët (fjala vjen, ngacmimi i vazhdueshëm i muslimanëve sipas ligjit drakonian, ose mosnjohja e kodit islam të familjes lidhur me çështjet martesore ose të ndarjes). Dobësi të tilla tregojnë se, ose shoqata juaj nuk ka mbështetje kombëtare, ose drejtimi juaj nuk është i dobishëm (pa

43 Collins, *Nga mirë në shkëlqyeshëm*.
44 Barney dhe Hesterly, *Drejtimi strategjik*.

rendiment), ose anëtarësia juaj në rastin më të mirë është e dobësuar dhe pa një shtysë të brendshme. Në fund të fundit është kjo: nëse shoqata juaj nuk i ofron vlera bashkësisë tuaj, atëherë bashkësia juaj nuk do e ndiejë nevojën për t'ju mbështetur financiarisht, moralisht dhe në mënyra të tjera. Pse anëtarët tuaj duhet të bëjnë gjithçka për ju nëse ju nuk bëni gjë për ta?!

2. **Çështja e rrallësisë**: A është pika juaj e fortë diçka e tillë ku pothuajse asnjë nga shoqatat e fushës tuaj nuk hyn dot, ose nuk kanë qasje? A është shoqata juaj e tillë që mund të udhëheqë dhe arrijë projekte që nuk mund t'i marrë përsipër asnjë shoqatë tjetër? Për çfarë është e dalluar shoqata juaj në pikën tuaj të fortë?
3. **Çështja e imitimit**: A munden shoqatat e tjera, të cilat nuk e kanë këtë pikë të fortë, ta ndërtojnë atë pa një investim të madh në burime? Shoqata të tilla si CAIR, IMRC dhe Savola nuk u ndërtuan brenda natës. Drejtuesit dhe themeluesit e tyre shpenzuan shumë kohë, para dhe mund për të mbledhur njerëzit dhe pasuritë e duhura, për të formuar kulturën e duhur organizative me norma dhe vlera të përshtatshme dhe për të ndërtuar marrëdhënie të vlefshme brenda shoqatës. Përpjekja për të imituar një shoqatë e cila është e themeluar tashmë brenda një mjedisi, do të thotë të hysh nga dritarja (për shembull, njohja e emrit, kapitali paraprak, qasja te dhuruesit/investitorët e mundshëm dhe vendnodhja). Edhe kur një shoqatë ka qasje në shumë pasuri dhe mund të futet në një vend (mjedis), përsëri mund të dështojë, sepse nuk mund të tejkalojë harkun e themeluar të të mësuarit të konkurrentit mjaftueshëm shpejt për të afruar prodhime ose shërbime në shkallën që nevojitet për të mbijetuar. Ka shumë shembuj të bankave islame që dështuan, sepse themeluesit e tyre nënvlerësuan veshtirësitë e imitimit të pikave të forta të kundërshtarëve. Edhe kur ato kishin burimet financiare, nuk kishin pasuritë njerëzore, përvojën dhe besueshmërinë që nevojitet për të drejtuar një sipërmarrje të tillë. Një bankë e dështuar islame që unë njoh drejtohej me lekë xhepi të presidentit të saj. Ai ishte një njeri i nderuar, por nuk kuptonte kontabilitetin bazë financiar dhe ekonominë. Si pasojë, ai përfundoi në burg teksa ishte drejtues i bankës, dhe banka dështoi.
4. **Çështja e shoqatës**: A i ka shoqata juaj mundësitë (për shembull, strukturën, lidhjet dhe politikat) për ta përdorur këtë pikë të fortë në fuqinë e saj të plotë? Të kesh një pikë të fortë nuk do të thotë se ajo mund të zhvendoset në mënyrë të dobishme. Në betejën e Jermukut, ushtria

bizantine prej 200,000 ushtarësh humbi kundër ushtrisë muslimane, e cila kishte 40,000 ushtarë, kjo sepse ata penguan njëri-tjetrin gjatë betejës. Në mënyrë të ngjashme, ato shoqata islame që ishin të shkathëta kur ishin ende të reja dhe të vogla, mund të bëhen me burokraci të madhe e të mpihen teksa zgjerohen. Në vend që përmasa e madhe të jetë një pikë e fortë, ajo mund të bëhet një pikë e dobët kur bashkohet me një strukturë të keqformuar dhe kur bie ndesh me rregullat dhe rregullat e caktuara vepruese. Vetëm nëse ndonjë strukturë e përshtatshme bashkohet me strategjinë e shoqatës tuaj, ndonjë pikë të fortë që mund të ketë mund të shpërndahet lehtësisht nëpërmjet çorganizimit.

Në ndryshim nga pikat e forta të shoqatës, pikat e dobëta të saj janë diçka që i mungojnë; deri diku janë të padobishme, ose një rrethanë që e pengon disi atë. Duke iu referuar renditjes së mësipërme të pikave të forta, pikat e dobëta të shoqatës përfshijnë një mungesë burimesh njerëzore dhe fuqi ligjore, një paaftësi për të përvetësuar ose zotëruar pasuritë kyç, një emër jo të mirë, një kulturë të dobët ndërmarrje dhe/ose mungesë marrëdhëniesh bashkëpunuese. Tabela 3.1 rendit pikat e mundshme të forta dhe të dobëta me të cilat mund të përballen shoqatat islame.

Tabela 3.1
Zbërthimi FDMR – Hetimi i brendshëm

Pikat e forta të mundshme	**Pikat e dobëta të mundshme**
Qëndrueshmëri financiare mbështetur nga një burim i mire i pasurive.	Raport i dobët borxh-pronë.
Reputacion kombëtar të lidhur me anëtarësinë e blerësve në rritje.	Një shoqatë pa emër ose reputacion në rënie.
Vlera të fuqishme si grup tregtar.	Një kulturë e dobët si grup tregtar.
Mjedise në pika kyç, të cilat janë lehtësisht të kapshme.	Një mungesë mjedisesh ose prona të rrënuara fizikisht.
Udhëheqje dobiprurëse.	Asnjë drejtues i dalluar ose një plan i dobët i drejtimit në vazhdimësi.
Pasuri të madh intelektuale.	Kopjim.
Një cilësi e lartë e prodhimi ose shërbimit.	Prodhim lehtësisht i imitueshëm ose me cilësi të dobët.
Një strategji me rregulla të qarta.	Asnjë strategji ose një strategji e mjegullt që nuk është e zbatueshme.
Krahë pune ose anëtarësi e bashkuar dhe e motivuar.	Një krah pune ose anëtarësi e përgjumur dhe e përçarë nga brenda.

Ndonjëherë pikat e forta mund të jenë të dobëta, sikundërse mundësitë mund të jenë rreziqe ose anasjelltas.

Vini re që pikat e forta dhe të dobëta janë të lidhura me konkurrentin e dikujt brenda të njëjtit mjedis, ose një mjedisi të përafërt, ose fushave të tregtisë. Shpesh, një faktor që një shoqatë islame e sheh si një pikë të fortë, nga një mbikqyrës i jashtëm mund të shihet si një pikë e dobët nëse një prej kundërshtarëve të dikujt mund ta bëjë më mirë. Për shembull, një shoqatë kombëtare islame kryesuese ishte shumë krenare për madhësinë e anëtarisisë së saj. Por, kur numri i anëtarëve të saj të regjistruar u krahasua me përqindjen e popullsisë muslimane të kombit, ishte diç më pak se një të mijëtat e një përqindshit (0.001)! Ju mund të gënjeni veten duke e konsideruar diçka si një pikë të fortë, por kundërshtarët dhe palët e jashtme të interesuara nuk kanë të njëjtat paragjykime përfytyruese, dhe për rrjedhojë do të vlerësojnë se "pika e fortë" është një pikë e dobët.

Hetimi kulturor

Gjatë zbërthimit të pikave të forta dhe të dobëta të shoqatës tuaj, punoni për të zbuluar vlerat dhe hamendësimet që udhëzojnë punëtorët, anëtarët dhe palët tuaja kyç të interesuara. Këto vlera dhe hamendësime qëndrojnë nën përpunimin vendimmarrës të shoqatës dhe, nëse nuk janë në përputhje me planin strategjik që është zhvilluar, mund të përfaqësojnë një dobësi organizative dhe të vështirësojnë vijueshmërinë e planifikimit dhe zbatimit. Në emër të këtij libri, një vlerë brenda përmbajtjes së kulturës organizuese përkufizohet si "parimi i përbashkët dhe i përsosur, i cili udhëheq mendimet dhe veprimet e një njeriu ose një grupi njerëzish"[45], dhe një hamendësim thelbësor përkufizohet si një fakt ose shkresë e marrë si e mirëqenë ose një "një teori në përdorim, e cila nuk vihet në pyetje dhe as nuk shqyrtohet".[46]

Gjatë kryerjes së hetimit kulturor, KPS-ja duhet të bëjë dallimin midis vlerave dhe hamendësimeve vetjake dhe organizative. Vendimmarrësit kyç të shoqatës duhet të jenë të drejtëpërdrejtë rreth vlerave të tyre vetjake dhe të pranojnë se shoqata mund të ketë vlera të ndryshme. Për

45 J. Abrahams, *Libri i përcaktimit të misionit*. Berkeley: Botimet Ten Speed, 1995.
46 E. H. Schein, *Drejtimi dhe kultura organizative*. Botimi i dytë, San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

shembull, *Savola* drejtohet nga vlera të brendshme të tilla si vendosmëria, praktika, ndjekja e paepur e përsosmërisë dhe përulësia. Po ashtu, edhe nga vlera të jashtme si besimi dhe ndjenja për të ndihmuar. Në mënyrë të ngjashme, Kompania Ajrore *Southwest* vlerëson miqësinë e klientëve të saj, ndërsa *Dupont* vë theksin në siguri, etikë, respektin për njerëzit dhe administrimin mjedisor.

Një hetim kulturor është i rëndësishëm, sepse vlerat mund të përfaqësojnë një burim të rëndësishëm të përparësisë konkurruese dhe të jetë një pikë e fortë, siç kanë qenë për Savolën dhe Kompaninë Ajrore Southwest. Nga ana tjetër, një kulturë e varfër mund të jetë një pengesë e madhe për rishikimin e strategjisë së shoqatës dhe zbatimin e ndryshimeve kyç.

Këqyrja e mjedisit të jashtëm

Kur këqyr mjedisin e saj të jashtëm, një shoqatë përqendrohet në mundësitë dhe rreziqet lidhur me blerësit, furnizuesit, kundërshtarët ose rivalët, si dhe bashkëpunëtorët e tanishëm ose të ardhshëm.[47] Siç shprehen Barney dhe Hesterly, zbërthimi i jashtme ndërtohet mbi zbërthimin e brendshëm dhe ju tregon se çfarë *duhet të bëjë* shoqata.[48]

Mundësitë, të cilat rrjedhin nga mjedisi i jashtëm i shoqatës mund të përfshijnë çdo fushë të mundshme për rritje, ndryshime teknologjike ose prirje demografike (shiko tablën 3.2). Vini re se edhe kur një mundësi e jashtme është vlerësuar shumë, ju gjithsesi mund të vendosni të mos i kanalizoni burimet në drejtim të saj, sepse siç udhëzon Spulber-i, ajo mund të mos përputhet me pikat e dobëta të shoqatës tuaj ose mund të mos jetë e duhura për fazën e zhvillimit të bashkësisë tuaj.[13] Për shembull, një bashkësi e vogël amerikano-musliman mësoi se një ndërtesë shumë e madhe ishte në shitje. Ajo kishte gjithçka: një paradhomë të madhe që mund të ndryshohet në një vend lutjesh, një palestër/fushë e brendshme basketbolli, një pishinë, ndërtesa strehimi më shumë dhoma, një parkim të madh makinash dhe ndodhej afër një parku. Drejtuesit e bashkësisë e kuptuan se ata thjesht nuk kishin burimet financiare për të mirëmbajtur këtë ndërtesë, edhe nëse bashkësia mund ta blinte atë nëpërmjet mbledhjes së fondeve. Përmasat e tanishme dhe të projektuara të bashkësisë ishin nën numrin minimal të nevojshëm për të mbështetur një qendër të tillë të madh gjatë 20

47 Spulber, *Strategjia drejtuese*.
48 Barney and Hesterly, *Strategjia drejtuese*.

viteve të ardhshme. Kështu, pavarësisht mundësisë tërheqëse, drejtuesit vendosën të mos e blinin pronën. Ky është një rast kur bashkësia nuk pranon diçka që dukej shumë tërheqëse. Nëse drejtuesit do e kishin blerë këtë pronë dhe më pas të mos kishin mundësi ta mirëmbanin, kjo ndërtesë do të kishte thithur burime shumë të nevojshme dhe në këtë mënyrë do të dëmtonte qëndrueshmërinë e vetë bashkësisë.

> Zbërthimi i jashtëm ju tregon se çfarë duhet të bëjë shoqata juaj dhe ndërtohet mbi zbërthimin e brendshëm.

Nga ana tjetër, siç tregohet në tabelën 3.2, rreziqet e jashtme janë agjentët, faktorët ose prirjet që paraqesin rrezik për shoqatën.

Tabela 3.2

Zbërthimi FDMR – Hetimi i mjedisit të jashtëm

Mundësitë për të ndodhur	**Rreziqet e mundshme**
Bashkësia musliman në rritje.	Një grup i ri kundërshtarësh dhe kopjuesish që afrojnë shërbime dhe prodhime të reja më të mira.
Teknologji të reja që krijojnë mënyra të reja për shpërndarjen e dhurimeve *da'wah*, *zekah* dhe shpërndarjen e shërbimeve.	Teknologji të reja që e bëjnë më të lehtë përgojimin e Islamit dhe krijimin e një përfytyrimi të keq e të ashpër publik.
Ndërhyrja në burimet financiare ndihmëse të disponueshme për pakicat dhe familjet me të ardhura të ulta.	Ligje që kufizojnë mbledhjen e fondeve dhe dërgimin e fondeve në çështjet muslimane.
Themelimi i lidhjeve strategjike.	Rritja e vështgimit nga palët e jashtme të interesuara për shkak të lidhjeve.
Krijimi i shërbimeve të reja të kujdesit ndaj blerësit.	Shërbime të vjetruara ndaj blerësit.
Përvetësimi i rivalëve që kanë fuqi të veçanta.	Blerja ose përjashtimi i mundshëm.
Nisma ndërfetare.	Izolim i shtuar nga bashkësi të besimeve të tjera.

Fletat e punës nr. 3 deri në 6 (shtojca A, fq. 166-169) është krijuar për t'ju udhëzuar përgjatë zbërthimit FDMR. Në këto fletë pune do shqyrtoj shkurtimisht kolonat klasifikuese.

Dhënia e përparësisë FDMR-së

Fleta e votimit me pika të gjelbra është një teknikë e thjeshtë dhe argëtuese për të lehtësuar përpunimin e renditjes.

Pas renditjes së pikave të forta, të dobëta, mundësive dhe rreziqeve të shoqatës, rendit secilën nga kategoritë brenda vetes. Më fjalë të tjera, rendit pikët e forta nga "më e rëndësishmja" te "më pak e rëndëshishmja", pikët e dobëta nga "më kritike" te "më pak kritike", mundësitë nga "më tërheqëse" te "më pak tërheqëse" dhe rreziqet nga "më serioze" te "më pak serioze". Ka mënyra të ndryshmë për të bërë këtë proces votimi. Fletët e punës nr. 3 deri në 6 (shtojca A) përbëhen nga forma të ndryshme, të cilat mund t'i përdorni për të renditur të gjitha pikat e forta, pikat e dobëta, mundësitë dhe rreziqet e KPS-së suaj. Pasi të bëni këtë, kërkojini kryesisë të ndryshojë listën e plotë në një më të përmbledhur dhe ta klasifikojë atë. Ka dy mënyra për të llogaritur klasifikimin:

Mënyra e parë

Fotokopjoni listën e çdo anëtari të KPS-së dhe i kërkoni atij/asaj të vlerësojë (në mënyrë të fshehtë) çdo pikë të fortë, të dobët, çdo mundësi dhe rrezik siç këshillohet në fletët e punës nr. 3 deri në 6. Më pas, i kërkoni ndihmësit të fusë të dhënat përfundmitare të klasifikuara në një fletë llogarie, ku të llogarisë çdo klasifikim të pikave të forta, dhe më pas të klasifikojë pikat e forta nga më e rëndësishmja (më e fuqishmja) te më pak e rëndësishmja (më e dobëta). Bëni të njëjtën gjë për pikat e dobëta, mundësitë dhe rreziqet.

Mënyra e dytë

Përdorni fletët votuese me pika të gjelbra, një teknikë e cila është e thjeshtë dhe po aq argëtuese.

- Përpara se të kryesh një ushtrim FDMR, bli rreth 25 fletë me pika të gjelbra ngjitëse (rreth 40 pika në fletë, ku pika do të jetë me diametër rreth 0,5 inç). Qartësisht, numri i fletëve që ju nevojiten varet nga numri i pjesëmarrësve në tërheqje (rreth 40 pika për pjesëmarrës) dhe nga numri i pikave të forta, pikave të dobëta, mundësive dhe

rreziqeve që dalin gjatë zbërthimit FDMR. Gjithashtu, do t'ju nevojitet një bllok fletësh dhe një ngjitës, që të mos dëmtoni muret. 3M përbëjnë një pako fletësh të përmasave të kavaletit. Megjithatë, keto janë disi të kushtueshme. Vizato dy kolona në fletë, një kolonë më të gjerë në të majtë dhe një kolonë më të ngushtë në të djathtë.

- Fillo me pikat e forta: kërkojini secilit pjesëmarrës të të lexojë dy pikat e tij/saj më të forta dhe kërkoji një vullnetari që ka shkrim të mirë që t'i shkruaj ato (të listuara si A, B etj.) në kolonën e majtë më të gjerë. Më pas, kërkoji çdo pjesëmarrësi që të lexojë dy pikat e tij/saj më të forta, me kusht që asnjë të mos përsërisë një pikë të fortë që është renditur tashmë. Sapo një fletë të jetë plotësuar, kërkojini një vullnetari që t'a ngjisë atë në mur. Vazhdoni derisa të gjitha pikat e forta të jenë renditur duke mos u përsëritur dy herë. Tashmë duhet të keni disa fletë të ngjitura në mur, secila prej tyre rendit pikat e forta të shoqatës tuaj në kolonën e gjerë në të majtë.
- Kërkojini vullnetarit tuaj t'i shpërndajë çdo pjesëmarrësi midis 1/5 dhe 1/3 po aq pika sa janë dhe pikat e forta të renditura. Çdo pjesëmarrësi i duhet dhënë e njëjta shumë pikash. Me fjalë të tjera, nëse janë 24 pika të forta të renditura dhe keni vendosur t'u jepni 1/3, po aq pika sa janë dhe pikat e forta të renditura, çdo pjesëmarrës duhet të marrë 8 pika të gjelbra.
- Kërkoji secilit pjesëmarrës të vendosë pikat e tij/saj te pikat e forta të renditura. Çdo person duhet ta bëjë në mënyrë të heshtur dhe të shkruajë te pika shkronjën e pikës së fortë që ai/ajo po vlerëson/voton. Le të themi që ju i dhatë 8 pika secilit pjesëmarrës. Nëse ai/ajo do të votonte pikën e fortë B si "më të rëndësishmen", duke u ndjekur nga pika e fortë D dhe A, ai/ajo do të shkruante B në 4 pika, D në tre pika dhe A në pikat e mbetura.
- Në çastin që çdo pjesëmarrës mbaron, ai/ajo nuk mund të ndryshojë mendje. Kërkojuni pjesëmarrësve të ngrihen dhe, në një mënyrë të rregullt, ngjisni numrin e duhur të pikave në kolonën e djathtë, ngjitur me pikën e fortë përkatëse. Fleta juaj duhet të duket si shembulli A.
- Sapo të kenë mbaruar të gjithë, një numërim i shpejtë do të tregojë renditjen e secilës pikë të fortë. Tashmë mund të jetë e mundur të gruposh së bashku pikat e forta të renditura që janë të ngjashme në kuptim në mënyrë që të siguroni një numër më të ngushtë. Në shembullin A, pikat tuaja të forta duhet të renditen në rendin e mëposhtëm, bazuar në numrin e pikave të ngjitura me to: D (18), B (10), C (8) dhe A (7).

Shembulli A
Shembull i fletës së klasifikimit pasi të gjithë pjesëmarrësit kanë votuar me pikat e tyre

A. Ne kemi bashkësi të madhe muslimane.	A A A A A A A
B. Shumë profesionistë jetojnë në bashkësinë tonë.	B B B B B B B B B B
C. Ne kemi marrëdhënie të shkëlqyera me bashkësinë e besimeve të tjera.	C C C C C C C C
D. Ne kemi shkolla islame me kohë të plotë.	D D D D D D D D D D D D D D D D D D

- Përsërisni të njëjtin përpunim votimi për vlerësimin e pikave të dobëta, mundësive dhe rreziqeve të shoqatës.

Shpjegimi i arsyeshëm për këtë përpunim renditjeje është se shoqata juaj nuk mund të jetë njëtrajtësisht e fortë në të gjitha fushat. Çdo shoqatë ka fuqi të ndryshme bazë në të cilën ajo i kalon konkurruesit e saj dhe duhet t'i shfrytëzojë. Në mënyrë të ngjashme, pikat e dobëta, mundësitë dhe rreziqet tuaja nuk peshojnë njëlloj: ka disa pika të dobëta në të cilat jeni më të rrezikuar, disa mundësi të cilat janë më premtuese dhe disa rreziqe që janë më serioze. Idealisht, një qëllim për rritjen e vlerës për një shoqatë islame është të bashkojë pikat e saj më të forta me mundësitë më tërheqëse, duke marrë parasysh matësit e rrethanës. Logjika e votimit të fshehtë është të parandalojë të metat në përpunimin e vendimarrjes në grup, siç është medimi i njësishëm i grupit[49], ndryshimet e rrezikshme dhe madje polarizimi.

Zbërthimi i bashkëpunëtorit

Konkurrentët mund të jenë gjithashtu bashkëpunëtorë

Ndërsa kryeni hetimin e mjedisit të jashtëm, duke bërë dallimin midis palëve të jashtme të interesuara me të cilat mund të ndërtoni një lidhje

49 Spulber, *Strategjia drejtuese*.

strategjike (një bashkëpunëtor) dhe atyre me të cilat do të keni një garë të vazhdueshme (një konkurrent). Strategjitë bashkëpunuese tashmë janë një pjesë e rëndësishme e botës së tregtisë dhe botës jofitimprurëse.[50] Për shembull, aktualisht *Dell*-i mund të garojë me *Sony*-n, por për njëfarë kohe Sony prodhoi *notebook*-ët më të shitur të Dell-it. Gjatë zbërthimit të bashkëpunëtorëve të mundshëm, kini parasysh se marrëdhëniet pasuese bashkëpunuese mund të zgjerohen vetëm në një prodhim, program ose veprimtari të veçantë. Për të mbrojtur njohuritë teknike (pronësinë intelektuale) mund të dëshironi të ndani veprimtaritë tuaja. Problemi kryesor është lidhja midis dy ose më shumë shoqatash dhe nëse marrëdhënia bashkëpunuese shton ndonjë vlerë.

Përpara se të filloni një projekt bashkëpunues, përcaktoni kufijtë e natyrës së fushës së bashkëpunimit. Përpiquni të matni se si krahasohen prodhimet ose shërbimet tuaja me të tyret, po ashtu përparësitë dhe pengesat e punës së përbashkët me ta, kohëzgjatjen e bashkëpunimit dhe kushtet në të cilat çdo palë mund të rinovojë ose përfundojë bashkëpunimin. Është një ide e mirë që bashkëpunimi të jetë i shkruar në mënyrë zyrtare, siç sugjeron Islami, dhe të nënshkruhet nga drejtuesit e të dyja shoqatave përpara nisjes së bashkëpunimit. Duke vepruar kështu do të shmangni befasi të pakëndshme dhe ndjesinë e mundshme të tradhtisë nëse bashkëpunimi nuk shkon mbarë.

Zbërthimi e konkurentit

Zbërthimi i konkurruesit ju mundëson që të kuptoni thellësisht strategjitë, qëllimet, hamendësimet dhe mundësitë e këndërshtarit tuaj, në mënyrë që të parashikoni sjelljen e tij të ardhshme.

Zbërthimi i konkurrentit ju mundëson të mblidhni të dhëna rreth strategjisë, qëllimeve, hamendësimeve dhe mundësive të kundërshtarit tuaj, në mënyrë që të parashikoni sjellje të mundshme në të ardhmen. Nga Cezari te Halid ibn Velidi deri te Salahudini, të gjithë gjeneralët e mëdhenj janë dalluar nga aftësia e tyre për të shkuar përtej të dhënave të mbledhura dhe për të parë përtej planeve të armikut. Degjoni kështillën që i dha Halid ibn Velidi komandantit të tij Ebu Ubejde, ndërsa forcat dërrmuese të Bizantit po mblidheshin për të asgjësuar muslimanët:

50 Janis, *Viktimat e vendimeve të përbashkëta*.

Dije, o komandant, se nëse qëndron në këtë vend, do të ndihmosh armikun tënd kundër vetes. Në Kasarea, e cila nuk është larg prej Xhabijes, gjenden 40.000 romakë nën drejtimin e Kostandinit, të birit të Herakliut. Të këshilloj të lëvizësh prej këtu dhe të vësh Azrën pas teje, dhe ti të jesh mbi Jermuk. Kështu do të jetë më e lehtë për kalifin të dërgojë përforcime, dhe përpara teje do të jetë një fushë e madhe, e përshtatshme për të vepruar kalorësia.[51]

Në ndryshim nga pavendosshmëria e zymtë e Ebu Ubejdes dhe gjeneralëve të tjerë muslimanë, Halidi ishte i aftë të shihte të gjithë fushëbetejën, vendndodhjen e armikut dhe nevojën për t'u zhvendosur, në mënyrë që ushtria muslimane të mund të sulmonte me forcën më të madhe të saj (kalorësinë) dhe në të njëjtën kohë të merrte përforcime.

Në të njëjtën mënyrë siç e përdori Halidi zgjuarsinë e tij për të parashikuar armikun, po ashtu, Michael Porter i Harvardit ka paraqitur idenë e përdorimit të zbërthimit të konkurrentëve për drejtuesit organizativë, të cilët duan të parashikojnë dhe të parandalojnë konkurrentët e tyre.[52]

Rëndësia e këtij zbërthimi varet nga struktura e industrisë ose e mjedisit në të cilën gjendet shoqata juaj islame. Në përgjithësi, një zbërthim i konkurrentit ndërmerret për të:

- parashikuar dhe hartuar strategjitë dhe nismat e ardhshme të konkurrentit tuaj;
- për të parashikuar kundërtitë e mundshme të tyre karshi lëvizjeve strategjike të shoqatës tuaj;
- për të vlerësuar se si mund të ridrejtohet sjellja e tyre nga përfitimi i shoqatës tuaj.

Një zbërthim i konkurruesve përbëhet nga katër të dhëna hyrëse: strategjia, qëllimet, hamendësimet rreth industrisë dhe aftësitë aktuale të konkurruesve. Vlerësimi i strategjisë së tanishme të konkurrentit përfshin kërkimin e përgjigjeve për një pyetje kyç: Si po konkurron kundërshtari juaj tani? Për ta gjetur, shikoni thëniet e presidentit/drejtorit ekzekutiv të tij dhe të gjitha publikimet zyrtare, raportet dhe shkresa të tjera publike. Megjithatë, do t'ju duhet të dalloni midis asaj që Mintzberg-u quan strategji e *synuar* kundër strategjisë së *përmbushur*.[53] Ajo që shoqata ka për qëllim të bëjë mund të jetë e ndryshme nga ajo që bën në të vërtetë. Shoqatat ka më shumë të ngjarë të zbulojnë nismat e tyre zyrtare (strategjitë

51 A. I. Akram, *Halid ibn Velidi*.
52 M. E. Porter, *Përfitimi konkurrues*. Nju Jork: Botimet Free, 1995.
53 H. Mintzberg, *Struktura në pesë pjesë: krijimi i shoqatave të dobishme*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1983.

publike) sesa qëllimet e vërteta (strategjitë *vetjake*). Për të hamendësuar midis kësaj mjegullnaje e gjithë këtyre varianteve të strategjisë, përqëndrohu te ndonjë ndryshim në strategjinë e konkurrentit tuaj, sepse këto janë ato që mund të zbulojnë strategjinë e tij/saj të vërtetë.

Kur njësoni qëllimet e tanishme të konkurrentit tuaj, provoni t'u përgjigjeni tre pyetjeve të më poshtme:

a) Cilat janë qëllimet e tij/saj të tanishme në lidhje me përfitimin dhe aksionet në treg?
b) A përshtatet përmbushja e tanishme me qëllimet e tanishme?
c) Sa të ngjarë ka që qëllimet e tij/saj të ndryshojnë në të ardhmen?

Duke qenë se konkurrenti juaj është më i shqetësuar rreth arritjes së shifrave të fundit, ai/ajo mund të mos i interesojë nese ju po hyni në mjedisin e tij/saj. Ka më shumë të ngjarë që konkurrenti juaj t'ju lërë të qetë nëse tregtia i tij/saj i përmbush më së miri dhe i arrin qetësisht qëllimet e tij të tashme. Për sa kohë që qëllimet e tashme arrihen, konkurrenti juaj do të mendojë se modeli i tregtisë ose shoqatës së tij/saj po punon në mënyrë të dobishme. Ai/ajo do të mbështetet në "recetat e tij/saj të industrisë" ose te besimet e industrisë rreth faktorëve që çuan drejt suksesit dhe, si pasojë, ka pak të ngjarë të përmirësojë qëllimet, strategjitë dhe qëllimet e tij/saj për t'ju sfiduar.

Së fundi, matni aftësitë e konkurrentit në mënyrë të kujdesshme, për të përcaktuar kështu pikat e tij/saj kryesore të forta dhe të dobëta. Në këtë pikë ju këshilloj të bëni një zbërthim FDMR për çdo konkurent kryesor, për arsye se shkalla në të cilën një konkrrent kërcënon pozicionin e industrisë ose mjedisit të shoqatës tuaj varet nga aftësitë e tij/saj. Nëse konkurrenti juaj ka një pikë të fortë kryesore në një fushë në të cilën ju nuk e keni, do të ishte jo e zgjuar që ta sfidoni. Zbërthimi juaj FDMR do të zbulojë pikat e tij/saj të dobëta dhe, si pasojë, fushat e mundshme në të cilat ju mund të bëni një sulm.

Sapo të mbaroni me zbërthimin e konkurrentit mund të parashikoni më saktë ndryshimet e ardhshme të strategjisë së tij/saj. Sigurisht, ndryshime të tilla nuk janë të ndryshme, ngaqë ato kërkojnë një kuptim të forcave që mund të shkaktojnë një ndryshim në strategji. Qartësisht, goditje të tilla të jashtme si tragjedia e 11 shtatorit, një ndryshim në parapëlqimet e blerësit, një tsunami, shtypja e brendshme (fjala vjen, dështimi për të arritur pikësynimet e aksioneve aktuale të tregut) ose mosmarrëveshjet e brendshme janë raste të forcave që ndryshojnë strategjinë.

Pas 11 shtatorit, për shembull, shumë shoqata islame kuptuan se duhet të bisedonin me anëtarët e bashkësive të besimeve të tjera për të zbutur keqkuptimet dhe frikën e tyre rreth Islamit dhe muslimanëve. Xhamitë në Amerikën Veriore hapën dyert e tyre për herë të parë për jomuslimanët. Si pasojë, shumë muslimanë bënë miq të rinj dhe u përfshinë më shumë në zonën e bashkësisë së tyre, në vend që të përjetonin ftohtësinë e çuditshme që ekzistonte deri asohere.

Fleta e punës nr. 7 (shtojca A, fq. 170) do t'i mundësojë shoqatës tuaj të vlerësojë saktësisht cilët mund të jenë konkurrentët e saj të mundshëm dhe cili mund të jetë ndikimi i tyre në shoqatën tuaj dhe mjedisin e saj.

Fuqitë shtytëse

Fuqitë shtytëse përfaqësojnë tre ose katër shkaqet më kryesore që përcaktojnë industrinë dhe kushtet konkurruese.

Për të kuptuar mundësitë dhe rreziqet e jashtme që sfidojnë shoqatën tuaj, KPS-ja duhet të njësojë fuqitë që shtyjnë industrinë dhe mjedisin përkatës, ngase këto përfaqësojnë "shkaqet kryesore të ndryshimit të industrisë dhe kushtet konkurruese".[54] Njësimi i këtyre fuqive dhe marrja e hapave të duhur për të planifikuar dhe zbatuar planin strategjik të shoqatës tuaj është e rëndësishme për mbarëvajtjen afatgjatë. Raste të fuqive shtytëse në indrustrinë e dikujt përfshijnë ndryshime se kush blen/përdor prodhimin ose shërbimin (për shembull, blerës të vjetër kundrejt të rinjve, familjet kundrejt beqarëve, muslimanët mërgimtarë kundrejt muslimanëve vendës), risinë e prodhimit ose shërbimit (për shembull, instrumente të rinj në industrinë financiare islame), ndryshime teknologjike (thirrja e njerëzve për të besuar nëpërmjet internetit ose përballë), hyrja ose dalja e shoqatave kryesore (për shembull, largimi i agjensive muslimane të ndihmave pas 11 shtatorit), ndryshime në kosto dhe aftësi (posta elektronike kundrejt postës tradicionale) dhe ndryshime në politikën qeveritare (Akti Patriot i SH.B.A-së dhe ndikimet e këqija anësore që pasuan). Fuqi të tilla shtytëse ndryshojnë gjallërinë që përballonin shoqatat dhe tregtia islame, dhe duhet të merren parasysh kur të zhvilloni planin tuaj strategjik.

Kur vlerëson fuqitë shtytëse, KPS-ja duhet të hetojë një grup të gjerë faktorësh politikë, fetarë, shoqërorë, ekonomikë, teknologjikë dhe mjedisorë,

54 Thompson, Jr., Gamble dhe Strickland, *Strategjia*.

të cilët kanë të ngjarë të ndikojnë shoqatat ose tegtinë islame. Meqënëse shumë ngjarje të jashtme mund të ndikojnë fuqishëm industrinë ose mjedisin e shoqatës, përqendrohuni në katër ose pesë fuqi kryesore shtytëse dhe përpiquni të gjurmoni më shumë prirjet sesa devijimet e veçanta që s'kanë lidhje. Për shembull, një model i vazhdueshëm i ngacmimit të muslimanëve (fjala vjen, djegia e xhamive, përdhosja e Kuranit ose varrezave islame, humbja e vendeve të punës, abuzim verbal, sulmet fizike, vrasje e kështu me radhë) tregon një prirje, ndërsa disa krime rastësore të izoluara nuk tregojnë më shumë sesa një devijim.

Kreu IV
Përpunimi i një deklarate pamore dhe qëllimore

Një deklaratë pamore është e drejtuar nga e ardhmja dhe përshkruan atë se çfarë kërkon të bëhet një shoqatë. Një deklaratë qëllimore përshkruan atë se çfarë duhe të bëjë tani shoqata për të përmbushur qëllimet e saj.

"*O besimtarë, kërkoni ndihmë për veten nëpërmjet durimit dhe namazit! Në të vërtetë, Allahu është me të duruarit.*" (Kurani, 2: 153)

Të mendosh në mënyrë strategjike rreth së ardhmes së shoqatës tuaj dhe drejtimit afatgjatë, po ashtu rreth njëjtësisë dhe mjedisit të saj është e vështirë dhe mund të bëhet lehtësisht e paqartë. Një deklaratë pamore dhe qëllimore mund të sigurojë përqendrim gjatë vijueshmërisë së planifikimit strategjik dhe zbatimit.[55] Një deklaratë pamore gjen kahje drejt së ardhmes dhe përshkruan, në mënyrë të përgjithshme atë çfarë shoqata kërkon të bëhet. Nga ana tjeter, një deklaratë qëllimore përshkruan qëllimin më të rëndësishëm, *raison d'etre*, vetëbesimet dhe çfarë duhet bërë tani për të përmbushur përfytyrimin e saj. Shpesh, deklarata qëllimore do të renditë, në mënyrë të drejtëpërdrejtë ose të tërthorë, vlerat mbi të cilat qëndron shoqata.

Këtu theksojmë parashikimin e Profetit Muhamed (a.s) në Hendek, ku ai përshkruan drejtimin e ardhshëm të popullit. Në përgjigjen e pyetjes së Selmanit rreth tri shkëndijave të dritës drejt jugut, veriut, dhe lindjes, Profeti tha:

55 B. George, *Drejtimi i mirëfilltë*. San Françisko, CA: Jossey-Bass, 2003.

A i pe ato, o Selman? Nga drita e së parës pashë kështjellën e Jemenit; nga drita e të dytës pashë kështjellën e Sirisë dhe nga drita e së tretës pashë pallatin e bardhë të Kisras në Medein. Përmes të parës Allahu më shfaqi Jemenin; përmes të dytës më shfaqi Sirinë dhe Perëndimin, dhe përmes të tretës Lindjen.[56]

Ky përfytyrim në Hendek është i ndryshëm nga ata të zakonshmit organizativë, sepse ai është frymëzuar në mënyrë hyjnore. Për më tepër, ai ka vazhduar të frymëzojë popullin në kohë të mirë dhe të keqe, ka ushqyer shpresën e muslimanëve gjatë shekujve dhe vazhdon të na drejtojë.

Përcaktimi i deklaratës pamore

Kryeni salat el-istiharah[57] ndërkohë që punoni mbi drejtimin e të ardhmes së shoqatës tuaj islame.

Përcaktimi i deklaratës pamore është një domosdoshmëri. Merrni kohë për të përshkruar të ardhmen strategjike të shoqatës tuaj, sepse kjo do të parandalojë drejtuesit aktualë dhe të ardhshëm nga veprimi që nuk merr parasysh drejtimin e përgjithshëm afatgjatë në të cilin duan të çojnë shoqatën. Duke i shtyrë vendimmarrësit që të mendojnë në mënyrë afatgjatë dhe të marrin parasysh prirjet e përgjithshme, një përfytyrim bën të mundur që drejtuesit të jenë gjallërus dhe jo të mefshtë. Ndërsa bëheni gati për të projektuar drejtimin e së ardhmes së shoqatës ose tregtisë tuaj islame, merrni kohë për të falë namazin e istihares duke i kërkuar Allahut më të mirën. Zbatimi i përfytyrimit do të kërkojë besim, angazhim dhe durim.

Përfytyrimi i drejtuesit nuk duhet të jetë i detajuar ose të ndjekë një format të përcaktuar. Në fakt, në varësi të drejtuesit, natyrës së shoqatës dhe mjedisit të brendshëm dhe të jashtëm, mund të jetë i ndryshëm. Ndonjëherë, ana pamore përqendrohet në një çështje të veçantë që shoqata përpiqet t'i drejtohet: nevojat arsimore të fëmijëve muslimanë, veprimtaritë ndërfetare e kështu me radhë. Përfytyrimi shpesh formon një drejtim të ri të guximshëm: duke u bërë urë për kalimin e njerëzve në Islam në vendin ku ndodhet shoqata. Pavarësisht nga përmbajtja,

56 Lings, *Muhamedi*, fq. 218.

57 *Salat el-istiharah*, ose namazi i istihares përbëhet nga dy rekatë dhe shërben për të kërkuar ndihmën/udhëzimin e Allahut kur jemi në dilemë për një çështje/problem që lidhet me të ardhmen. Për shembull, a ia vlen ta filloj këtë shkollë, ose a ia vlen të emigroj në këtë vend e kështu me radhë. Natyrisht që mund të praktikohet edhe për çështje më të vogla.

përfytyrimi udhëzon përpjekjet dhe pretendimet e pjesëmarrësve për atë çfarë shoqata ka për qëllim të bëhet[58] me lejen e Allahut. Ai vepron si një magnet për të tërhequr palët publike dhe të tjerë të jashtëm të interesuar për veprimtaritë e tij, nxit pjesëmarrësit organizativë dhe ofron një fund për t'u synuar.

Për të përshkruar deklaratën pamore, përdor fletën e punës 8 (shtojca A, fq 171) për të udhëzuar KPS-në tuaj. Do t'ju duhet të bëni një sërë pyetjesh[59]:

1. Në cilin mjedis (domethënë, fushë, zonë, industri, ambient) ndodhemi tani?
2. Në cilin mjedis duam të jemi në të ardhmen?
3. Çfarë dëshirojnë palët tona të interesuara sot dhe në të ardhmen?
4. Cilët do të jenë konkurrentët/bashkëpunëtorët tanë të ardhshëm?
5. A duhet të jetë fusha jonë e veprimtarisë vendore, krahinore, kombëtare, ndërkombëtare apo mbarë botërore?
6. Çfarë renditje (për shembull, kryesues, lojtar i vogël) duam të mbërrijmë në mjedisin tonë?

Kur shkruani deklaratën pamore, mbani mend ta bëni atë të thjeshtë dhe të përmbledhur në mënyrë që kur të përçohet drejt publikut së synuar, të zgjojë përkushtimin dhe shpresën e dëshiruar. Më 28 gusht 1963, në shkallët e Përkujtimores Linkoln (Uashington DC), Dr. Martin Luther King-u shpalli me fjalë prekëse dhe plot gojëtari ëndrrën e gjithë bashkësisë afro-amerikane:

> "*Unë kam një ëndërr: që një ditë, ky komb do të ngrihet dhe të jetojë kuptimin e vërtetë të besimit të tij. Ne besojmë se këto të vërteta janë të qarta dhe se të gjithë njerëzit janë krijuar të barabartë.*
>
> Unë kam një ëndërr: që një ditë, në kodrat e kuqe të Xhorxhas, djemtë e ish-skllevërve dhe djemtë e ish-pronarëve të skllevërve do të kenë mundësi të ulen së bashku në tavolinën e vëllazërisë.
>
> Unë kam një ëndërr: që një ditë, edhe shteti i Misisipit, një shtet i dredhur nga forca e shtypjes, do të shndërrohet në një oazë të lirisë dhe drejtësisë.
>
> *Unë kam një ëndërr: që një ditë, katër fëmijët e mi të vegjël do të jetojnë në një komb ku nuk do të gjykohen nga ngjyra e lëkurës së tyre, por nga përmbajtja e karaktetit të tyre.*[60]

58 J. C. Fisher dhe K. M. Cole, *Drejtimi dhe administrimi i programeve vullnetare*. San Françisko, CA: Jossey-Bass, 1993.

59 Thompson, Jr., Gamble dhe Strickland, *Strategjia*.

60 www.americanrhetoric.com/speeches/lhaveadream.htm

Një përfytyrim është i vetvetishëm dhe idealist kur rrjedh nga përvoja organizative dhe historia, si dhe nga kërkimi i dijes. Ai përqendrohet më shumë te rasti sesa te gjasa dhe përfaqëson një "pikëmbërritje të planifikuar", ose një gjendje ideale në të ardhmen, aty ku shoqata kërkon të mbërrijë.

Deklaratat pamore të shoqatave dhe ndërmarrjeve të ndryshme kryesuese janë përfshirë në përmbledhjen e shembujve 1.

Deklarata pamore nuk është e njëjtë me deklaratën qëllimore. Një përfytyrim përqendrohet në të ardhmen, në atë çfarë synojmë të bëhemi. Një qëllim ka të bëjë me të tashmen, me atë çfarë duhet të përmbushim sot që të jemi më afër përfytyrimi ynë. Një deklaratë qëllimore përshkruan një qëllim të tanishëm të shoqatës, po aq edhe mundësitë, vlerat dhe mendësinë aktuale të saj. Me fjalë të tjera, ana pamore i jep trajtë qëllimit.

Përmbledhje shembujsh 1
Shembuj deklaratash pamore

AMNISTIA NDËRKOMBËTARE
Përfytyrimi i Amnistisë Ndërkombëtare është një botë në të cilën çdo njeri gëzon të gjitha të drejtat e ruajtura në Shpalljen e Të Drejtave të Njeriut dhe në përcaktime të tjera të të drejtave ndërkombëtare të njeriut.

GRUPI SAVOLA
Të ndërtosh një grup kryesues investimesh të larmishme, të renditura publikisht në Lindjen e Mesme, bazuar në kulturën e ndërmarrjes "mënyra e barazpeshuar" të Savolas.

KËSHILLI I MARRËDHËNIEVE AMERIKANO-ISLAME (KMAI)
Të jesh një përkrahës i rëndësishëm për drejtësi dhe mirëkuptim të përbashkët.

SHOQËRIA ISLAME E AMERIKËS VERIORE
Të jesh një shoqatë islame shembullore dhe e bashkuar në Amerikën Veriore, që ndihmon në përmirësimin e bashkësisë muslimane dhe shoqërisë në përgjithësi.

SHOQATA MJEKËSORE ISLAME NË AMERIKËN VERIORE
Të bëhesh një drejtues i njohur në kujdesin shëndetësor kombëtar dhe botëror, brumosur me vlera islame.

FEDERATA E MËSUESVE PRINDËR TË ONTARIOS
Ne parashikojmë mirënjohje dhe pranim për arsimimin në shtëpi si një model i zbatueshëm arsimor. FPMO-ja do të njihet si një autoritet domethënës, i çmuar dhe përkrahës për arsimimin në shtëpi në Ontario.

QËNDRA ISLAME E LONG AJLËNDIT
Të jesh një qendër përsosurie për zhvillimin dhe mbështetjen e një bashkësie përparimtare, të brumosur me vlera islme e të gjallë, për një mjedis sa më edukues për shoqërinë në përgjithësi.

Frymëzimi i një përfytyrimi të përbashkët

Si drejtues, kur zhvilloni një përfytyrim, duhet t'i përfshini në mënyrë veprore anëtarët tuaj dhe të përforconi angazhimin e tyre. Pas kërkimit se sa e frymëzojnë drejtuesit e aftë shoqatën e tyre, Kouzes-i dhe Posner-i zbuluan se përfytyrimet që përfshijnë njerëzit të cilët do të jenë përgjegjës për zbatimin e tyre, priren të jenë më nxitëse.[61] Me fjalë të tjera, drejtuesit mund t'i nxisin anëtarët e tyre për të vepruar nëpërmjet frymëzimit të një përfytyrimi të përbashkët. *Shura* mund të jetë një mjet si në zhvillimin ashtu dhe në përçimin e përfytyrimit. Sipas Bennis-it, drejtuesit janë të aftë kur përqendrojnë angazhimin në një përfytyrim dhe e përçojnë atë.[62]

> Një drejtues musliman duhet të ndajë përfytyrimin e tij/saj me ndjekësit, nëse do që t'i nxisë ata.

Ideja kryesore këtu është se përfytyrimi i drejtuesit duhet të mbështetet nga anëtarët e shoqatës nëse ata do të rrisin angazhimin e tyre në zbatimin e tij.[63] Kur pjesëmarrësit e tjerë organizativë përvetësojnë përfytyrimin, ata fillojnë ta shohin atë si pjesë të qëllimit të tyre dhe në këtë mënyrë e përkrahin atë dhe e shpërndajnë te të tjerët. Për të ndihmuar të tjerët të shpërndajnë përfytyrimin, drejtuesit duhet ta përvetësojnë atë dhe ta artikulojnë atë në një gjuhë të fuqishme dhe ndjesore.

Të zhvillosh një përfytyrim nuk do të thotë që janë përcaktuar të gjithë hapat e domosdoshëm. Një përfytyrim përqendrohet në gjendjen përfundimtare të dëshiruar dhe jo se si do të përmbushet. Në fakt, drejtuesi mund të mos dëshirojë ta qartësojë këtë përpunim, meqënëse vetë veprimi që pjesëmarrësit të zbulojnë se si do ta përmbushin këtë vizion mund t'i bëjë ata të ndihen më të fuqishëm dhe të nxitur.

Kur ju si drejtues e pajisni shoqatën me të gjitha të dhënat që ju nevojiten, ose kur përfytyrimi nuk përkrahet nga të gjithë, përpunimi i parashikimit mund të pësojë pengesa të ndryshme, siç përshkruhet në tabelën 4.

---

61 O. A. El Sawy, *Perspektivat e përkohshme dhe vëmendja drejtuese: një studim i sjelljes strategjike të drejuesit ekzekutiv*, tezë doktorate, Stanford University, 1983; J. M. Kouzes dhe B. Z. Posner, *Sfida e drejtimit*. San Françisko, CA: Jessey Bass, 1995.

62 Kouzes dhe Posner, *Sfida e drejtimit*.

63 W. Bennis, *Të bëhesh drejtues*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1989.

Vetëmohimi

Përfytyrimi i një shoqate nuk duhet të kufizohet në interesat e ndarjeve, grupeve ose kombësive të veçanta, sepse Islami e kundërshton vendosjen e nevojave të një grupi ose klani përpara nevojave të bashkësisë. Meqënë-se Profeti (a.s) theksoi rëndësinë e fuqisë dhe nuk caktoi një prej të afër-mve të tij si zëvendësin e tij, atëherë është e qartë se Islami është kundër nepotizmit. Për të shmangur një qasje me qëndër vetveten, drejtuesi duhet të përfshijë sa më shumë anëtarë që të jetë e mundur, me kusht që ata të kenë aftësimin e duhur në zhvillimin e përfytyrimit të shoqatës. Për të siguruar angazhimin e tyre në përfytyrim, përpunimi i shuras duhet të përfshijë të paktën të aftët, për të marrë pjesë kështu në vendim, gjë që paraqet një rëndësi më vete.

Hendeku i burimeve

Shpeshherë drejtuesi mund të nënvlerësojë burimet e domosdoshme për të vënë në jetë përfytyrimin. Kjo mund të çojë në mundësi të tanishme të tejzgjatura dhe më pak zotësi organizative. Për të shmangur këtë gabim, drejtuesi mund të përdorë zbërthimin FDMR të shoqatës së tij/saj për të mbështetur shpalljen e përfytyrimit të tij.

Table 4

Burimet e përfytyrimit të dëmtuar

Vetëmohimi	Përfytyrimi pasqyron një shqetësim në lidhje me nevojat vetjake të drejtuesit, dhe jo aq ato të popullit ose bashkësisë vendase.
Hendeku i burimeve	Kryetari i ka llogaritur gabim burimet e domosdoshme për përmbushjen e përfytyrimit.
E ardhmja e sistemit të mbyllur	Kryetari ka keqkuptuar ose nënvlerësuar ndikimin e forcave të jashtme në përfytyrim. Kështu, përfytyrimi është i ngurtë dhe i palakueshëm.
Pajtimi i grupit	Kryetari mund të përdorë shuran për t'u këshilluar me të tjerë në përcaktimin e përfytyrimit, por të gjithë anëtarët mendojnë njëlloj dhe kështu vuajnë nga mungesa e pikëpamjeve të ndryshme.

Kryerja e një zbërthimi FDMR (shiko kapitullin 3) i lejon drejtuesit të kenë qasje në hapësirën e burimeve midis burimeve që zotëron shoqata dhe atyre që ka nevojë, për të shfrytëzuar kësisoj mundësitë kryesore të jashtme ose për të përballuar rreziqet e jashtme. Duke kryer një zbërthim FDMR në lidhje më përpunimin e parashikimit, drejtuesi i bashkësisë dhe KPS-ja do të zhvillojnë një përfytyrim të mundshëm.

E ardhmja e sistemit të mbyllur

Një drejtues i cili krijon rrugën e shoqatës pa marrë parasysh se çfarë ndodh jashtë, vepron sikur shoqata e tij/saj të jetë një sistem i mbyllur. Një shoqatë islame ra në këtë kurth. Për vite me radhë ajo shkëlqeu duke mbikqëyrur, parashikuar dhe duke u përshtatur me mjedisin e saj të jashtëm. Por, më vonë, kur ajo u shkëput nga ngjarjet e jashtme për shkak të rritjes së madhësisë së saj dhe ngritjes së anëtarëve të saj të brendshëm në vende kyç drejtuese, shërbimet e saj nuk iu drejtuan më nevojave në ndryshim të bashkësive muslimane dhe jomuslimane. Qysh prej asaj koha ajo vazhdon të vuajë pasojat.

Pajtimi i grupit

Përpunimi i shuras mund të jetë shtrembëruar qëllimisht. Nëse ju si drejtues e rrethoni veten nga burra dhe gra që pajtohen gjithmonë me ju, përfundimi është se ata do të miratojnë vendimet tuaja në mënyrë "natyrale". Nëse keni këtë qëllim, atëherë pse duhet të merreni me shuran? Fuqia për pajtim dhe shtypja e njëkohshme e mendimeve të ndryshme çon drejt pajtimit në grup.[64] Ju duhet të kujdeseni vazhdimisht për këtë përfundim, duke siguruar që asnjë anëtar të mos ketë frikë të shprehë mendimin e tij/saj, edhe nëse i kundërshton të gjithë të tjerët dhe sfidon pikëpamjen tuaj. Aliu (Zoti qoftë i kënaqur me të) e theksoi këtë parim në letrën e tij drejtuar Malik Ashtar Nukait:

> "*Mblidhni rreth jush njerëz të ndershëm, të besueshëm e të përkushtuar, që të jenë shoqëruesit dhe miqtë tuaj. Mësoni ata që të mos ju lëvdojnë dhe të mos kërkojnë ndere nga ju në këmbim të lëvdatave të rreme. [...] Përpiquni të kuptoni se një sundimtar mund të krijojë një vullnet të mirë në mendjet e vartësve të tij. Ai mund t'i bëjë ata besnikë e të çiltër vetëm kur është bujar dhe i vëmendshëm, kur i zvogëlon telashet dhe vështirësitë e tyre, kur nuk i shtyp ata dhe kur nuk kërkon gjëra përtej mundësive të tyre.*[65]

64 Janis, *Viktimat e vendimeve të përbashkëta*.

65 A. A. Behzadnia dhe S. Denny, *Komandantit në detyrë nga Imami Ali për Malik-Ashterin* (pa datë).

Me fjalë të tjera, drejtuesi duhet të sigurohet që anëtarët e bordit të drejtuesve ose bordit të këshilltarëve, ose KPS-së të mos kërkojnë miratimin e tij/saj pa një arsye të vlefshme, ose të mos veprojnë si shërbëtorët e tij/saj.

Siç më tha një prej ndjekësve të mi dikur, ngacmimet për keq duhet të vlerësohen, sepse tregojnë se ku mund të përmirësohet dikush. Ngacmimet për mirë, nga ana tjeter, përforcojnë vetëm gjendjen e tanishme. Dëgjoni çdo reagim, qoftë për mirë, qoftë për keq.

Njëherë dikush u ngrit në një takim me qytetarët dhe i tha Umerit që t'i frikësohej (dhe respektonte) Allahut. Të pranishmit u munduan ta ndalnin, por Umeri u tha: "Le të flasë. Ai është i lirë të japë mendimin e tij. Nëse njerëzit nuk e japin mendimin e tyre ata janë të padobishëm, dhe nëse ne (sudimtarët) nuk i dëgjojmë ata, po ashtu jemi të padobishëm."

Thënia e mësipërme e Aliut tregon, gjithashtu, se si mund të siguroheni që ndjekësit tuaj nuk vuajnë nga uni.

Së fundi, kur përcaktoni shpalljen tuaj pamore dhe qëllimore, tejkaloni "mallkimin e fuqisë", gjë që e trajtuam më lart.[66] Shoqata të ndryshme kombëtare (islame) kanë ngecur, sepse e përmbushën qëllimin e tyre fillestar kaq mirë, sa vendosën të zgjerohen në fusha ku kishin mungesë kapaciteti. Për më tepër, përcaktimet e mëparshme të përsosurisë, që këto institucione dhe shoqata islame duhej të arrinin, shpeshherë nuk janë më të vlefshme, duke qenë se palët e interesuara tanimë presin shërbime më të mira dhe më të rëndësishme. Thjesht ngaqë shoqata juaj e ka bërë diçka mirë për vite me radhë, nuk do të thotë se ajo do të jetë gjithmonë mirë – ose më e mira – në atë që bën. Cilësia e shërbimit dhe prodhimit është një kërkim që nuk mbaron kurrë. Mos ndaloni së punuari. Ndërsa shoqata juaj përcakton shpalljet pamore dhe qëllimore, do të ketë nevojë të krahasojë vetveten karshi më të mirës dhe të kundërshtojë nivelet e ulëta të zbatimit, që shumë shoqata islame po i pranojnë si normë.

Duke përdorur zbërthimin FDMR për t'u udhëzuar se si të hartoni shpalljet pamore dhe qëllimore, shoqata juaj do të vetëdijesohet për fuqitë e saj të veçanta dhe për çfarë mund të jetë më e mirë. Nëse jeni një shoqatë jofitimprurëse islame, përqendrohuni tek ato fusha (brenda përmbajtjes së shpalljeve pamore dhe qëllimore) ku anëtarët tuaj mund të jenë më të dhënë. Çdo shoqatë islame ëndërron të jetë më e mira, por shumicës prej tyre u mungon disiplina e domosdoshme për të përcaktuar me kthjelltësi se çfarë mund të bëjnë më mirë, si dhe u mungon vullneti për të bërë gjithçka të nevojshme për t'i shndërruar shpresat në praktikë jetësore.

66 Collins, *Nga mirë në shkëlqyeshëm*.

Nuk është e thënë të përfshiheni në një fushë të "nxehtë" për të qenë i përsosur. Duke marrë parasysh fuqitë tuaja themelore, bëhuni më të mirët në krijimin e ndihmave, për shitjen e librave islam në internet, për drejtimin e mensave për të varfër, për angazhimin në biseda ndërfetare, për të ndihmuar gratë e dhumuara ose për zhvillimin e programit së shkollës islame të së dielës. Zgjidhni një fushë dhe shkëlqeni, sepse muslimanët pritet të arrijnë përsosuri, si pjesë e *bukurisë* së tyre.

Përcaktimi i shpalljes qëllimore

Përcaktimi i shpalljes qëllimimore duhet të ruajë barazpeshën midis "bëj atë që di më mirë" dhe angazhimit në "verbërinë strategjike".

Mbështetur në shpalljen pamore, një shpallje qëllimore përshkruan gjerësisht qëllimin e shoqatës dhe shërben si ideja e saj udhëzuese: kush jemi dhe çfarë bëjmë?

Siç e përmbledh Abrahams: "...[një] vegim është diçka që duhet ndjekur, ndërsa një qëllim është diçka që duhet përmbushur."[67] Përcaktimi i shpalljes qëllimore është i rëndësishëm. Në fakt, Covey thotë se "[një] shpallje qëllimore organizative – që pasqyron vërtet përfytyrimin dhe vlerat e përbashkëta të të gjithëve brenda shoqatës – krijon një angazhim të madh të përbashkët dhe të jashtëzakonshëm. Ajo krijon një pikënisje në mendjet dhe zemrat e njerëzve, një grusht parakushtesh ose udhëzimesh, nëpërmjet të cilave do të vetëqeverisen. [...] Ata kanë dhënë mbështetje për thelbin e pandryshueshëm të asaj se çfarë është shoqata."[68]

Në zhvillimin e shpaljes tuaj qëllimore, shoqata juaj islame – qoftë kjo fitimprurëse ose jo e tillë – duhet të kujtojë deryrën thelbësore të njerëzimit, siç thuhet në këtë varg kuranor:

> "*Thuaj: Në të vërtetë, namazi im, kurbani im, jeta dhe vdekja ime i përkasin vetëm Allahut, Zotit të botëve.*" (Kuran, 6: 162)

Këtu Allahu i kujton njerëzimit qëllimin e krijimit të tij. Në thelb, të gjitha veprimet tona bëhen për t'i shërbyer Krijuesit tonë. Ato duhet të ndërlidhen me matësit moralë dhe etikë që Ai ka përcaktuar për ne. Qëllimi i një

67 Abrahams, *Libri i përcaktimit të misionit*, fq. 40.
68 S. R. Covey, *Shtatë zakonet e njerëzve shumë të suksesshëm*. Nju Jork: Fireside, 1989, fq. 143.

tregtie islame nuk duhet të cilësohet në kuptimin e fitimit, sepse fitimi vjen si pasojë e natyrës së tregtisë. Ndaj është më shumë si një kallëzues sesa si qëllim i vetë shoqatës.[69] Siç tregon George, ndërmarrjet që i përkushtohen (për)fitimit dhe rritjes së vlerës së pjesëtarëve të ndërmarrjes, do të dështojnë; ndërsa ndërmarrjet që ndjekin qëllimin e tyre në një mënyrë të qëndrueshme dhe të paepur do të krijojnë vlerë për anëtarët, madje shumë më tepër se pritshmëritë.[70] Një shembull i përsosur është Sipërmarrja Medtronics, të cilën George, gjatë mandatit të tij si drejtor ekzekutiv, e rriti nga 1.5 miliardë dollarë në 60 miliardë dollarë sapo ndaloi së shqetësuari rreth pasurimit të ortakëve, duke u përqendruar më pas te qëllimi i kompanisë së tij.

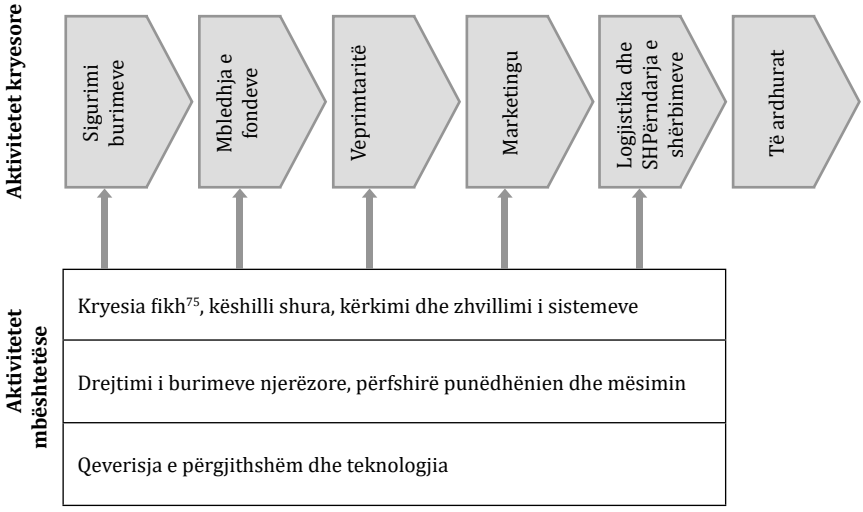
Kur përcaktoni shpalljen qëllimore të shoqatës, përdorni fletën e punës nr. 9 (shtojca A, fq. 172). Shpallja qëllimore duhet të plotësojë tre kushte.[71] Së pari, duhet të pasqyrojë se cilët janë blerësit kryesorë të saj. Blerësit nuk janë të gjithë të njëjtë, veçanërisht nëse shoqata është aktive në shumë drejtime, të tilla si gjinia (gra kundrejt burra), mosha (të rinj kundrejt të rritur) dhe vendodhjet gjeografike (Shtetet e Bashkuara kundrejt Kanadasë). Duke kuptuar se cilëve blerës u shërben, shoqata juaj do të jetë më e përgjegjshme ndaj nevojave të tyre.

Së dyti, shpallja qëllimore duhet të paraqesë një pamje të qartë të asaj çfarë shoqata po përpiqet të arrijë për blerësit e saj. Duke përcaktuar këto shërbime, KPS-ja duhet të barazpeshojë të qenurit shumë e gjerë dhe shumë e ngushtë. Peters-i dhe Waterman-i tregojnë si shoqata të përsosura ato të cilat "veprojnë në një fushë të njohur për ta"[72], ndërsa Levitt thekson idenë se një shoqatë duhet të shmangë *verbërinë strategjike*.[73] Për shembull, disa kompani hekurudhore u pozicionuan verbërisht në një industri të ngushtë, që ishte duke vdekur.[74] Kështu që, keqkuptimi se cilës industri i shërbejnë, bëri që shumë prej këtyre kompanive që kanë lidhje me trenat të dështonin në një kohë të mëvonshme.

Zinxhir i thjeshtë i vlerave për shoqatën jofitimprurëse

69 Jabnoun, *Islami dhe drejtimi*.
70 George, *Drejtimi i mirëfilltë*.
71 D. F. Abell, *Përcaktimi i sipërmarrjes: pika fillestare e planifikimit strategjik*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980.
72 T. Peters dhe R. Waterman, *Në kërkim të përsosmërisë*. Nju Jork, NY: Harper & Row, 1982.
73 T. Levitt, *Miopia e marketingut*, Pasqyra e sipërmarrjes sipas Harvardit . Korrik-gusht, 1960, fq. 45-56.
74 Po aty.

Figura 3



[Ribotuar dhe modifikuar me lejen e *Free Press*, një degë e *Simon & Schuster Adult Publishing Group*, nga *Përparësia konkurruese: krijimi dhe mbështetja e performancës superiore*, Michael Porter. E drejta e autorit (c) 1985, 1998, Michael E. Porter. Të gjitha të drejtat e rezervuara.]

Një zinxhir vlerash për një shoqatë muslimane ndan veprimtaritë e saj kryesore në një zinxhir vijues, duke ndryshuar nga sigurimi i burimeve tek afrimi i mbështetjes, sepse prodhimi/shërbimi shpërndahet te blerësit e saj kryesorë.

Në rastin e shërbimit të nevojave të blerësit, sidoqoftë e përcaktuar, shoqatat gjithashtu ndryshojnë në qendrën e tyre të tërheqjes. Për të shpjeguar këtë, merrni parasysh idenë e zinxhirit të vlerave (shiko figurën 3). Një zinxhir vlerash i një shoqate ose tregtie ndan veprimtaritë e saj në një zinxhir vijues, duke ndryshuar nga sigurimi i burimeve te prodhimi dhe shitja e prodhimit, ose afrimi i shërbimit dhe më tutje.[76] Veprimtaritë e tjera (për shembull, ecuria e punëdhënies së punonjësve, kërkimi dhe zhvillimi i sistemeve dhe qeverisja) shihen si veprimtari që shërbejnë për të mbështetur ato në zinxhirin e vlerave.

Në lidhje me zinxhirin e tyre të vlerave dhe cilët përbërës theksojnë ato, shoqatat islame mund të shihen si të specializuara, pjesërisht të

75 Jurisprudenca islame.
76 T. Levitt, *Miopia e marketingut*.

bashkuara, ose plotësisht të bashkuara. Kjo nuk do të thotë se ato lënë pas dore veprimtaritë e tjera në zinxhirin e tyre të vlerave; përkundrazi, ato ndryshojnë nga shoqatat e tjera islame dhe nga konkurrentë të mundshëm duke zhvilluar fuqi thelbësore në veprimtari të veçanta. Për shembull, IMCR-ja specializohet dhe përqendrohet kryesisht në një drejtim: ofrimi i shpejtë i shërbimeve të ndihmave të ngutshme dhe bamirësisë. Ajo mund të prodhojë strehime të ngutshme, mund të trajnojë imamë të ardhshëm ose të angazhohet në sistemin bankar islam. Pra, kur ndodh një situatë e ngutshme, ajo bashkon burimet e tanishme për t'u shërbyer atyre në nevojë.

Shoqatat e tjera janë pjesërisht të bashkuara dhe i zhvillojnë kapacitetet në disa drejtime, si: sigurimi i burimeve (e ndihmuar nga kërkimi), marketingu, logjistika dhe ofrimi i shërbimeve. Për shembull, KMAI shpesh gjurmon dhe mbledh të dhëna në lidhje me sjelljen fyese kundër muslimanëve (kërkim), nis një fushatë të ngjeshur (marketing) dhe më pas i boton këto të dhëna ose mbështet viktimat (logjistika dhe ofrimi i shërbimit). Grupi i fundit i shoqatave është plotësisht i bashkuar, sepse ato theksojnë të gjitha lidhjet në zinxhirin e vlerave. Në këtë mënyrë, ato veprojnë si një qendër tregtare brenda mjedisit të tyre. Instituti Ndërkombëtar i Mendimit Islam (INMI) merr dhe rishikon dorëshkrime (sigurimi i burimeve), i boton ato të cilat plotësojnë kushtet e duhura (operacionet dhe logjistika e brendshme) dhe më pas i shet ato si në mënyrë të drejtpërdrejt po ashtu nëpërmjet shitësve (marketingu, shitjet dhe mbledhja e të ardhurave).

Prandaj, *një shpallje qëllimore do të pasqyrojë qendrën e tërheqjes, e cila është e veçantë për shoqatën*. Mbështetur në zinxhirin tuaj të vlerave, a jeni të kualifikuar në një veprimtari (IMRC)? A i zhvilloni të gjitha veprimtaritë brenda fushës ose mjedisit tuaj (INMI)? A ndërmerrni disa prej veprimtarive brenda fushës ose mjedisit tuaj (KMAI) kur u shërbeni nevojave të blerësve?

Së treti, shpallja qëllimore duhet të qartësojë *qëllimin e saj strategjik*, për të treguar se sa të ndryshme janë prodhimet ose shërbimet e saj. Në mënyrë të veçantë, kur përcaktoni se si të dalloni prodhimet ose shërbimet (për shembull, cilësia, shërbimi, çmimi dhe veçoritë), një shoqatë vendos se si do veçohet nga gara. Fjala vjen, nëse jeni një shtëpi botuese e vogël islame, mund të botoni një libër më lirë se konkurrentët tuaj. Megjithatë, cilësia e punës dhe letrës së përdorur mund të mos jetë po aq e mirë. Në këtë rast, jeni duke bërë dallimin e prodhimit tuaj në bazë të çmimit të pabarabartë. Shpallja juaj qëllimore, duhet të pasqyrojë se si do ta dalloni

shoqatën tuaj, prodhimet apo shërbimet e saj nga konkurentët e mundshëm. Qëllimi strategjik mund të shprehet drejtëpërdrejt për përfitimet e pjesëmarrësve të shoqatës tuaj. Për shembull, qëllimi strategjik i NASA-s për programin hapësinor "Apollo" ishte që "të vendoste një njeri në hënë përpara sovjetikëve".

Qëllimi strategjik, gjithashtu, mund të kuptohet si një porosi për palët e jashtme të interesuara. Këtu vini re rastin e Ebu Bekrit, i cili u shpalli luftë atyre muslimanëve të rinj të cilët refuzuan që të jepnin zekatin. Ai u tha të gjitha palëve të interesuara se ishte i vendosur që të ruante me çdo kusht integritetin e porosisë së Allahut siç i qe shpallur Muhamedit (a.s).

Për të ilustruar se si hynë në punë këto tre kushte, shikoni se si e kemi ndarë shpalljen qëllimore të *Ameern Housing Coop*: "Bëjmë të mundur që anëtarët të kryejnë investime të sigurta dhe të leverdisshme dhe/ose të blejnë shtëpi në një mënyrë islame."[77]

Përmbledhje shembujsh 2
Si punojnë së bashku tre kushtet e shpalljes qëllimore

Tregu kryesor:	Anëtarë të *Ameen Housing Coop*.
Ndihmesa:	Investime të sigurta dhe fitimprurëse dhe/ose blerje shtëpie.
Dallimi:	Në mënyrë islame.

Thompson, Gamble dhe Strickland këshillojnë se pyetjet e mëposhtme mund të ndihmojnë anëtarët të përkufizojnë shpalljen qëllimore[78]:

- Kush jemi ne?
- Cilat janë nevojat që do të plotësojmë, ose cilat shqetësime adresojmë?
- Çfarë bëjmë për të njohur, parashikuar dhe për t'iu përgjigjur këtyre nevojave apo pengesave?
- Si duhet t'ju përgjigjemi palëve tona të interesuara?
- Cila është mendësia, vlera dhe kultura jonë?
- Çfarë na bën të veçantë ose ndryshe?

Përmbledhja e shembujve 3 (a) rendit disa shpallje qëllimore të dobishme.

77 www.ameenhousing.com
78 Thompson, Jr., Gamble dhe Strickland, *Strategjia*.

Përmbledhje shembujsh 3 (a)
Shembuj shpalljesh qëllimore

AMNISTIA NDËRKOMBËTARE
Kryerja e kërkimeve dhe veprimeve të përqendruara në parandalimin e dhunimeve të rënda, të të drejtave të tërësisë trupore dhe mendore; liria e ndërgjegjes dhe e shprehjes, si dhe liria e të dalluarit, brenda përmbajtjes së punës së shoqatës për të t'u bërë jehonë të gjitha të drejtave të njeriut.

SAVOLA GROUP
Qëllimi ynë është:
1. Të drejtojmë dhe krijojmë një dosje të tregtarëve të suksesshme me vëmendje të veçantë mbi ushqimet e domosdoshme.
2. Të drejtojmë një program të barazpeshuar zgjerimi në fushat e përzgjedhura të veprimit të Savola-s në Lindjen e Mesme, Azi, Afrikë dhe kudo.
3. Të rritemi në sektorë të rinj ku Savola mund të përdorë një ose më shumë prej fuqive të saj thelbësore dhe pikën e fortë të gjendjes së saj.

KËSHILLI I MARRËDHËNIEVE AMERIKANO- ISLAME (KMAI)
Të përmirësojë kuptimin e Islamit, të nxitë dialogun, të mbrojë liritë civile, të fuqizojë muslimanët amerikanë dhe të ndërtojë bashkëpunime të cilat i bëjnë jehonë drejtësisë dhe mirëkuptim të përbashkët.

SHOQËRIA ISLAME E AMERIKËS VERIORE
SIAV është një shoqatë individësh dhe shoqatash muslimane që afron një platformë të përbashkët për paraqitjen e Islamit, mbështetjen e bashkësive muslimane, zhvillimin e programeve arsimore (shoqërore dhe të veçanta) dhe nxitjen e marrëdhënieve të mira me bashkësitë dhe shoqatat e tjera.

SHOQATA MJEKËSORE ISLAME E AMERIKËS VERIORE
Sigurimi i një pikëtakimi dhe i burimeve për fizikanët muslimanë dhe profesionistët e tjerë të kujdesit shëndetësor; lartësimi i një vetëdije të lartë për vlerat dhe etikën mjekësore islame midis muslimanëve dhe bashkësisë në përgjithësi; ofrimi i ndihmës njerëzore dhe mjekësore, si dhe përkrahja e politikës së kujdesit shëndetësor.

NDIHMA DHE BAMIRËSITË PËR INDIANËT MUSLIMANË
Të ndihmojmë muslimanët e Indisë në arritjen e sigurisë, lirisë dhe barazisë – të drejtat e tyre si qytetarë të Indisë.

KRYQI I KUQ AMERIKAN
Të përmirësojmë cilësinë e jetës njerëzore; të nxitim mbështetjen në vetvete dhe shqetësimin për të tjerët; të ndihmojë njerëzit të shmangin fatkeqësitë dhe të jenë të përgatitur për to.

FEDERATA E ONTARIOS PËR MËSUESIT PRINDËR
Ne parashikojmë një pranim dhe mirënjohje për arsimimin në shtëpi si një model edukimi i zbatueshëm. FOPM do të njihet si një autoritet thelbësor dhe i vlerësuar dhe do të përkrahë arsimimin shtëpiak në Ontario.

SHOQATA E KOMUNITETIT MUSLIMAN NË ZONËN E GJIRIT TË SAN FRANÇISKOS (MCA)
Ne jemi shoqata e bashkësisë muslimane në zonën e gjirit të San Françiskos. Në bashkëpunim me bashkësitë muslimane rreth zonës së gjirit, qëllimi ynë është të ushtrojmë fenë tonë si një bashkësi, të frymëzuar nga mësimet e Kuranit dhe Profetit Muhamed, veç e veç dhe si grup, dhe të nxitim një qëllim paqësor, për drejtësi dhe mëshirë për të gjithë brenda xhamisë/ bashkësisë tonë dhe botës.

QËNDRA ISLAME E LONG AJLËNDIT
Të shërbejëmë dhe angazhojë muslimanët duke u bërë jehonë vlerave përparimtare dhe mësimeve të Islamit, dhe të përkrahim bashkjetesën ndërfetare në një mjedis shumëkulturor në përputhje me Kuranin dhe Sunetin.

FONDACIONI EDHI (PAKISTAN)
Qëllimi i fondacionit EDHI është të frymëzojë njerëzit në Pakistan dhe vendet e tjera të botës së tretë të zgjidhin hallet e tyre shoqërore duke u mbështetur në ndihmën e ndërsjellë. EDHI thekson rëndësinë e ruajtjes së të drejtave të njeriut, pavarësisht nga feja, renditja në shoqëri ose besimi.

McDONALDS
T'i afrojmë blerësve ushqimin e përgatitur në të njëjtën mënyrë cilësore në mbarë botën, të shijshëm dhe me çmim të arsyeshëm, shërbyer me një zbukurim të qëndrueshëm dhe atmosferë miqësore.

Lidhja pamore dhe qëllimore me vlerat

Shpallja qëllimore e një shoqate islame, shpeshherë pasqyron vlerat e brendshme të mënyrës se si vepron shoqata.

Shpallja qëllimore e shoqatës pasqyron vlerat e saj. Vlerat, të cilat përshkruajnë besimet dhe parimet e ndërtuara në mënyrën se si operon shoqata, përmbledhin atë për të cilën pjesëmarrësit ndihen të fortë. Për shembull, shpallja qëllimore e McDonald (shiko shembullin në përmbledhjen 3 a) e vë theksin e ndërmarrjes mbi cilësinë, qëndrueshmërinë dhe dashamirësinë. Në mënyrë të ngjashme, shpallja qëllimore e fondacionit EDHI thekson ndihmën e ndërsjellë, ndërsa ajo e MCA-së thekson paqen, drejtësinë dhe mëshirën. Shpesh afrohet një shpallje filozofie ose vlerash për të drejtuar rrugën e shoqatës drejt përfytyrimit dhe qëllimit të saj. Ajo zakonisht përmban katër deri në tetë vlera dhe përforcon drejtimin e përgjithshëm të shoqatës. Raste të shpalljeve të ndryshme të shoqatës për filozofinë ose vlerat janë përfshirë në përmbledhjen e shembujve 3 (b).

Përkufizimi i shpalljes së filozofisë dhe vlerave

Një shpallje e filozofisë dhe vlerave qartëson parimet dhe vlerat themelore, gjë që nënvizon gjithçka që bën shoqata ose ndërmarrja. Kjo filozofi

artikulon mënyrën se si i shpërfaq shoqata ose ndërmarrja islame qëllimet për blerësit e saj.

Kur të shkruani një shpallje filozofike, përdorni fletën e punës nr. 10 (shtojca A, fq.173). Në përgjithësi, përpiquni t'u përgjigjeni dy pyetjeve të mëposhtme:

- Si do të sillen anëtarët e shoqatës tuaj ose punëtorët e ndërmarrjes ndërsa përmbushin qëllimin?
- Cilat janë vlerat e trgtisë/shoqatës sonë?

Është e rëndësishme që shpallja e filozofisë ose e vlerave të përfshihet në shkresat zyrtare të shoqatës ose ndërmarrjes tuaj (për shembull, raportet vjetore ose udhëzuesi i punonjësve). Mos e bëni shumë të ngatërruar ose shumë të gjatë – dy paragrafe janë të mjaftueshme. Një shpallje e filozofisë për një shoqatë të hamendësuar islame në lidhje me çështjet mjedisore mund të përvijohet si më poshtë:

> *Ruajtja e mjedisit në mënyrë islame do të veprojë në përputhje me nivelet më të larta të etikës, përgjegjësisë dhe çiltërsisë, siç përcaktohet në sheriat. Ne pohojmë se mjedisi është një amanet nga Allahu për njerëzimin, dhe për bashkësinë muuslimane në veçanti. Pra, është një amanet hyjnor. Ne e shohim përgjegjësinë tonë me një ndjenjë të thellë angazhimi dhe respekti. Kështu që, do të përdorim një qasje të drejtë, të barazpeshuar dhe të hapur në këtë angazhim.*

Përmbledhja e shembujve 3 (b) përmban shpallje të filozofisë ose vlerave nga shoqata të ndryshme.

Përmbledhje shembujsh 3 (b) **Shembuj të shpalljes së filozofisë**
AMNISTIA NDËRKOMBËTARE Amnistia Ndërkombëtare është e pavarur ndaj çdo qeverie, ideologjie politike, interesi ekonomik ose besimi. Nuk mbështet ose kundërshton asnjë qeveri apo sistem politik, as nuk mbështet apo kundërshton pikëpamjet e viktimave, të drejtat e të cilëve ajo kërkon të mbrojë. Jemi të anagazhuar vetëm me mbrojtjen e paanshme të të drejtave të njeriut.
SAVOLA GROUP • Ne kemi qëllim të mirë. • Ne punojmë për t'i bërë këto qëllime të sinqerta. • Ne besojmë se bekimet e Allahut do të mbështesin ata që kanë qëllime të mira dhe të sinqerta.

KËSHILLI I MARRËDHËNIEVE AMERIKANO-ISLAME

- KMAI mbështet sipërmarrjet e lira, lirinë e besimit dhe lirinë e shprehjes.
- KMAI është e angazhuar në mbështetjen e të drejtave të njeriut të të gjithë amerikanëve, pavarësisht nga besimi.
- KMAI mbështet politikat e brendshme, të cilat lartësojnë të drejtat civile, shumëllojshmërinë dhe lirinë e besimit.
- KMAI kundërshton politikat e brendshme të cilat kufizojnë të drejtat civile, lejojnë përfitime në bazë racore, etnike apo besimi; që shkelin ecurinë e rregullt ligjore ose ndalojnë muslimanët dhe të tjerët në pjesëmarrjen e plotë në jetën qytetare amerikane.
- KMAI është një lidhje natyrore grupesh besimtarë ose laikë, që përkrah drejtësinë dhe të drejtat e njeriut në Amerikë dhe në mbarë botën.
- KMAI mbështet politikat e jashtme, të cilat ndihmojnë në krijimin e tregjeve të lira dhe të drejta; nxit të drejtat e njeriut dhe u jep zë qeverive përfaqësuese bazuar në drejtësinë shoqërore dhe ekonomike.
- KMAI beson se ushtrimi i Islamit fuqizon përlhurën e shoqërisë dhe besimit të kombit tonë.
- KMAI dënon të gjitha veprimet e dhunës kundër civilëve nga cilido njeri, grup apo shtet.
- KMAI përkrah dialogun midis bashkësive fetare, si në Amerikë ashtu dhe në mbarë botën.
- KMAI mbështet të drejtat dhe përgjegjësitë e barabarta dhe plotësuese për burrat dhe gratë.

SHOQATA E BASHKËSISË MUSLIMANE NË ZONËN E GJIRIT TË SAN FRANÇISKOS

Në ndjekje të qëllimit tonë, zgjedhim të theksojmë këto vlera të veçanta:

- Mirësia dhe dashuria e Zotit e shfaqur në të gjithë krijimin.
- Dinjiteti i njeriut në përsosurinë e krijuar nga Zoti.
- Fuqia shpirtërore e bashkësisë së angazhuar në lutje dhe shërbim.

Shpalljet qëllimore të njësive të shoqatës

Pasi KPS-ja të ketë ndihmuar shoqatën tuaj të përpunojë shpalljet e qëllimeve te saj, duhet të ndihmojë drejtuesit në veprim (për shembull, marketingu, financa) ose ata të prodhimit/shërbimit (prodhimi i mishit hallall, librari, takime etj.) për të zhvilluar shpalljet qëllimore bazuar në veprimtaritë e nivelit veprues ose të prodhimit. Shoqata të tjera ua besojnë këtë përgjegjësi kreut të departamentit ose kryetarit të kryesisë. Përgjithësisht, niveli i veçorisë së shpalljes qëllimore rritet sa më poshtë të shkoni në një shoqatë. Megjithatë, mbetet një element i përbashkët: nëse ju po drejtoni një shoqatë jofitimprurëse ose një tregti, ku shpallja e qëllimit të shoqatës përfshin shpalljet e qëllimeve të të gjitha njësive të saj. Kështu, ato duhet të pasqyrojnë të njëjtat vlera thelbësore dhe të njëjtin qëllim strategjik të shpallur në shkallë organizative.

Shpalljet qëllimore të zonës vepruese theksojnë ndihmesën e departamentit pamor-qëllimor, misionin e shoqatës, rolin e tij brenda shoqatës dhe çfarë ka për qëllim të bëjë.[79] Një shembull i deklaratës së misionit për një department zhvillimi dhe trajnimi do të ishte nxitja e efikasitetit organizativ duke nxjerrë drejtues të ardhshëm, si dhe të themelonte një kulturë besimi dhe mbështetjeje te vetvetja.

79 Thompson, Jr., Gamble dhe Strickland, *Strategjia*.

Kreu V
Përparësia dhe vënia në dukje e qëllimeve

Qëllimet rendisin përparësitë strategjike afatgjata të shoqatës, dhe duhet të zbatohen mbështetur te rëndësia e tyre.

"*Sa herë që Profeti i Allahut përballej me zgjedhjen midis dy çështjeve, ai do zgjidhte gjithmonë më të lehtën syresh, për aq kohë sa nuk ishte mëkat. E nëse ishte mëkat, ai nuk i qasej fare.*"[80]

Në çastin që KPS-ja përfundon së përpunuari shpalljen pamore dhe qëllimore të shoqatës tuaj, duhet të kthehet te zbërthimi FDMR, për të njehsuar ato qëllime ose përparësi strategjike që do të shtojnë vlerën më të lartë. Qëllimet e përgjithshme:

1. renditja e fushave të përparësisë ku shoqata dëshiron të përqendrojë vëmendjen dhe burimet e saj;
2. pikësynimet afatgjata;
3. zbatimi sipas rëndësisë.

Përshkrimi i qëllimeve

Për përshkrimin e qëllimeve përdorni fletën e punës nr. 11 (shtojca A, fq. 174). Një rregull bazë është se KPS-ja duhet të përpiqet të çiftëzojë mundësinë më tërheqëse me pikën e saj më të forte, ose fuqinë që shoqata

80 Rrëfyer nga Aishja (Zoti qoftë i kënaqur prej saj) dhe shënuar nga Buhariu në *Sahih*, nr. 4760.

disponon. Megjithatë, siç u përshkrua më herët, një shoqatë jo gjithmonë mund të përfitojë nga mundësia më premtuese[81] nëse i mungon fuqia ose disiplina e brendshme për ta ndjekur atë mundësi.

Një pengesë tjetër me të cilën mund të përballeni gjatë ecurisë së përzgjedhjes së qëllimeve është se ndjenjat mund të dëmtojnë përzgjedhjen dhe renditjen e përparësive strategjike. Shoqatat kanë *arsyetim të kufizuar*[82], dhe kështu ka të ngjarë të zgjedhin qëllimet e para që përputhen me minimumin e kushteve, për të cilat mund të pajtohen të gjithë. Nga ana tjetër, Thomas Edison-it, shpikësit të rrymës elektrike, fillimisht i lindi ideja për disa dyzina fijesh të holla për llambën e tij. Ai vazhdoi t'i provonte ato për të zbuluar se cila prej tyre (duke marrë parasysh disa kushte) do të punonte më mirë. Por, ai nuk ndaloi në fijen e parë që punoi; përkundrazi, zgjodhi atë që përputhej më mirë me parakushtet e tij. Në mënyrë të ngjashme, të ndalosh te qëllimi i parë mund të jetë e padobishme nëse qëllimet e mundshme shtesë nuk janë provuar brenda kohës së dhënë për këtë fazë të hartimit strategjik. Në rastin më të keq, KPS-ja mund t'i dorëzohet pajtimit të grupit dhe t'u japë besim vetëm atyre qëllimeve të parashtruara nga drejtuesi, ose nga një anëtar shumë tërheqës i KPS-së.

Një prej mënyrave më të mira për të zgjidhur një shtrembërim të tillë është të matni ndikimin relativ të zbatimit të secilit qëllim, dhe më pas të zgjidhni një grusht qëllimesh të përzgjedhura bazuar në rregullin Pareto. E thënë shkurtimisht, rregulli Pareto thotë se 20 përqind e rasteve janë përgjegjës për 80 përqind të ndikimeve lidhur me çdo pengesë. Prandaj, përzgjedhja dhe zbatimi i katër qëllimeve kryesore nga një njësi e mundshme prej 20 për qind, që mund të arrijë 80 përqind të planit strategjik të shoqatës.

Për të përzgjidhur katër qëllimet më të mira në një mënyrë relativisht pa mosmarrëveshje, ju mund t'i kërkoni KPS-së të përdorni përpunimin e votimit me pika të gjelbra, që e kemi përmendur në kapitullin 3. Kërkoni çdo pjesëmarrësi të shprehë dy qëllimet e tij/saj dhe më pas shkoni në gjithë dhomën derisa të keni shkruar në një fletë një renditje me qëllime të papërsëritura (çdo qëllim të jetë i njësuar me një shkronjë, siç tregohet në shembullin A). Më pas shpërndani një numër të barabartë pikash të gjelbra çdo pjesëmarrësi, duke përdorur raportin 1/5 (domethënë, nëse janë 20 qëllime të renditura, jepini secilit pjesëmarrës 4 pika). Kërkojuni atyre të vendosin pikat midis qëllimeve dhe të shkruajnë te pika shkronjën lidhur me qëllimin më të rëndësishëm. Kështu, nëse qëllimi E mendohet si

81 Spulber, *Strategjia e drejtimit*.
82 March dhe H. Simon, *Shoqatat*. Nju Jork, NY: Wiley, 1958.

më i rëndësishmi, mund të marrë 3 pikë; nëse qëllimi A mendohet i dyti për nga rëndësia, mund të marrë 1 pikë; dhe kësisoj qëllimet e tjera nuk do të merrnin asnjë pikë. Kërkojuni pjesëmarrësve të ngjisin pikat e gjelbra të tyre në fletën ngjitur me qëllimin që ata zgjedhin. Fleta e votimit duhet të duket e ngjashme me figurën A, dhe një numërim i shpejtë duhet t'ju tregojë renditjen e qëllimeve në bazë të rëndësisë.

Përmbledhje shembujsh 4

Shembuj të qëllimeve

Qëllimet e IMRC-së

- Të sigurojë kujdes shëndetësor për indianët në përgjithësi dhe muslimanët indianë në veçanti.

Ameen Housing Co-Op

- Të nxitë mënyrat investuese islame më anë të të cilave përfitojnë anët ekonomike, fetare dhe shoqërore të jetës së një anëtari dhe të bashkësisë muslimane në përgjithësi.
- Të ndihmojë anëtarët të blejnë shtëpi me një mundësi pa interesa të kërkesave të shoqërisë.
- Të ndihmojë në themelimin e bashkësive muslimane në të gjithë Amerikën Veriore.

Shoqata e bashkësisë muslimane në zonën e gjirit të San Françiskos

- Të jetojmë dhe ndajmë besimin tonë me të gjithë njerëzit e Zotit.
- Të mësojmë besimet dhe vlerat islame në kuptimin e thellimit shpirtëror dhe përfshirjes së bashkësisë.
- Të frymëzojmë udhëheqësit për qeverisje në shërbime të përbashkëta.
- T'i kthejmë xhamitë tona në qëndra jetike për lutje dhe nevoja të bashkësisë.
- Të forcojmë bashkësinë që të udhëheqë një mënyrë islame jetese.

Kreu VI
Shqyrtimi i Hendekut

"*O besimtarë, përmbushni detyrimet!*" (Kuran, 5: 1)

Pas kryerjes së zbërthimit FDMR, KPS-ja duhet të vlerësojë çdo hendek të mundshëm midis rendimentit të tanishëm të shoqatës dhe rendimentit të kërkuar për zbatimin e pikësynimeve pamore-qëllimore të saj. Nëse shoqata juaj ka krijuar një strategji dhe ka një plan strategjik që ka filluar tashmë të zbatohet, ju mund të dëshironi të shikoni kapitullin 14, ku ne diskutojmë në hollësi se si të kryejmë një vlerësim rendimenti. Në mënyrë ideale, këto masa duhet të jenë zhvilluar njëkohësisht me planet tuaja strategjike dhe ato në zbatim, ose me planet e veprimit, dhe duhet të kenë qenë të mbikëqyrura gjatë zbatimit të strategjisë. Nëse është ky rasti, matja e çdo largimi nga përmasat e rendimentit dhe matja e saktë midis strategjisë tuaj të synuar dhe strategjisë së tanishme duhet të jetë shumë e lehtë.

Sapo këto hendeqe të përcaktohen, KPS-ja duhet të zhvillojë strategji të qarta lidhëse. Nëse nuk gjendet asnjë hendek, do të thotë që shoqata juaj ka një rendiment të lartë. Nëse hendeku nuk mund të zgjidhet pavarësisht nga përpjekjet tuaja më të mira, KPS-ja duhet të përshtasë planin strategjik për ta bërë atë më të mundshëm dhe të arritshëm. Është më mirë të shkurtoni ato pjesë të planit që kanë hendeqe të pazgjidhshme sesa t'i lini të qëndrojnë për vite dhe të krijoni pritshmëri të pavërteta. Plani juaj duhet vërtet të përshkruajë atë çfarë ju dhe shoqata juaj mund të sillni. Kjo është mënyra se si ndërtoni besueshmërinë dhe besimin në lidhje me themeluesit dhe palët tuaja të jashtme kryesore të interesuara.

Mbyllja e rendimentit të hendekut

Nëse shoqata juaj nuk do të mund të mbyllë një hendek pas rihartimit të qëllimeve të saj, merrni parasysh lënien mënjanë ose shtyrjen e disa prej tyre, siç bëri Profeti Muhamed në Hudejbije.

KPS-ja mund të jetë krijuese në gjetjen e mënyrave për të mbyllur hapësirën. Nën kushtet e rritjes së shpejtë, KPS-ja mund të këshillojë një strategji krejtësisht të ndryshme sipërmarrëse duke u përqendruar mbi prodhimet dhe shërbimet risi. Anasjelltas, kur mjedisi është i fjetur, një strategji e ndryshme e tërhequr mund të ndiqet nga heqja në mënyrë përzgjedhëse e veprimtarive ndihmëse të panevojshme, në mënyrë që të theksojë përqendrimin e shoqatës. Nëse shoqata juaj nuk mund të arrijë qëllime të caktuara vetëm, ndoshta duhet të ndërtoni lidhje strategjike ose bashkim me shoqata të tjera islame.

Gjatë kulmit të gjenocidit serb kundër muslimanëve të Bosnjes, disa shoqata islame kryesuese në Amerikën Veriore kuptuan se nuk mund të siguronin asnjë mbështetje ndërkombëtare të frytshme për viktimat pa ndërtuar një bashkëpunim strategjik. Kështu, u formua Dërgata e Bosnjes për të bashkuar shoqatat kryesore islame. Me ndihmën e Allahut dhe më pas me mbështetjen e bashkësive të tjera besimtare, dërgata i përmbushi qëllimet e saj për të ndihmuar muslimanët e Bosnjes.

Nëse shoqata juaj nuk mund të mbyllë një hendek edhe pas rihartimit të qëllimeve të saj, merrni parasysh të hiqni disa prej tyre. Ngjarjet dhe rrethanat ndonjëherë kërkojnë shtyrjen e zbatimit të qëllimeve. Nëse kjo mund të jetë një përvojë e hidhur për t'u gëlltitur nga disa anëtarë të shoqatës tuaj, ata duhet të kujtojnë se çfarë ndodhi në Hudejbije, ku muslimanëve iu desh të hiqnin dorë nga haxhi kundër vullnetit të tyre. Megjithatë, kjo rezultoi vetëm një tërheqje e përkohshme e udhëtimit islam përgjatë Arabisë.

Kreu VII
Mjeshtëria e qasjes

Strategjitë duhet të rrjedhin nga një mirëkuptim i thellë dhe jo nga një guxim i dalë nga ndjenjat.

"*Një strategji është një model ose një plan që bashkërendon qëllimet, politikat dhe veprimtaritë kryesore të shoqatës në një tërësi të bashkuar. Një strategji e mirëformuar ndihmon në renditjen dhe mbledhjen e burimeve të një shoqate në një sjellje të veçantë dhe të zbatueshme, mbështetur në fuqitë e saj të brendshme relative dhe te mungesat, ndryshimet e parashikuara në mjedis dhe lëvizjet e mundshme të kundërshtarëve të mençur.*" (James Brian Quinn[83])

Gjatë zhvillimit të strategjive, drejtuesit e shoqatave islame duhet të rishikojnë zbërthimet e tyre FDMR dhe të përqendrohen te fuqizimet thelbësore të shoqatës. Shumë mendimtarë strategjikë këshillojnë që t'i mbështesni strategjitë tuaja më shumë mbi *mirëkuptimin* sesa mbi *guximin*.[84] Kështu, nëse një tregti islame ka një grup shumë të aftë programuesish kompjuterike, nuk do të kishte kuptim që ata të merreshin me tregtinë e parfumeve ose atë të kapeleve islame.

Në krijimin e strategjive, një parim themelor është të sfidoni kundërshtarët tuaj në bazë të kushteve tuaja, jo të tyre. Siç tregohet nga Khan-i, ne mund ta përftojmë këtë parim nga ngjarjet që rrethojnë marrëveshjen e Hudejbijes.[85] Meqënëse jobesimtarët e panë veten në një vend me përparësi, ata natyrisht që donin t'i luftonin muslimanët. I frymëzuar nga

83 James Brian Quinn, *Strategji për ndryshime: përparimet logjike*. Homewood, IL: Irwin,1980.
84 Collins, *Nga mirë në shklëlqyeshëm*.
85 W. Khan, *Mihamedi: Profeti i njerëzimit*. Nju Delhi, Indi: Librat Goodword, 1998.

Allahu, Profeti kuptoi rëndësinë strategjike të përmbajtjes dhe pranoi kushtet e tyre, edhe pse me këtë shqetësoi shumë prej shoqëruesve të tij. Megjithatë, marrëveshja dhjetë-vjeçare për paqe ndryshoi fushën e veprimtarisë, nga fushëbeteja te fusha e mendësisë dhe ideve. Brenda dy vitesh, Islami doli fitimtar për shkak të qartësisë ideore dhe superioritetit të tij.

Përmasa të rëndësisë strategjike

Përmasa të tjera strategjike[86] që muslimanët duhet t'u kushtojnë rëndësi janë:

- ***Largpamësia***: Duke marrë parasysh se strategjia juaj përshkruan njëseri veprimtarish, ajo duhet të jetë largpamëse dhe e mbështetur në mirëkuptimin dhe parashikimet e KPS-së rreth mjedisit të shoqatës.
- ***Nisma***: Me qënë se mjedisi i jashtëmështëigjallëdhepërshpejtues, strategjia duhet të marrë parasysh kundërveprimet e konkurrentëve ndaj nismave të shoqatës tuaj, në mënyrë që të pregatisni një përgjigje të dobishme.
- ***Gjallëria***: Natyra gjallëruese e mjedisit të jashtëm, lëvizjet dhe kundër-lëvizjet e mundshme të konkurrentëve nënkuptojnë se drejtuesit e shoqatave islame duhet të jenë të shpejtë dhe të gatshëm për veprim në çdo kohë.
- ***Dhënia pas vlerave***: Kur zgjedhin qëllimet dhe strategjitë, drejtuesit duhet të përpiqen të ngrenë vlerat tërësore të ndërmarrjes dhe të përzgjedhin qëllime të nxitura nga vlerat, duke ndërlidhur aftësitë organizative me mundësitë e tregut, për të ngritur sa më lart vlerën e ndërmarrjes. Shoqata juaj mund të mos ndjekë medoemos mundësinë më premtuese, për shkak të një pamundësie për ta shfrytëzuar atë. Megjithatë, në të njëjtën kohë, shoqata mund të mos jetë duke përdorur fuqizimet e saj më thelbësore, nëse askush nuk i do prodhimet ose shërbimet që këto fuqi prodhojnë. Për shembull, ndërmarrja juaj mund të jetë më e mira në botë në prodhimin e makinave të shkrimit, por ato nuk përdoren më. Kështu që, nuk do të ishte e zgjuar për ndërmarrjen tuaj të prodhojë sende të dala nga përdorimi, ose të ofrojë shërbime të panevojshme.
- ***Përshtatja***: Shumë shpesh një shoqatë rendit strategjitë që ajo do t'ëzbatojë për qëllime të ndryshme. Këto strategji mund të jenë të ngjashme

86 Spulber, *Strategjia e drejtimit.*

me ato që kanë patur dobi në të kaluarën. Megjithatë, për shkak të natyrës gjallëruese të mjedisit, ka të ngjarë se çfarë ka bërë punë në të shkuarën, tani mund të ketë dalë jashtë përdorimi, ose është e papërshtatshme. Si përfundim, ndërmarrjet mund të kuptojnë se njësia e strategjive që ato përdorin tani (strategjitë e përmbushura) janë shumë të ndryshme nga ato që do të përdornin në krye të herës. Këto strategji të përmbushura janë përshtatëse, duke marrë parasysh se ato u krijuan nga një përmbajtje rrethanore ndryshuese. Për sa kohë që strategjitë janë jetësore, ajo çfarë ka rëndësi është përfundimi i kërkuar.

Çfarë përfshin strategjia?

Në përgjithësi, strategjia e shoqatës suaj i përgjigjet pyetjes "si?":

- Si të kënaqni palët tuaja të interesuara (për shembull, blerësit, rregullatorët, dhuruesit ose investitorët)?
- Si të zhvilloni shoqatën për t'u shërbyer më mirë blerësve tuaj?

Fleta e punës nr. 12 (shtojca A, fq. 175) do t'ju ndihmojë të krijoni strategjitë e shoqatës tuaj. Në ndërtimin e strategjive për çdo shoqatë islame (për shembull, një xhami, një qëndër tregtare, një dyqan kompjuterash ose një fondacion fetar), përgjigjet tuaja për pyetjen e mësipërme zbulojnë atë çfarë duhet të bëni.

1. Vendosuni përparësi qëllimeve

Në përgjithësi, qëllimet duhet të zbatohen sipas përparësisë së tyre. Vini re se përparësitë mund të ndryshojnë në një mjedis të trazuar, gjë që nënkupton se duhet të riorganizoni qëllimet e shoqatës tuaj. Për më tepër, çdo qëllim mund të ketë strategji të ndryshme. Është shumë e rrallë që një strategji të zbatojë një qëllim, sepse për çdo qëllim mund të ketë pjesë të ndryshme, të cilat duhet të drejtohen nga një strategji e përshtatur vetëm për një pjesë të veçantë.

2. Krijoni një renditje ose përparësi të qëndrueshme konkurruese

Shoqatat islame duhet të konkurrojnë, ama duke qëndruar brenda kufijve të etikës islame. Në fakt, Islami e nxit garën tregtare. Le t'i hedhim një sy ngjarjes në vijim[87]: "Njëherë, Umer ibn Hatabi kaloi pranë Hatib ibn Ebi Baltas dhe kuptoi se ai po shiste rrush të thatë me çmim shumë të ulët, në mënyrë që të nxirrte nga loja konkurrentët e tij. Umeri i tha: – Ose rrit çmimin, ose largohu nga tregu!" Duke patur parasysh këtë rast ose të ngjashëm[88], mund të themi se Islami e urren mashtrimin me çmimet dhe nxit një sistem të tregut të lirë dhe një garë të ndershme. Shoqatat islame duhet të zhvillojnë strategji për të përmirësuar konkurrimin e tyre dhe të mos kufizojnë garën e tregut të lirë.

3. Mbrohuni kundër rreziqeve ndaj shoqatës

Në një mjedis në ndryshim të vazhdueshëm, shoqatat islame mund të zbulojnë se shoqata të tjera i plotësojnë nevojat e blerësve të tyre në mënyrë më cilësore. Strategjitë mund të zhvillohen për të përmirësuar cilësinë e prodhimit ose shërbimit të dikujt, përfshirë këtu krijimin e lidhjeve strategjike me palë të tjera të interesuara. Nëse shoqata juaj ka vazhdimisht rendiment të keq, ndoshta duhet të tërhiqeni. Si një shoqatë jofitimprurëse islame, paratë e dhuruara për programet tuaja janë amanet. Nëse ju nuk mund t'i përdorni këto dhurime për t'i shërbyer Islamit dhe muslimanëve me ofertën tuaj të tanishme të prodhimeve dhe shërbimeve, gjeni një mjedis tjetër ku mund të jeni më të zotë. Një shoqatë kombëtare islame vendosi të shiste tregtinë e saj të një librarie pas një rendimenti të dobët prej dekadash, kur ajo kuptoi se konkurrentët e tjerë dilnin vazhdimisht më mirë se ajo, dhe se ndihma e vazhdueshëme për mbulimin e humbjeve financiare nuk ishte më e mundur. E njëjta gjë vlen edhe për një tregti. Nëse dilni vazhdimisht me humbje, atëherë gjeni një fushë e cila është ende e lejuar (hallall), por në përputhje me fuqitë tuaja. Për shembull, Japonia po e kalonte Intelin në kartat e memories. Kjo bëri që Inteli të hiqte dorë nga kjo fushë dhe të bëhej një prodhues dhe projektues mikroprocesorësh. Sot, shumica e kompjuterave të tavolinës dhe e notebook-ve punojnë me mikroprocesorët e Intelit, siç është çipi Pentium.

87 M. Saeed, Z. U. Ahmed dhe S. Mukhtar, *Etika ndërkombëtare e tregtisë nga këndvështrimi islam: përqasje për lartësimin e vlerave*, Ditari i Etikës së Sipërmarrjes 32 (2001), fq. 127-42.

88 Rafik I. Beekun, *Etika islame e sipërmarrjes*. Herndon, VA: Instituti Ndërkombëtar i Mendimit Islam, 1997.

4. Zbatoni strategji plotësuese dhe të qëndrueshme

Siç u tregua më lart, strategjia është si një veprimtari e vetme, po ashtu edhe modeli bashkues që thekson të gjitha strategjitë e ndryshme. *Plotësueshmëria* nënkupton se strategjia e përdorur në një pjesë të shoqatës nuk duhet të pengojë strategjinë e përdorur në një pjesë tjetër të saj. *Qëndrueshmëria* nënkupton se megjithëse shoqata mund të përdorë një strategji si mbrojtëse ashtu dhe sulmuese, të dyja strategjitë mund të ndihmojnë që shoqata të arrijë përparësi të qëndrueshme konkurruese. Për shembull, një ndërmarrje mund të tërhiqet nga një treg i caktuar, por në të njëjtën kohë zgjerohet në një tjetër. Hixhreti mund të parashihet si strategjia e tërheqjes së Profetit, por, njëkohësisht ai po zgjerohej drejt Jethribit (Medina paraislame), ku kumti i tij ishte më i mirëpritur. Këto dy strategji ndryshojnë, por kur shihen brenda përmbajtjes së qëllimit të përgjithshëm, ato janë të dobishme

Në mënyrë të ngjashme, kur Perandori Kostandin ndaloi flotën ushtarake detare të Sulltan Fatihut, duke urdhëruar vendosjen e një zinxhiri të rëndë përgjatë Bosforit, sulltani u dha urdhër anijeve të tij të tërhiqeshin dhe t'i zhvendosnin anijet (brenda natës) nëpër male, dhe më pas të lundronin sërish nga një vend tjetër, nga ku mund të vazhdonin sulmin. Këto strategji të dyfishta të tërheqjes dhe sulmit ishin bashkëplotësuese dhe të qëndrueshme, gjë që solli (me ndihmën e Zotit) çlirimin përfundimtar të Kostandinopojës. Qëndrueshmëria e brendshme midis strategjive të ndryshme, që zbatohen për të plotësuar qëllimet e ndryshme të shoqatës, është thelbësore.

Figura 4 tregon ndërveprimin midis lëvizjeve të ndryshme strategjike për një shoqatë islame. Kjo shoqatë hipotetike përdor njëkohësisht si strategjitë mbrojtëse ashtu dhe ato sulmuese. Në përgjigje të përpjekjeve të konkurrentit për të kopjuar prodhimet e saj, shoqata mund të ulë çmimet ose të zvogëlojë gamën e prodhimeve. Ndërkohë, nevojat e reja të blerësit mund të dalin në sipërfaqe. Prandaj, shoqata mund të zhvillojë produkte të reja ose të zgjerojë fushën e saj gjeografike. Ndërsa secila prej këtyre lëvizjeve strategjike është një strategji në vetvete, modeli i përgjithshëm i një lëvizjeje strategjike gjithashtu përfaqëson një strategji organizative ose sipërmarrëse. Një shoqatë islame fitimprurëse ose jofitimprurëse mund t'i ushtrojë të dyja në të njëjtën kohë, për aq sa një njësi strategjish nuk pengon njësinë tjetër të strategjive.

Figura 4
Strategjia e shoqatës si një model veprimesh

5. Bëhuni krijues dhe mos përsërisni gabimet e së kaluarës

Shpesh shoqatat futen në një vazhdë dhe duhet të rivlerësojnë se cila strategji është më e aftë të përmbushë detyrën dhe qëllimet e tyre. Përsëritja e së njëjtës strategji të dhënë nga drejtuesit e mëparshëm, ose të kopjuara nga konkurrentët mund të mos çojë askund. Ashtu sikurse Profeti Muhamed (a.s) që do dëgjonte këshillën e Selman Farsiut në Hendek, po ashtu drejtuesit bashkëkohorë muslimanë duhet të zhvillojnë strategji krijuese brenda përcaktimeve të Islamit. Një shembull i tillë vjen nga Fondacioni Pakistanez EDHI, një shoqatë e përkushtuar për të ndihmuar të varfërit, dhe më pas të varfërit të jenë në gjendje të ndihmojnë vetveten. Ky fondacion ka ofruar disa shërbime mirëqënieje jotradicionale, pavarësisht nga kundërshtimi i ashpër shoqëror dhe kulturor. Për shemull, djepet përfaqësojnë një zgjidhje krijuese për një hall shumë të trishë: djepet e foshnjeve janë vënë afër shumicës se qendrave të emergjencës EDHI, ku fëmijet e padëshiruar braktisen në mënyrë të fshehtë. Megjithëse disa palë të interesuara të jashtme pohojnë se ky shërbim nxit lindjen e paligjshme, fondacioni beson se këto djepe parandalojnë një mëkat edhe më të madh, pikërisht braktisjen e foshnjeve të padëshiruara që vdesin nëpër kosha mbeturinash.

6. Mbikëqyrni pikat e ndryshimit të strategjisë dhe përgjigjuni kushteve të ndryshme të mjedisit

Një aftësi të rëndësishme që shoqata juaj islame mund të dojë të zhvillojë është aftësia për të gjurmuar pikat e ndryshimit të strategjisë. Siç tregohet nga ish-drejtori ekzekutiv i Intel, Andrew Grove, shoqatat duhet të mbikëqyrin dobinë e strategjive që përdorin: "Një shenjë kryesore paralajmërimi... [e] pikës së ndryshimit të strategjisë është kur ndërmarrja për të cilën shqetësoheni ka ndryshuar papritur. Ju jeni marrë me një konkurrent gjatë gjithë jetës suaj, dhe papritur nuk interesoheni për të, por për një tjetër. Një provë mendore e fishekut të artë ... [është] nëse keni vetëm një plumb – kë do të qëllonit me të? Nëse ndryshoni drejtimin e armës, kjo tregon se mund të keni të bëni me më shumë se një ndryshim të zakonshëm në mjedisin tuaj konkurrues."[89] Kur strategjitë fillojnë të humbasin dobinë e tyre, siç tregohet nga nivelet e larta të rendimentit të mëparshëm, – që nuk arrihen kurrë dhe madje janë në rënie, pavarësisht përpjekjeve të tua të shumta – është arritur një pikë ndryshimi në strategji. Ju duhet të veproni menjëherë, dhe shoqata duhet të përpiqet të rregullojë sa më parë strategjinë e saj për t'u përshtatur me rrethanat e reja.

Nivelet e strategjisë

Strategjia ndodh në nivele të shumëfishta. Në një ndërmarrje ose shoqatë të madhe islame, strategjia ndodh në pesë nivele:

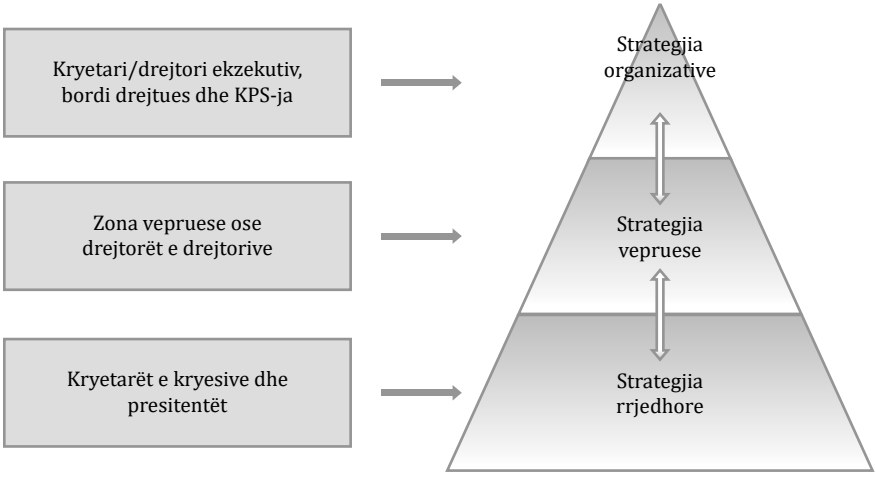
- ***Sipërmarrje*** – përgjithësisht, këtu strategjia përqendrohet te përmbushja e nevojës së përgjithshme shoqërore.
- ***Ndërmarrje*** – këtu strategjitë përfshijnë të gjithë shoqatën dhe drejtoritë e saj, ose njësitë strategjike të tregtisë (për shembulll, shoqata bamirësie, libraria ose thirrja për të besuar në Islam).
- ***Tregtare*** – kjo llojstrategjie është prirja drejt shkallës së llojshmërisë së kompanisë. Nëse kjo ndërmarrje ka drejtori të shumta, atëherë çdo drejtori e tregtisë duhet të ketë strategjinë e vet.
- ***Vepruese*** – brenda çdo drejtorie të tregtisë gjenden fushat vepruese (për shembull, kontabiliteti, marketingu, shitjet, prodhimi dhe kërkim-zhvillimi). Çdo fushë vepruese duhet të trajtojë çështjen e strategjisë brenda çdo veprimi.

89 A. Marcus, *Strategjia e drejtimit: ruajtja e epërsisë konkurruese*. Burr Ridge, II: McGraw Hill/ Irwin, 2005.

- ***Rrjedhore*** – veprimtaritë kryesore brenda çdo fushe vepruese duhet të kenë strategjitë e tyre (për shembull, menaxhimi i sektorit të makinave, ose mirëmbajtja dhe/ose përditësimi i faqes së internetit).

Për shumicën e shoqatave të vogla islame zbatohen vetëm tre nivelet e fundit: organizuese (ndërmarrja), vepruese (departamentet, kryesia ose dërgata) dhe strategjitë vepruese. Figura 5 përshkruan këtë marrëdhënie:

Figura 5
Nivelet e strategjisë për një shoqatë islame



Çdo nivel i strategjisë duhet të jetë i qëndrueshëm me nivelet e larta dhe të ulëta, sepse çdo nivel ndërtohet mbi nivelin sipër tij.

Përmbledhja e shembujve 5 jep disa raste për strategjinë e shoqatës.

Përmbledhje shembujsh 5 **Shembuj të strategjive të shoqatës**
IMRC • Edukon njerëzit rreth shëndetit dhe kujdesit shëndetësor. • Thekson barnat parandalues.
McDonalds • Shton restorante të reja çdo vit ose zgjerimi i tregut. • Përdor artikuj të rinj në menu dhe specialitete me çmim të ulët për të ruajtur vizitat e blerësve të rregullt. • Zgjedh vende të përshtatshme për blerësit • Përqendrohet në linjën e kufizuar të prodhimit dhe te cilësia e qëndrueshme.
Strategjitë e administrimit të sigurt të trafikut në autostradën kombëtare • Vendos dhe pëforcon nivele për levizjen e sigurt të mjeteve motorike. • I jep rëndësi drejtimit në mënyrë sa më të sigurt të automjetit.

Katër provat për frytshmërinë e strategjisë

Një shoqatë islame duhet të synojë më shumë përshtatshmëri sesa përshtatje.

Si e dini nëse strategjia juaj është fitimtare? Thompson Gamble dhe Strickland-i kështillojnë tri prova për ta përcaktuar këtë.[90] Unë kam shtuar një të katërtën: etikën.

1. Mirësia e përshtatjes

Sa përshtatet strategjia e shoqatës tuaj islame me rrethanat e veta? Megjithëse ju do të donit një përshtatje të ngushtë midis strategjisë dhe mjedisit të saj të jashtëm, kjo mund të jetë pengesë. Një përshtatje e ngushtë nuk është gjithmonë më e mirë për shkak të dallimit midis *përshtatjes* dhe *përshtatshmërisë*, sepse që të dyja janë mënyra për t'u përshtatur me kërkesat e ndryshme të mjedisit të jashtëm. Megjithatë ato kanë përfundime shumë të ndryshme. Kur një ndërmarrje islame përfshihet në përshtatje, ajo i përshtat nevojat e blerësve më mirë se konkurrentët e tjerë në një periudhë afatshkurtër. Megjithatë, çdo ndryshim i ardhshëm në nevojat e blerësve do ta dëbojë atë nga tregtia, sepse ajo është bërë aq origjinale (e veçantë), sa nuk përshtatet dot me nevojat e tanishme të blerësve. Nga ana tjetër, një ndërmarrje islame që angazhohet në përshtatshmëri mund të plotësojë nevojat aktuale të blerësve të saj në një mënyrë të përgjithshme; por, gjithashtu, të mbajë mjaftueshëm burime organizative për të plotësuar nevojat e tyre të ardhshme, nëse ato do ndryshojnë.

2. Përparësia konkurruese

A të çon strategjia në përparësi konkurrues? Një tregti islame nuk duhet të zhvillojë vetëm një përparësi konkurruese, por, po ashtu, duhet të jetë e aftë që ta mbajë atë, për të arritur kështu një përparësi të qëndrueshme konkurruese. Në këtë pikëpamje, teoria e sistemeve flet për *barazpeshën gjallëruese*, që nënkupton se një shoqatë, që është numri një, nuk mund ta vazhdojë përgjithmonë epërsinë e saj. Pra, nëse nuk përpiqet të mbajë përparësinë e saj konkurruese, baza e saj mund të humbasë me kalimin e kohës. Një shembull i përsosur është Banka Osmane e Turqisë. Dikur ishte

90 Thompson, Jr., Gamble dhe Strickland, *Strategjia*.

bankë qëndrore. Megjithatë, renditja e saj u ul, sepse udhëheqësit nuk u përshtatën me ndryshimet e kohës. Tashmë shumë konkurrentë po lulëzojnë në vend të saj.

3. Rendimenti

A e rrit strategjia rendimentin e shoqatës? Nëse strategjia e shoqatës nuk e përmirëson rendimentin e saj (për shembull, ulja e anëtarësisë, mungesa e qëllimit për mbledhjen e fondeve, cenimi i pjesës së tregut dhe zvogëlimi i mbulimit gjeografik), atëherë vendimmarrësit duhet të rimendojnë strategjinë e shoqatës së tyre. Një rast i përsosur është se si Halid ibn Velidi e përshtati ushtrinë muslimane gjatë betejës së Jermuk pas tre ditëve të para të betejës. Bizantinët, mbizotërues në numër, gati ia dolën të çanin përmes në dy fronte. Ata kishin kaq shumë besim te suksesi, saqë disa syresh u lidhën zinxhirë me njëri-tjetrin. Halidi kuptoi se një sulm ballor nuk do të ishte gjëja e duhur, kështu që ai ndërthuri strategjitë mbrojtëse dhe sulmuese, duke u varur nga ajo që po bënin bizantinët.

4. Etika

Strategjia e shoqatës tuaj mund të ketë përshtatjen e duhur me mjedisin e jashtëm, mund të çojë në përparësi të qëndrueshëm konkrruse dhe mund të përmirësojë rendimentin e përgjithshëm; por, të gjitha këto mund të mos kenë vlerë nësë është joetike. Le të themi që ju jeni një musliman që bën tregti në një vend ku sjelljet joetike janë normë, ku mashtrimi ju lejon që të nxirrni jashtë lojës konkurrentët dhe të merrni përfitime të larta duke rritur blerësit tuaj. A është islame dhe etike të kryeni veprime të tilla? Dikush pat thënë se nëse fiton një garë minjsh, gjithsesi mi mbetesh! Në kreun 16, lidhja midis strategjisë dhe etikës do të përshkruhet me më shumë hollësi.

Kreu VIII
Zhvillimi i synimeve të matshme

Duke marrë parasysh veçorinë e synimeve, disa udhëheqës të shoqatave islame i shmangin ato për t'u larguar nga përgjegjësia; nuk janë të gatshëm që të përfundojnë projektet e vjetra (dhe të dështuara) ose të angazhohen në veprimtari të cilat nuk janë të lidhura drejtëpërdrejt me qëllimin e tyre (për shembull, udhëtimet, fjalimet, lëvrimi i një paraqitjeje prej një ylli roku). Nëse doni të shmangni rënien dhe prishjen e shoqatës, vendosni dhe zbatoni synimet e zgjuara.

> Synimet që përputhen me parakushtet VMPVK do të lehtësojnë zbërthimin e hendekut dhe vlerësimin e rendimentit.

Parakushtet VMPVK

Synimet, hapat e veçantë të veprimit, që duhen ndërmarrë për të arritur qëllimet, duhet të përputhen me parakushtet e zgjuara (të veçanta, të matshme, të pranueshme, të vërteta dhe të kufizuara në kohë). Ato duhet të jenë:

• *Të veçanta*

Në cilën pjesë të qëllimit jeni përqendruar? Disa qëllime mund të jenë të shkëlqyera, të tilla si dëshira për të rritur nivelin etik të bashkësisë së tregtarëve të kombit tuaj. Por, për të arritur qëllimin e dëshiruar, mund

t'ju duhet ta ndani në pjesë të vogla, më të mundshme për t'u drejtuar, si dhe të vendosni një qëllim të veçantë në secilën pjesë. Siç thotë Kouzes-i dhe Posner-i, drejtues i zoti është ai i cili planifikon fitore të vogla.[91] Kjo qasje i bën qëllimet dhe synimet që lidhen me to të duken më pak frikësuese, dhe zbatimet e hershme me sukses të synimeve të vogla priren të kenë një ndikim të shumëfishtë motivues.

• *Të matshme*

Sa duhet arritur? Synimet e shoqatës tuaj duhet të jenë sasiore, sepse kështu mund të matet përparimi drejt arritjes. Më vonë, ndërsa shoqata juaj i zbaton këto synime të matshme, duhet të shqyrtohet çdo hendek midis shënjestrës së synuar dhe të përmbushur. Mos i lini numrat ngjitur me synimet ose "diçka për t'u pajtuar në një datë të mëvonshme", sepse kjo nuk është më pak sesa mosmarrja e pergjegjësisë. Të qenurit "i këndshëm" ose diplomatik, në fakt, mund të dëmtojë rendimentin afatgjatë të shoqatës tuaj dhe përpjekjet e saj për t'i shërbyer Allahut.

• *Të pranueshme*

A është i pranueshëm synimi për ata të cilët do ta zbatojnë atë? Ky parakusht është i rëndësishëm, sepse asnjë pjesë e planifikimit të stërholluar nuk ka rëndësi nëse nuk zbatohet plani. Zbatuesit duhet ta pranojnë përzemërsisht planin dhe synimet e caktuara, përndryshe plani dështon që në krye të herës. Drejtuesi i skuadrës, i besuar për plotësimin e një synimi, duhet të jetë i dhënë pas tij dhe ta marrë atë në zotërim. Tashmë synimi është i tyri; ata do ta mbështesin dhe do ta jetësojnë. Ju nuk do t'ju duhet që t'i nxisni apo t'ua kujtoni.

• *Të vërteta*

Cili është përfundimi? A është sfidues dhe i arritshëm? Synimet e ndërmarrjes tuaj duhet të jenë të lakueshme, sepse kështu do të lëvizë nga vendi ku ndodhet drejt vendit ku dëshiron të jetë. Në të njëjtën kohë, synimi nuk duhet të jetë shumë i vështirë, aq sa të ndrydhë zbatuesit e tij. Nivelin mos e vendosni shumë lart ose shumë ulët.

91 Kouzes dhe Posner, *Sfida e drejtimit.*

• *Të kufizuara në kohë*

Cili është afati përfundimtar për arritjen e synimeve? Zbatuesit duhet të kenë një ide të qartë për këtë datë; përndryshe do të pengojnë rrugën e njëri-tjetrit, madje mund të ngatërrohen me njëri-tjetrin, ngaqë elementet kryesorë ose burimet e domosdoshme nuk janë online në kohën e duhur.

Sa për kujtesë, qëllimet dhe synimet nuk janë e njëjta gjë. Qëllimet përqendrohen në përparësitë afatgjata; rrallëherë kanë një përbërës kohor të lidhur me to, dhe zakonisht zbatohen në bazë të përparësisë. Nga ana tjetër, synimet janë të lidhura me një qëllim dhe njësi të veçantë (për shembull, një sektor, departament, fushëveprimi, bord etj.), në mënyrë që të ketë përgjegjësi për to. Për më tepër, ato duhet të përcaktohen sa më shumë që të jetë e mundur. Rregulli bazë është: *nëse nuk është llogaritur, nuk do të kryhet*.

> Nëse rendimenti aktual nuk është matur kundrejt pikave të synuara në mënyrën të vazhdueshme, shtysa dhe përgjegjësia e të besuarve për zbatim do të thyhen.

Shpallja e qëllimit tuaj zakonisht është idealiste, por synimet duhet të jenë realiste. Lidhni synimet me një buxhet të bazuar në një burim të vërtetë të ardhurash.

Përmbledhje shembujsh 6 a

Shembuj të synimeve të shoqatës

IMCR:
Qëllimi: të ofrojë kujdes shëndetësor për indianët në përgjithësi dhe indianët muslimanë në veçanti.

Strategjitë:
- të edukojë njerëzit rreth shëndetit dhe kujdesit shëndetësor;
- të theksojë barnat parandalues.

Objektivat:
- të themelojë 3 klinika të lëvizshme deri në fund të 1992.

SIAV:
Qëllimi: të nxjerrë imamë dhe drejtues të mirëformuar dhe të aftë për bashkësinë muslimane të Amerikës Veriore.

Strategjitë:
- të afrojë lloje dhe nivele të ndryshme programesh mësimi që ndërthurin dijen e Islamit dhe aftësitë drejtuese;
- të njësojë dhe/ose botojë materiale të rëndësishëm në përputhje me qëllimin;
- të afrojë mundësi mentorimi për imamë dhe drejtues;
- të rigjallërojë qëndrën islame të mësimdhënies për të krijuar një qendër mësimi për imam dhe udhëheqje (QTIU).

Synimi:
- të themelojë qëndrën duke punësuar një drejtor dhe një ndihmës ekzekutiv përpara fundit të vitit 2003.

Fondacioni EDHI:

Synimet:
- Themelimi/zgjerimi i shtëpive shtesë EDHI për të varfërit gjatë tre viteve të ardhshme është planifikuar për të gjitha qytetet kryesore. Këto qytete përfshijnë: Peshawar, Quetta, Muzaffarabad, Chitral, Gujranwala dhe Lahore. Çmimi i vlerësuar për ndërtesat e mësipërme është më shumë se 100 milionë rupi.
- Nurmi i ambulancave do të rritet nga 400 që janë aktualisht në 650 gjatë dy viteve të ardhshme. Çmimi tërësor i qendrave ambulatore dhe ambulancave të lidhura me to do të jetë përafërsisht 56 milionë rupi.
- Në mënyrë që të drejtojë shërbimet EDHI dhe të përballojë shpenzimet e përsëritura në një mbështetje afatgjatë, fondacioni shpreson të mbledhë 400 milionë rupi brenda 5 viteve të ardhshme, si një fond shtesë që do të veprojë si ruajtje e paprekshme.

Kur synimet janë përcaktuar siç duhet, shoqata juaj islame mund të vlerësojë lehtësisht rendimentin e saj (shiko kreun 10). Synimet e planit strategjik përbëjnë nivelet për të vlerësuar nëse shoqata është në rrugën e duhur. Duke marrë parasysh natyrën gjallëruese të punës së shoqatës, synimet e saj duhet të rishikohen kohë pas kohe për t'u siguruar se përshtaten me pjesën e mbetur të planit strategjik dhe nxjerrin nivelin e

kërkuar të rendimentit. Kryerja e këtij rishikimi një ose dy herë në vit është e mjaftueshme, vetëm nëse mjedisi i jashtëm është i trazuar. Siç tregon Migliore, synimet, gjithashtu, përfaqësojnë një marrëveshje rendimenti midis drejtuesit dhe ndjekësve të tij, gjë që duhet shkruar në përputhje me rrethanat.[92]

Shembuj të synimeve të vyera kundrejt të dobëtave

Shkrimi i synimeve e bën më të lehtë dallimin mes atyre që janë shprehur dobët ose nuk përputhen me parakushtet. Merrni parasysh këto synime:

Përmbledhje shembujsh 6 b

Si të shkruani një synim

Shembulli 1	
Synimi i dobët:	Të rrisim anëtarësinë brenda 2 vitesh.
Pengesa:	Çfarë do të thotë "rritje"? A do t'ia hapim derën kujtdo që troket? A ekziston ndonjë filter që duhet zbatuar për anëtarët e mundshëm (për shembull, niveli i arsimit/fushës së specializimit)?
Objektivi i përmirësuar:	Synimi ynë është të rrisim anëtarësinë midis simotrave profesionale me 10% për 5 vitet e ardhshme.
Shembulli 2	
Synim i dobët:	Rritja e të ardhurave dhe fitimeve nga shitjet e librave islam.
Pengesat:	Asnjë nuk mund t'i rrisë të ardhurat dhe fitimet nga shitjet në të njëjtën kohë. Nëse dua të rris fitimet mund të shes çdo libër me çmim më të lartë. Kjo do të rrisë fitimin për libër, por, si pasojë, do të ulë të ardhurat e përgjithshme nga shitjet.
Synimi i përmirësuar:	Synimi ynë është të rrisim të ardhurat nga shitjet me 50% dhe fitimet me 10% deri në fund të vitit tjetër.
Shembulli 3	
Synim i dobët:	Të bëhemi shoqata më e aftë islame.
Pengesat:	Në cilën zonë gjeografike? "E aftë" sipas cilit përkufizim? Palët e ndryshme të interesuara përdorin përcaktorë të ndryshëm për të vlerësuar aftësinë e shoqatës, dhe shumë shpesh parakushtet e përdorur nga palë të ndryshme kundërshtojnë njëri-tjetrin.
Synimi i përmirësuar:	Synimi ynë është që brenda vitit 2007 të bëhemi shoqata kryerore në thirrjen për të besuar në Islam për muslimanët e konvertuar në Angli dhe Irlandë.

92 Migliore, Stevens, Loudon dhe Williamson, *Planifikimi strategjik*.

Kreu IX
Zhvillimi i planveprimit

Një plan strategjik duhet të përkthehet në një plan veprimi për të lehtësuar zbatimin afatshkurtër.

Zbatimi me zotësi i planit strategjik varet nga njerëzit. Zgjedhja e njeriut të duhur për zbatimin është shumë e rëndësishme, siç tregohet nga Halid ibn Velidi, një nga prijësit më të mirë në historinë islame. Në fillim të betejës së Jermukut, ku muslimanët u përballën me një ushtri bizantine shumë më të madhe në numër se e tyrja, Ebu Ubejdja, gjenerali i caktuar nga Umeri për të udhëhequr ushtrinë muslimane, ia ngarkoi detyrën e tij Halidit, i cili e pranoi: "Ebu Ubejdja është një burrë me karakter të pastër, por ai nuk i njeh lëvizjet luftarake."[93] Mirëpo kur e kuptoi se – me hirin e të Plotfuqishmit – ishte njeriu i duhur për të udhëhequr ushtrinë, ky veteran i sprovuar vazhdoi të korrte fitore të mëdha.

Shura është shumë e rëndësishme për të ndihmuar një drejtues gjatë hartimit të strategjisë, sikurse dhe gjatë zbatimit.

Duke folur rreth rëndësisë së përzgjedhjes së personit të duhur, Beekun-i dhe Badawi thonë se nuk mund të jetë gjithmonë e mundur të gjeni një musliman të fortë me aftësitë e nevojshme.[94] Në fakt, një shoqate isalme mund t'i duhet me zgjedhë midis një muslimani të fortë, me aftësi drejtuese të dobëta, dhe një drejtuesi të fortë, por me njohuri të dobëta islame. Amr ibn Asi kishte vetëm katër muaj që kishte pranuar Islamin kur Profeti e caktoi të drejtonte

93 A. I. Akram, *Halid ibn Velidi*.
94 Beekun dhe Badawi, *Drejtimi*.

muslimanët në Betejën e Zinxhirëve (*dhat as-salasil*). Ibn Tejmija gjen një arsyetim për këtë vendim në veprën e tij *Es-sijasah esh-sher'ijjeh*.[95] Një drejtues me përvojë të dobët ose të papërshtatshme mund të sjellë fatkeqësi në një shoqatë, ndërsa një i aftë mund ta ndihmojë dhe ta përmirësojë atë. Edhe nëse një drejtues i aftë nuk është musliman i fortë, mungesat e tij mund të rregullohen nëpërmjet ecurisë së vendimmarrjes së shuras, këshillave të shëndosha dhe zbatimit të qëllimeve të përbashkëta.

Planet vepruese

Pas hartimit të planit strategjik të shoqatës, KPS-ja duhet të kthejë vëmendjen drejt planeve afatshkurtër, të emërtuar si *planet vepruese* ose *taktike*, për çdo fushë të rëndësishme.[96] Plani i zhvilluar për secilën prej këtyre fushave, zakonisht ka një shtrirje prej një viti. Planifikimi strategjik dhe veprues rallëherë është bërë në të njëjtën kohë dhe nga të njëjtët njerëz. Një plan veprim duhet të përqendrohet te pikat e mëposhtme:

1. Cilat janë synimet (shënjestrat) tona afatshkurtra brenda vitit të ardhshëmë, në mënyrë që të ofrojmë prodhime dhe shërbime që përputhen me planin tonë strategjik? Synimet janë veprime afatshkurtër të përvijuar për të përmbushur synimet afatgjata. Çdo pikësynim mund të ndahet në veprimtari të njëpasnjëshme, duhet të ketë një përbërës kohor (zakonisht një vit ose më pak) dhe duhet të jetë gjithnjë i lidhur me një njësi të veçantë (për shembull, fushat vepruese, drejtoritë ose kryesitë). Për ta përsëritur, gjatësia e kohës lidhur më një synim mund të jetë më pak se një vit, në varësi të shpejtësisë së mjedisit të jashtëm. Një mjedis më i shpejtë dhe më i trazuar e bën atë më të vështirë për të parashikuar larg në të ardhmen, dhe kërkon korniza kohore shumë më të shkurtra në lidhje me synimet.
2. Cilat matje të rendimentit mund të përdorim për të llogaritur përparimin tonë drejt arritjes së këtyre synimeve?
3. Si do t'i arrijmë këto synime afatshkurtra? Me fjalë të tjera, çfarë burimesh të tjera njerëzore dhe financiare mund të caktojmë për çdo qëllim? Burimet janë mjetet nëpërmjet të cilëve mund të përmbyllim veprimtari të paracaktuara, duke përfshirë fabrikën, punën, lëndët e para dhe pasuri të tjera.

95 Jabnoun, *Islami dhe drejtimi*.
96 G. L. Morrisey, *Sugjerime për planifikim taktik*. San Françisko: Jossey-Bass, 1996.

Planet vepruese të drejtorisë ose kryesisë

Pasi të zhvilloni planet strategjike të shoqatës dhe t'i vini në punë, është koha të zhvilloni plan-veprimin e fushave të ndryshme (për shembull, financë, burime njerëzore, veprimtari), të drejtorive, dhe/ose planet e kryesive. Këto duhen biseduar dhe duhet gjetur ujdi në mënyrë që të rreshtohen me kujdes me planet e nivelit organizativ (stategjik dhe veprues). Sërish kjo është një ecuri përsëritëse, jo një ecuri nga lart-poshtë, që kërkon ndërlidhje anësore, vertikale dhe bashkërendimin përmes prodhimeve, fushave të shërbimeve dhe/ose fushave të tjera të punës.

> Si ndërlidhja anësore ashtu dhe ajo vertikale (nga poshtë-lart në lart-poshtë) janë të rëndësishme në përpunimin përsëritës të zhvillimit dhe zbatimit të planeve vepruese.

Për t'u siguruar që nivelet e ndryshme të planeve të shoqatës të punojnë së bashku në një mënyrë të bashkërenduar, KPS-ja dhe ju si drejtues, ose drejtori ekzekutiv duhet të jeni vigjilentë dhe të keni një vështrim të përgjithshëm dhe të hollësishëm të tablosë së planifikimit. Ndërkohë që ju duhet të përfshiheni rrallëherë në hollësi vepruese, mund të ngarkoni detyra të rëndësishme pa mohuar përgjegjësinë tuaj. Gjatë gjithë ecurisë së zbatimit përdorni aftësitë tuaja drejtuese, një strukturë të përshtatshme organizative dhe një kulturë mbështetur në përsosurinë për të vënë në jetë planet strategjike dhe vepruese. Qëndroni të përqendruar gjatë gjithë kohës te përfyryrimi i shoqatës. Është përgjegjësia juaj dhe e askujt tjetër të jeni nxitësi që shtyn ndjekësit drejt veprimeve.

Një model për një plan veprimi nga IMRC dhe SMO (një shoqatë hipotetike e përbërë nga studentë muslimanë mbështetur në shoqata të ndryshme ekzistuese) është dhënë në përmbledhjen e shembujve 7.

Përmbledhje shembujsh 7

Shembull për një plan veprimi

IMRC:
QËLLIMI (1990): t'u ofrojë kujdës shëndetësor indianëve në përgjithësi, dhe muslimanëve indianë në veçanti.

STRATEGJITË:
- të mësojë njerëzit rreth shëndetit dhe kujdesit shëndetësor;
- të theksojë mjekësinë parandaluese.

SYNIMET AFATGJATA: të krijojë klinika të lëvizshme deri në fund të vitit 1992.

SYNIMET AFATSHKURTRA OSE PIKËSYNIMET: (lidhur me objektivat afatshkurtër, 1-vjeçar):
- studime në fushat në nevojë brenda mesit të vitit 1991 (detyrë e caktuar A, M);
- blerja e pajisjeve brenda vitit 1991 (detyrë e caktuar M, J);
- punësimi i njerëzve në klinikë brenda marsit të vitit 1992 (detyrë e caktuar S, R).

BURIMET:
- vullnetarët nga shoqata vendase (emrat e listuar);
- mjekët e papunë (emrat e listuar).

MATJET E RENDIMENTIT:
- krijimi i klinikave të lëvizhshme në zonat në nevojë në Bombei dhe Madras, deri në janar të vitit 1993;
- ulja e raportit të vdekshmërisë para lindjes në zonat e shënuara, deri në janar të vitit 1995.

SMO
QËLLIMI:
rritja e pranisë SMO në konviktet e Amerikës Veriore.

STRATEGJITË:
- të tërheqë dhe mbajë më shumë anëtarë;
- t'i trajnojë anëtarët për thirrjen islame.

SYNIMET AFATGJATA:
të rrisë numrin e anëtarëve të regjistruar SMO deri në 10.000 brenda pesë viteve të ardhshme.

SYNIMET AFATSHKURTRA:
të ulë kohën e përpunimit të këtkesës për t'u anëtarësuar me 50% brenda një viti.

VEPRIMTARITË:
- riformatimi i fletë-kërkesës (e përcaktuar posaçërisht një për çdo njeri);
- ndryshimi i programit të bazës së të dhënave të anëtarësisë (e përcaktuar posaçërisht për çdo kryesi);
- trajnimi i punonjësve me programin e ri të bazës së të dhënave (e përcaktuar posaçërisht një për çdo njeri);
- provimi dhe përmirësimi i përpunimeve të reja (caktuar një kryesie të posaçme).

BURIMET:
- punonjësit e shërbimeve të anëtarësisë (emrat e renditur);
- krahasimi i shoqatës (emrat e listuar);
- punonjësit e përgatitur për krijimin e programit të bazës së të dhënave (emrat e renditur).

MATJET E RENDIMENTIT:
- ulja me 10% e ankesave nga kërkuesit e rinj brenda një viti;
- të gjitha kërkesat e reja për anëtarësim të përpunohen brenda tre ditësh nga marrja e fletë-kërkesës.

Një shembull më i hollësishëm i planit veprues të SMO-së në lidhje me veprimtarinë e të mësuarit është renditur në përmbledhjen e shembujve 8. Gjithashtu, mund të përdorni fletën e punës nr. 13 (shtojca A, fq. 178) për të përshkruar planin tuaj veprues. Plani juaj strategjik duhet të përkthehet në një plan veprimi, në mënyrë që të ketë kuptim për zbatuesit; përndryshe do të mbetet shumë i paqartë, dhe ndjekësit ose punonjësit tuaj do ta kenë të vështirë që ta përkthejnë planin organizativ në diçka të kuptueshme dhe të zbatueshme. Është e mundur që sapo ata të nisin punën me plan-veprimin të dalin hendeqe midis asaj që është synuar dhe asaj që mund të arrihet. Nëse ndodh një gjë e tillë, plani strategjik mund të ketë nevojë të rregullohet në përputhje me rrethanat.

Përmbledhje shembujsh 8

Shembuj të një plani oganizativ

Hapi i veprimit, detyra ose veprimtaria	**Njeriu ose grupi përgjegjës**	**Data e fillimit**	**Data e përfundimit**	**Orët e vlerësuara**	**Çmimi**
1. Vlerësoni programin e bazës të të dhënave të anëtarëve të ndryshëm.	Të gjithë luajnë një rol	4/20	4/21	8	$ 750
2. Pëzgjidhni, blini dhe mbikqyrni përshtatjen e programit të bazës së të dhënave.	Tabela dhe skuadra e teknologjisë së të dhënave.	4/22	6/23	120	$ 6000
3.Zgjidhja: mësoni tre anëtarë më shumë në programin e ri të bazës së të dhënave.	Nabeela/ Issa	6/23	6/30	30	$ 1000

Këshilla për hartimin e planeve vepruese

- Punoni për qëllime afatgjata ndërkohë që mundohen i përfitoret ëvogla dhe arritje të menjëhershme. Nëse u kushtoni shumë kohë fitoreve afatgjata, pasojat e përditshme mund të neglizhohen dhe të përfundojnë në ngërçe.

- Kur merrni vendime afatshkurtra, gjithmonë mbani parasysh përfytyrimin pamor dhe qëllimor.
- Krijoni synime të qarta, veprimtari dhe udhëzime që kanë lidhje me to. Sigurohuni që të gjitha këto të jentë të qarta për ata që do t'i zbatojnë. Vendosini ato në një mur të madh, në mënyrë që të jenë të dukshme nga secili, se me çfarë do punojë dhe sa përparim është bërë.
- Mos kujtoni se ata ju kuptojnë. Përdorni mënyra të shumëfishta ndërlidhje për t'u siguruar që ata të bëjnë shkëmbime përballë, diskutime në grup, telefonata të drejtëpërdrejta, e-mail-e, video dhe fletëpalosje. Ju mund të doni të ruani fletëpalosjet dhe procesverbalet e kryesisë në një faqe të sigurt rrjeti në mënyrë që zbatuesit t'i marrin ato atëherë kur u nevojiten.
- Gjuha e plan-veprimit duhet të jetë e thjeshtë dhe e kapshme.
- Siç tregohet nga Beekun-i dhe Badawi, ngarkoni me punë, por mos mohoni përgjegjësinë.

Ngarkoni, por mos mohoni.

Kreu X
Zhvillimi i planit rastësor

Ebu Hurejra tregon se njëherë Profeti (paqja qoftë me të) tha: "Besimtari ngjan me një bimë të brishtë e të freskët. Era e përkul bimën në çdo drejtim që fryn. Por, kur era zhduket, ajo drejtohet sërish.[97] *Kurse një njeri i djallëzuar është si një pemë pishe, e cila qëndron e fortë dhe e tendosur, derisa Allahu e thyen atë kurdoherë që Ai do."*[98]

Uhudi tregon rëndësinë e planeve rastësore për shoqatat islame.

Asnjë plan strategjik nuk është i përsosur, ndaj dhe rrallëherë zbatohen siç mendohen. KPS-ja duhet të ndihmojë shoqatën të hartojë strategjitë e mundshme ose rastësore nëse ngjarjet ndodhin në një mënyrë të paparashikuar. Një shembull i përsosur i ndryshimit të strategjisë ndodhi në betejën e Uhudit. Në kundërshtim me udhëzimet e qarta të Profetit, harkëtarët muslimanë lanë vendet e tyre në majë të kodrës në pjesën e pasme, dhe për pasojë ushtria muslimane doli zbuluar karshi sulmit të Halid ibn Velidit. Pas lënies së vendeve vendeve të tyre erdhi edhe kundërpërgjigjja e shkëlqyer e Halidit, njeriut të vetëm që pothuajse i shkaktoi humje Profetit.[99] Allahu donte ta përballte Profetin e Tij dhe muslimanët me një shije të hidhur në Uhud, pra me një mësim, gjë që mund të na ndodhë edhe ne.

Në rast se po përballeni me Uhudin tuaj, atëherë zhvilloni planet rastësore; përdorni zbërthimin FDMR për t'iu përgjigjur situatës në

97 Në mënyrë të ngjashme, një besimtar sprovohet me vuajtje për të forcuar besimin dhe zemrën e tij, dhe ai qëndron durimtar dhe i palëkundur.

98 *Fikh es-Sunneh,* 4. 1., në *Winalim* (1996). Silver Springs, MD: ISL Software Corporation, botimi i katërt.

99 A. I. Akram, *Halid ibn Velidi*.

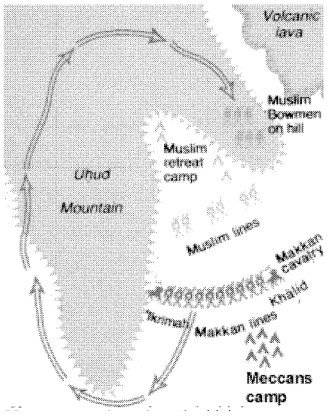
mënyrë të shpejtë, duke provuar plane të ndryshme rastësore për të dalë sa më faqebardhë. Siç do ta shqyrtojmë më vonë, ndërtimi i skenarëve mund t'ju ndihmojë të parashikoni lloje të shumtë ndryshimi.

Zhvillimi i një përpunimi

Kurrë mos bëni vetëm një plan rastësor, por disa të tillë

Ndërsa KPS-ja punon për planin strategjik, anëtarët e saj duhet të parashikojnë lëvizjet dhe kundërlëvizjet e sektorëve të mjediseve të brendshme dhe të jashtme. Nëse shoqata juaj islame dëshiron të angazhohet në drejtim nëpërmjet veprimit dhe reagimit (MAR), bëni çdo përpjekje për të qënë gjallërues.

Ekspozita B: Beteja e Uhudit[100]



Lufta e vazhdueshme mund t'ju dëmtojë jetën jashtë shoqatës dhe planet e saj strategjike, duke shmangur vëmendjen tuaj nga përfytyrimi pamor dhe qëllimor, por edhe nga synimet tuaja.[101] Një udhëzues për leje drejtimi (patenta) më tha njëherë që "të prisja të papriturën". Me fjalë të tjera, njerëzit dhe shoqatat nuk do të sillen gjithmonë normalisht, por sipas mënyrës së tyre të sjelljes. Në rast se dikush kupton dhe planifikon për disa prej këtyre mënyrave të sjelljes, aksidentet rrugore mund të zvogëlohen. Në mënyrë të ngjashme, një plan strategjik që parashikon pasiguri të

100 Marrë nga libri *Halid ibn Velidi: Shpata e Allahut*, A. I. Akram. http://www.swordofAllah.com, 1969.

101 Morrisey, *Sugjerime për planifikim taktik*.

mundshme ju mundëson lakueshmërinë për t'u marrë me to sipas mënyrës suaj. Kështu, në dashtë Zoti, nuk do të kapeni në befasi të plotë.

Megjithëse e gjithë fusha e rastësive mund të mos jetë e sigurt, një KPS e vyer do të krijojë në mënyrë të tërthortë një përpunim njohës për të menduarit në mënyrë vitale dhe për t'iu përgjigjur atyre ndodhive që nuk janë pjesë e planit zyrtar strategjik. Në fund të fundit, ecuria njohëse mund të jetë një prej përfundimeve të dëshiruara të përpunimit të drejtimit strategjik, sepse ajo i pajis drejtuesit dhe vemdimmarrësit me një shabllon të përbashkët njohës për t'u marrë me ngjarjet e paparashikuara.

Nuk ka plan strategjik apo veprues të përsosur

KPS-ja duhet ta dijë mirë se nuk ka asnjë plan strategjik apo veprues të përsosur. Siç e pamë më herët, përpjekja për të krijuar një plan të përsosur është një shpërdorim kohe dhe burimesh. Për shkak të natyrës zhvillimore të mjedisit, një plan bëhet i vjetruar sapo të jetë hartuar. Prandaj, planet rastësore duhet të krijohen gjithmonë paralelisht me planet tuaja organizative dhe vepruese.

Rastësitë për mirë dhe për keq

Skico paraprakisht pikat shkakësore, ku mund të hynë në fuqi planet e ndryshme të paparashikuara.

Shumica e planifikuesve strategikë përpiqen të parashikojnë pengesat, por shumë rrallë mendojnë se si të shfrytëzojnë një mundësi që krijohet papritur. Një kuptim i thellë i mjediseve të brendshme dhe të jashtme, përftuar nga një ecuri e vazhdueshme FDRM-je, do t'ju pajisë me të gjitha të dhënat që ka nevojë një shoqatë për t'u përballur me ngutshmëritë e papritura, ose të përfitojë nga mundësitë. Mbani mend se, megjithëse një mundësi mund të duket shumë tërheqëse, një shoqatë nuk duhet të nxitojë për ta shfrytëzuar atë. (Mund të mos ketë përshtatje midis mundësisë dhe strukturës së tanishme të burimeve të disponueshme të shoqatës.) Një shabllon i mirë pasigurish duhet të filtrojë shpërqendrime të tilla tunduese.

Gjatë krijimit të planeve rastësore të shoqatës, KPS-ja duhet, gjithashtu, të përcaktojë pikat në të cilat do të hyjnë në fuqi këto plane. Për shembull, nëse të ardhurat nuk mund të mbulojnë shpenzimet, buxhetit të

kryesisë duhet t'i kërkohet të bëjë shkurtime ose një strategji shkurtimesh. Përndryshe, KPS-ja mund të shkojë më tej dhe të këshillojë veprime të posaçme derisa të arrihet pragu. Disa pika të pragut mund të kërkojnë një vëzhgim të hollësishëm, në vend të veprimit të menjëherëshëm. Së fundi, natyra e projektit që është duke u plotësuar dhe mjedisi në të cilin gjendet mund të ulin ose rrisin pragun. Në këtë mënyrë, në një mjedis shumë konkurrues, ku raporti i shkëmbimit është shumë i shpejtë, ku shkalla dhe natyra e ndryshimit është e paparashikueshme, pragjet mund të rriten dhe afatet për të vepruar mund të shkurtohen, në mënyrë që të parandalojnë vjetrimin e planeve rastësore. Kjo është e vërtetë si për mundësitë ashtu dhe për rreziqet.

Ju duhet të vini re se Islami merr parasysh si të papriturat/pasiguritë për mirë ashtu dhe ato për keq. Urdhëresat kuranore për të shkruar çdo kontratë, kërkon të parandalojë problemet dhe keqkuptimet në të ardhmen. Në mënyrë të ngjashme, *lutja e frikës*, e përshkruar në *Sahih*-un e Buhariut (hadith nr. 659), i lejon ushtarët muslimanë të luten në grupe dhe në të njëjtën kohë të kenë kujdes kundër ndonjë sulmi të befasishëm. Kështu, planifikimi rastësor, duke marrë parasysh skenarët e mundshëm në të ardhmen, është pjesë e pandarë e Islamit.

Hartimi i skenarëve

Shtysa e një prej grupeve kryesore këshillues në krijimin e skenarëve është "Sytë nga e ardhmja dhe me këmbë në tokë". Kjo do të thotë se meqënëse nuk mund të parashikojmë të ardhmen, sepse atë e di vetëm Allahu, ne mund të përpiqemi të parashikojmë drejtime të mundshme që mund të marrë rrjedha e ngjarjeve.

Një skenar mund të përcaktohet si "një pikëpamje e brendshme e vazhdueshme e asaj çfarë mund të jetë e ardhmja; jo një parashikim, por një përfundim i mundshëm në të ardhmen".[102] Kështu, një skenar është një "histori" e cila ndërthur atë që presim dhe zbulimin e asaj që mund të jetë e mundur.

Hartimi i skenarëve është ushtruar gjatë gjithë historisë islame. Profeti Muhamed (a.s) dhe Ebu Bekri u larguan nga Meka për në Medinë nga rruga jugore, krejt të kundërtën e asaj që priste armiku. Amr ibn Fuhejra, një bari, i ndoqi ata me tufën e tij të dhenve në mënyrë që të mbulonte gjurmët e

102 Porter, *Epërsia konkurruese.*

tyre.[103] Pasi Gasanidi vëzhgoi dhe vrau të dërguarin e Profetit si qeveritar të Busras, Muhamedi ngriti një ushtri dhe vendosi në krye Zejdin. Profeti i Zotit u tha ushtarëve që të ndiqnin Xhaferin nëse vritej Zejdi, dhe Abdullah ibn Ravahan nëse vritej Xhaferi. Nëse vriteshin të tre, atëherë muslimanët duhet të zgjidhnin dikë tjetër për t'i drejtuar.[104] Në fakt, kjo ishte ajo që ndodhi në Muta, ku një bashkëpunim i trupave bizantine dhe fiseve veriore, më të shumtë në numër se muslimanët, solli vrasjen e të tre drejtuesve në fjalë. Në fund, Halidi u zgjodh si drejtuesi i ri dhe i mblodhi muslimanët, studioi sulmet e armikut dhe i udhëhoqi ata në një tërheqje të organizuar.

Raste të tjera të krijimit të skenarëve zbatohen në jetën e përditshme të gjithkujt: kemi tejemumin kur nuk ka ujë për abdes, ushqyerja e njerëzve të varfër nëse jeni të sëmurë ose të pamundur për të agjeruar, ose ngrënia e mishit të derrit (sa për të mbajtë frymën gjallë) nëse jeni në pragvdekje në një situatë urie.

Renditja e hartimit të skenarëve

Schwartz-i përshkruan hapat e domosdoshëm për hartimin e skenarëve.[105] Unë po i përmbledh këtu:

• *Njësoni pengesat ose vendimet kryesore*

Për shoqatat islame në Amerikën Veriore, sulmi terrorist i 11 shtatorit ishte një goditje e madhe e jashtme, sepse një ngjarje e tillë ishte plotësisht e paparashikuar. Muslimanët ishin të tronditur, të trishtuar e të inatosur. Të gjitha planet e tyre strategjike u hodhën menjëherë poshtë, dhe pengesa kryesore u bë pastrimi i emrit të Islamit dhe mbijetesa si muslimanë në Amerikën Veriore. Shumë bashkësi muslimane donin të qetësonin alarmin që po përjetohej nga miqtë tanë dhe fqinjët e bashkësive/besimeve të tjera.

• *Pikasni fuqitë kryesore në mjedisin vendas*

Fuqitë në mjedis ndikojnë në vendimet përfundimtare lidhur me pengesat kryesore të njësuara në hapin 1. Këtu bën pjesë fuqia ligjore, politike, fetare,

103 Lings, *Muhamedi*.
104 Po aty.
105 P. Schwartz, *Arti i të parit larg*. Nju Jork: Doubleday, 1997.

rregullatore dhe ekonomike. Vendimmarrësit e shoqatës suaj duhet të bëjnë detyrat e tyre dhe të përcaktojnë se çfarë duhet të dinë para se të marrin një vendim. Pa dyshim, marrja e të dhënave të sakta është e rëndësishme.

• *Përcaktimi i fuqive drejtuese në mjedisin e gjithëkapshëm*

Fuqitë drejtuese janë shkaqet kryesore për ndryshim.[106] Disa prej tyre rrjedhin nga mjedisi i gjithëkapshëm, ndërsa të tjerat nga mjedisi vendor i shoqatës. Raste të forcave drejtuese janë ndryshimet në teknologjinë e të dhënave, ligjet (për shembull, akti patriot dhe variantet e tij të mundshme), demografia, qeveria (kush është apo nuk është në pushtet), mendimi qytetar dhe mënyra e jetesës, si dhe rritja e pasigurisë dhe rrezikut të tregtisë.

• *Rendisni sipas rëndësisë dhe pasigurisë*

Meqënëse disa prej fuqive drejtuese janë më serioze se të tjera, ato duhet të renditen në bazë të rëndësisë së tyre për vendimet e lëna pezull dhe nivelit të pasigurisë që shoqërohet me to. Disa prirje të parashikuara, në fakt, mund të renditen më lart se disa që nuk parashikohen. Renditja e tyre mund të ndryshojë me kalimin e kohës. Për shembull, KMAI-ja njofton se sulmet mediatike ndaj muslimanëve dhe Islamit pas 11 shtatorit janë në rritje. Një prirje për mirë, që fillimisht kundërveproi ndaj këtij reagimi të keq, ishte vala e jashtëzakonshme e mbështetjes dhe e mirëkuptimit të treguar nga shumë amerikanë dhe bashkësi të tjera besimtarësh. Megjithatë, së fundi, një hulumtim për mendimin qytetar në Amerikë, kryer nga KMAI-ja, tregoi se lufta në Irak e ka dëmtuar përshtypjen qytetare për muslimanët, dhe krimet e urrejtjes kundër tyre janë rritur në mënyrë dramatike.

• *Përzgjidhni arsyetimet e skenarit*

Dy ose tre fuqi drejtuese mund të përdoren për të krijuar harta skenarësh dy përmasorë. Ndërthurje të ndryshme të fuqive drejtuese mund të përdoren për të përpiluar harta, një për një. Një fuqi drejtuese mund të jetë "ligjet e qeverisë", me qëndrimet e saj nga "kufizuese" në "të lira". Një fuqi tjetër drejtuese mund të jetë "mbulimi i medias", me qëndrimet e saj nga "të njëanshme" në "të barazpeshuara". Mund të zhvillohen katër skenarë të mundshëm:

106 Thompson, Jr., Gamble dhe Strickland, *Strategjia*.

i. kufizuese/të njëanshme,
ii. kufizuese/barazpeshues,
iii. të hapur/të njëanshëm,
iv. të hapur/barazpeshuese.

• *Ofroni më shumë të dhëna rreth skenarëve*

Sapo skenarët të vendosen mund të krijohet një historik për çdo skenar, duke iu përgjigjur pyetjeve të tilla si:

i. Çfarë ngjarjesh (ndërkombëtare, kombëtare, vendore) duhet të ndodhin në mënyrë që të shfaqet ky skenar?
ii. Cilët njerëz do ta zbatojnë këtë skenar?
iii. Cilat janë ndërlikimet për strategjinë e shoqatës tuaj?

Ky është hapi më i rëndësishëm. Si zhvillohet çështja për të cilën duhet marrë një vendim, sipas cilit skenar? Ose a duhet ta përshtasim strategjinë tonë në mënyrë që të jetë e zbatueshme për disa prej skenarëve?

• *Zgjidhni tregues dhe shenja kryesore*

Përzgjidhni treguesit dhe shenjat, në mënyrë që vendimmarrësit të kenë mundësi të përcaktojnë rolin ose pjesën e shoqatës në skenarin e posaçëm që është duke u luajtur.

Çfarë treguesish dhe shenjash duhet të njohin pjesë të ndryshme të shoqatës në mënyrë që të tkurret brenda skenarit të posaçëm që është duke u zbatuar? A di njësia që mbikëqyr treguesit se si të veprojë në lidhje me treguesin dhe skenarin lidhur me të? Cilat janë ndikimet në strategjinë e shoqatës tuaj?

- Kthejini skenarët mbrapsht tek ata që janë duke u këshilluar dhe jepni të dhëna tek ata që janë duke u këshilluar rreth çështjes apo vendimit të çastit.

• *Shqyrtoni mundësitë strategjike*

Vendimmarrësit mund të përdorin shuran për të nxjerrë një rrjet të paparashikuar të strategjisë (bazuar pjesërisht në mundësitë e skenarit nga

Ringland-i[107]) dhe të vlerësojnë përbërësit e saj nga "shumë të mirë" në "shumë të këqinj". Qartësisht, mundësitë e hapura ndaj një shoqate do të jenë në dobi të fuqisë së saj thelbësore. Në një skenar politikisht të trazuar, punësime të tjera shtesë (duke përdorur lajmërime të shërbimit qytetar) dhe ndërtimi i lidhjeve strategjike do të jetë për mirë, ndërkohë që e njëjta mundësi mund të jetë e keqe në një skenar politikisht të qetë.

Rrjeti i paparashikuar i strategjisë	Skenari 1	Skenari 2	Skenari 3
Mundësia A	*	✓	X
Mundësia B	*	X	X
Mundësia C	✓	*	*
Mundësia D	X	✓	*

* Kjo strategji do të funksionojë shumë mirë me këtë skenar
✓ Kjo strategji do të funksionojë mirë me këtë skenar
X Kjo strategji nuk do të funksionojë me këtë skenar

• *Pajtohuni mbi planin e zbatimit*

Kur është vendosur fillimi i një projekt të posaçëm, caktoni dikë ose një skuadër si drejtuesin e projektit dhe i jepni atij/asaj detyrën me përgjegjësi të veçantë të gjurmimit të të gjithë treguesve të rëndësishëm, nisjes së shenjave të paralajmërimit, themelimit të planeve të miratuara shtesë dhe raportimi te drejtuesi. Bëni kujdes kur caktoni një skuadër si drejtuese të projektit, sepse ecuritë e skuadrës mund të shpërndajnë përgjegjësinë midis anëtarëve të saj dhe për pasojë mund të nënvlerësohen detyrat.

• *Jepuni zë skenareve nëse është e domosdoshme*

Nëse rrethanat e kërkojnë këtë, bëjuni jehonë disa skenarëve dhe veprimeve të lidhura me to, me qëllim nxitjen e mendimit të qytetarëve që të përzgjedhin me kujdes. Sigurohuni të zgjidhni këto burime reklamimi në mënyrë të kujdesshme dhe të vlerësoni paraprakisht përfitimet dhe/ose humbjet e mundshme.

107 G. Ringland, *Skenarë në sipërmarrje*. West Sussex, UK: Wiley, 2002.

Kreu XI
Mishërimi i planit strategjik: përshtatur për synime drejtimi

"*Me të vërtetë që pas vështirësisë vjen lehtësimi. Me të vërtetë, pas vështirësisë vjen lehtësimi!*" (Kuran, 94:5-6)
"Zbatimi – kryerja e detyrës, përmbushja e saj – është aftësia më e pavlerësuar e një drejtuesi të dobishëm." (Lou Gerstner, Jr., ish-drejtor ekzekutiv i IBM-së[108])

Një drejtues i dobishëm nuk është vetëm një përfytyrues: ai duhet të jetë edhe një zbatues i aftë.

Sapo planet strategjike, vepruese dhe të papritura të jenë zhvilluar dhe mirëkuptuar, zbatojini pa asnjë vonesë. Çdo veprim pasues i ndërmarrë nga anëtarët ose punëtorët tuaj duhet të përqendrohet nëse veprimtaritë e tyre – qofshin këto në zhvillim ose të planifikuara – e afrojnë shoqatën me qëllimet dhe synimet e saj. Nëse strategjia juaj do të zbatohet në mënyrën e duhur, duhet të krijoni një përshtatje të nevojshme midis saj dhe tre përbërësve të mëposhtme:

- aftësitë e shoqatës tuaj, përfshirë drejtimin;
- struktura e shoqatës, përfshirë sistemet e saj të brendshme mbështetëse;
- kultura e atmosferës në shoqatën tuaj.

Në tre kapitujt e ardhshëm do të diskutoj pikërisht këto ndryshime të nivelit të gjithëkapshëm. Ju lutem, vini re se pjesa mbi udhëheqjen dhe zbatimi i

108 L. Gerstner, Jr., *Kush tha se elefantët nuk kërcejnë? Drejtimi i një sipërmarrjeje të madhe me anë të ndryshimit rrënjësor*. Nju Jork, NY: Harper Business, 2003.

strategjisë është përshkruar me më shumë hollësi te *Udhëheqja në perspektivën islame*[109] *(Leadership: An Islamic Perspective)*. Çështje të ndryshme që janë në këtë vepër nuk janë përfshirë këtu, të tilla si ngarkimi me detyrë, shtysa dhe modeli i drejtimit islame. Një pjesë e njësisë së mëposhtëm është marrë nga kjo vepër, por është zgjeruar në mënyrë të ndjeshme.

Një model me pesë hapa për udhëheqje me rendiment

Që të dy drejtuesit, tjetërsuesi dhe ndërvepruesi janë të rëndësishëm për shoqatën.

Drejtimi mund të përkufizohet si "një marrëdhënie ripërtëritëse mbështetur në ndikimin dhe qëllimin e përbashkët midis drejtuesve dhe bashkëpunëtorëve, ku ndodhin zhvendoseje në nivele të larta dhe zhvillime në moral, meqënëse ata ndikojnë te ndryshimet e synuara".[110] Bruns-i e përkufizon drejtimin si "drejtues duke përfshirë dhe ndjekësit që veprojnë për qëllime të caktuara që përfaqësojnë vlerat dhe shtysat, dëshirat dhe nevojat, shpresat dhe pritshmëritë si të *drejtuesve* ashtu dhe të *ndjekësve*".[111] Të dy përkufizimet theksojnë *përmasën tjetërsuese* të drejtimit, ku ju si drejtues dhe ndjekësit tuaj përmirësoni njëri-tjetrin. Teksa drejtuesit që përqendrohen mbi shoqatën dhe rendimentin u afrohen ndjekësve me idenë për të shkëmbyer një gjë me një tjetër (për shembull, vende pune për vota, një pozicion në drejtori për dhurata të caktuara), drejtuesit që punojnë me skuadra për të njësuar ndryshimet e nevojshme (drejtuesi tjetërsues) njohin nevojat e ndjekësve të mundshëm dhe kërkojnë t'i plotësojnë nevojat e tyre.[112] Ata përpiqen ta angazhojnë të gjithë qenien e ndjekësit, në mënyrë që të krijojnë një frymëzim dhe përmirësim të përbashkët.

Përmasa tjetërsuese është pjesë e modelit islam të drejtimit, i cili thekson përmirësimin e ndërsjellë të drejtuesve dhe ndjekësve. Në fakt, Islami kërkon që ju si drejtues të kujdeseni për nevojat e atyre që ju ndjekin. Në një hadith të shënuar në *Sunen*-in e Ebu Davudit (nr. 2942), të cilin e përcjell Ebu Merjem Azdi, Profeti thotë:

109 Beekun and Badawi, *Drejtimi*.
110 J. C. Rost, *Drejtimi për shekullin e njëzet e një*. Nju Jork: Praeger, 1991.
111 M. Burns, *Drejtimi*, fq. 19. Nju Jork, NY: Harper & Row, 1978.
112 Po aty.

"*Nëse Allahu cakton dikë drejtues të çështjeve të muslimanëve, dhe ai e veçon veten (nga ata) duke mos ua plotësuar nevojat, dëshirat dhe skamjen, Allahu do të largohet nga ai duke mos ia plotësuar nevojat, dëshirat dhe skamjen e tij.*"[113]

Në të njëjtën kohë, mbështetësit (ndjekësit) tuaj duhet të reagojnë ndaj jush duke jua shpërblyer me veprime të sinqerta dhe të paanshme, t'ju mbështesin dhe ndihmojnë të shkoni drejt së mirës.

Umeri thoshte: "Zoti pastë mëshirë mbi këdo që m'i tregon gabimet e mia!" Në fakt, mbështetësit tuaj kanë përgjegjësinë të ndjekin udhëzimet tuaja për sa kohë që ju silleni në mënyrë islame, si dhe të mos ju binden kur nuk nuk silleni në mënyrë të tillë. Aliu tregon se Profeti (a.s) pat thënë: "Bindja përmbshet kur urdhri është në të mirë."[114]

Megjithëse ju mund të silleni në përputhje me kufijtë islam dhe të urdhëroni të mirën, gjithashtu, mund të zhyteni në detyrat tuaja si udhëheqës, dhe kështu e bëni veten të paarritshëm. Drejtuesit e shoqatave islame ndonjëherë mendohen si të ftohtë dhe/ose të paarritshëm sapo kapin një nivel të caktuar suksesi. Collins-i zbërthen mënyrën e drejtimit të disa prej drejtuesve të ndërmarrjeve më të mira botërore dhe zbulon një përmasë të cilën e quan niveli 5 i drejtimit.[115] Në ndryshim nga drejtuesit e profilit të lartë, të cilët lulëzojnë mbi kultin e individit, Collins tregon se drejtuesit e nivelit të pestë janë një përzierje e pashpjegueshme e përulësisë vetjake dhe vullnetit profesional (për shmebull, Umer me përulësinë që shfaqi kur udhëtoi në Jerusalem për të marrë çelësat e qytetit). Shkalla e përulësisë dhe qasjes së kështilluar nga niveli 5 i drejtimit është e rëndësishme për një zbatim efikas të strategjisë së një shoqate islame.

Një prej modeleve më të mirë përfshirës të drejtimit të dobishëm është i lidhur me drejtimin tjetërsues, me nivelin 5 të drejtimit dhe risinë.[116] Ky model përbëhet nga pesë ushtrime themelore që ju drejtues mund t'i përfshini. Tashmë do të shqyrtojmë praktikat drejtuese të kështilluara nga ky model në kontekstin e zbatimit të strategjisë.

Duke mësuar nga Profeti Muhamrd, Umeri u shndërrua në barazvlerën e prijësit të nivelit të pestë.

113 Azdi, *Sunen Ebu Davud,* në *Winalim*, 1996. Silver Springs, MD: ISL Software Corporation, botimi i katërt.
114 Imam Ali, *Buhari,* hadithi 5.629, në *Winalim*, 1996. Silver Springs, MD: ISL Software Corporation, botimi i katërt.
115 Collins, *Nga mirë në shkëlqyeshëm.*
116 Kouzes and Posner, *Sfida e drejtimit.*

1. Sfidimi i ecurisë

Drejtimi është një ecuri vepruese dhe ripërtëritëse. Themeluesit e shoqatës së studentëve muslimanë në SHBA dhe Kanada ishin pionerët e vërtetë në kohën kur Islami sapo kish nisur të përhapej në Amerikë. Malcolm X, pasi zbuloi Islamin e vërtetë gjatë udhëtimit të tij në Mekë, nuk ngurroi të bënte një kthesë të plotë: ai filloi të rimendonte besimet e tij të mëparshme bazuar në epërsinë e *njerëzve më ngjyrë* dhe më pas filloi të tregonte porosinë gjithpërfshirëse të Islamit. Ai e pagoi shtrenjtë – me jetën e tij – shprehjen dhe përjetimin e së vërtetës.

Ndërsa drejtuesit e padobishëm rrinë rrotull dhe reagojnë për ngjarjet, drejtuesit e suksesshëm muslimanë kërkojnë ndihmën e Allahut dhe sfidojnë gjendjen e tanishme. Në sfidimin e ecurisë, ju duhet të jeni pjellorë. Ndonjëherë do t'ju duhet të ripërcaktoni ecurinë në një mënyrë që të shkatërroni pengesat fizike dhe mendore të vendosura në bashkësinë muslimane nga të tjerët. Për shembull, drejtuesit ripërtëritës muslimanë në Indi nuk i lejojnë jomuslimanët që t'i damkosin dhe renditin muslimanët indianë si "klasa më e ulët". Kur të ripërcaktoni rrethanat e muslimanëve, bëni kujdes që të mos shkelni kufijtë islam, siç kanë bërë së fundi njerëz dhe grupe të ndryshme.

Ndërsa sfidoni ecurinë, kërkoni për mundësi si brenda ashtu dhe jashtë shoqatës apo tregtisë tuaj. Kërkoni për mënyra për të ndryshuar ose përmirësuar gjendjen e tanishme. Këto mundësi të reja mund të përshijnë një shërbim ose një veprimtari me risi, riorganizim ose një rindërtim të qëllimit të shoqatës. Për ta bërë këtë kërkim të frytshëm, ndiqni rregullin e shuras së Allahut, duke u këshilluar me të gjithë njerëzit, pavarësisht nëse i përkasin apo jo shoqatës tuaj. Edhe nëse nuk pajtoheni gjithmonë me ta, shfrytëzojeni për të dëgjuar kritikët tuaj më kërkues. Drejtuesit më të dobishëm muslimanë me të cilët punoj përdorin shuran si pjesë të ecurisë së tyre të përditshme. Zbatimi i ecurisë bën të mundur që ndjekësit tuaj të japin mendime të rëndësishme, duke qenë se janë më afër me vendet problematike dhe e dinë se çfarë bën punë e çfarë jo.

Provoni të ndërmerrni rreziqe teksa sfidoni ecurinë, me mirëkuptimin se mund të mos ia dilni gjithmonë. Çdo dështim, megjithatë, mund të shihet si një mundësi për të mësuar. Për shembull, le të themi se ju jeni duke mësuar të luani futboll. Nëse qëndroni vetëm pas topit, pa e gjuajtur, çfarë keni mësuar? Si mund t'i përmirësoni aftësitë tuaja për të luajtur futboll? Në mënyrë të ngjashme, nëse xhaminë e bashkësisë suaj nuk e keni hapur asnjëherë për anëtarët e bashkësive të tjera, si mund të mësoni të punoni me ta? Ju nuk

mund të kërkoni ndihmë nga të tjerët në kohë nevoje kur ju nuk pranoni të nderoni kërkesën e tyre për ndihmën tuaj. Vazhdoni, përpiquni, provoni, edhe dështoni nëse duhet, por ngrihuni dhe përmirësohuni.

> "*Ai që përzihet me njerëzit dhe e duron dëmin a tyre është më i mirë se ai që shmanget e nuk bën durim.*" (Profeti Muhamed)

Ndërkohë që sfidoni gjendjen aktuale, ju si udhëheqës do të përballeni shpesh me sfida të ndryshme. Për shembull, mund të sulmoheni nga bashkëkombësit tuaj muslimanë, më egërsisht sesa nga anëtarët e bashkësive të tjera. Ndonjëherë familja juaj mund të sulmohet. Mund t'ju kërkohet të tërhiqeni si kryetar ose si drejtor ekzekutiv. Ju mund ta paguani shtrenjtë duke u përpjekur të bëni një ndryshim për mirë, dhe mund të mendoni se pse po sakrifikoj kështu kur asnjë nuk më vlerëson. Përpara se të dorëzoheni dhe të pranoni gjendjen e tanishme, kujtoni hadithin e mëposhtëm të Profetit, treguar nga Abdullah ibn Umeri dhe shënuar nga Tirmidhiu dhe Ibn Maxhe (nr. 5087):

> "*Ai që përzihet me njerëzit dhe e duron dëmin a tyre është më i mirë se ai që shmanget e nuk bën durim.*"[117]

Gjithashtu, mund të përsiatni mbi vargjet kuranore në fillim të këtij kapitulli. Drejtimi ka të bëjë me flijimin dhe ndryshimin e modelit. Muhamedi (a.s) sfidoi botëkuptimin e xhahilijetit dhe u përball me shumë pengesa. Jezui, Noa, Moisiu, Luti dhe Abrahami ishin të dashur nga Allahu, por kjo nuk i bëri ata të paprekshëm nga vuajtja. Sejid Kutubi dhe Malcolm X nuk u sprapsën asnjëherë, edhe pse e paguan me jetën e tyre. Muhamed Aliu humbi titullin e tij botëror të boksit, edhe pse dënimi i tij u përmbys nga Gjykata Supreme e SHBA-së. Anwar Ibrahimi kaloi vite në burg dhe e pagoi me emrin dhe shëndetin e tij. Sfida ndaj *status quo*-së nuk është asnjëherë e lehtë. Arritja e përfytyrimit të përshkruar nga plani juaj strategjik mund të mos kërkojë më pak nga ju. Në një hadith të treguar nga Ebu Seid el-Hudri dhe Ebu Hurejra, shënuar nga Buhari (nr. 7.545), Profeti thotë:

> "*Për çdo lodhje apo sëmundje, pikëllim ose trishtim, lëndim apo fatkeqësi, qoftë dhe për një gjemb ferre, mulismanit i shlyhen disa prej mëkateve të tij.*"[118]

117 Tirmidhiu dhe Ibn Maxhe, *Winalim*, 1996. Silver Springs, MD: ISL Software Corporation, botimi i katërt.

118 Buhari, në *Winalim*, 1996. Silver Springs, MD: ISL Software Corporation, botimi i katërt.

2. Frymëzimi i një përfytyrimi të përbashkët

Kur sfidoni gjendjen aktuale, duhet të keni një përfytyrim se çfarë do të arrijë shoqata juaj. Kjo është detyra juaj kryesore. Siç është shqyrtuar në kapitullin 4, ky përfytyrim është burimi i shpalljes qëllimore dhe strategjisë afatgjatë të shoqatës.

Për më tepër, ju duhet të përfshini anëtarët dhe të rrisni angazhimin e tyre në këtë përfytyrim. Përdorimi i shuras mund t'ju ndihmojë në përmirësimin e përfytyrimit. Gjithashtu, mund të falni namazin e istihares për të kërkuar nga Allahu më të mirën në të ardhmen.

Sapo të zhvillohet përfytyrimi, drejtuesit e denjë punojnë për t'u angazhuar dhe më pas për t'ua bërë me dije atë të tjerëve, në mënyrë që të kenë mundësi ta shpërndajnë dhe të përafrohen me të.[119] Ideja e përgjithshme është që të ndani përfytyrimin tuaj me anëtarët e shoqatës, në mënyrë që të shtoni angazhimin e tyre në zbatimin e tij. Për të ndihmuar të tjerët të ndajnë përfytyrimin, shpjegojuni atyre duke përdorur "pamje ose shenja, ose metafora të thjeshta që përçojnë fuqishëm pa pengesa [...] mënyra ndërlidhjeje [...]".[120]

3. T'u mundësosh të tjerëve që të veprojnë

Ndjekësit nuk mund t'ia dalin vetëm: ata kanë nevojë për një drejtues shërbimi, për një drejtues që shqetësohet më shumë për interesat e të tjerëve sesa për arritjet vetjake.[121] Nëse një person përdor një shoqatë islame për lartësimin e vetvetes dhe jo për të bërë të mundur drejtimin e të tjerëve, ai/ajo mund të shkaktojë dëme të rënda. Në një hadith të shënuar nga Tirmidhiu (nr. 1345), Profeti Muhamed thotë: "*Dy ujqër të uritur në mes të deleve nuk janë më shumë shkatërrues sesa lakmia e njeriut për pasuri dhe pushtet.*"[122] Vini re se ndjekësi, gjithashtu, mund të jetë një "ujk i uritur" nën lëkurën e një deleje. Kjo është ajo çfarë theksonte Imam Aliu në letrën drejtuar Malik Ashtarit:

> "*Kurrë mos merr këshilla nga një koprrac, sepse ai do zhvlerësojë zemërgjerësinë tënde dhe do të të frikësojë me varfëri. Gjithashtu, mos merr këshilla nga një frikacak, sepse ai*

119 Kouzes dhe Posner, *Sfida e drejtimit.*
120 J. P. Kotter, *Forca për ndryshim: ku ndryshon drejtimi nga administrimi?* Nju Jork: Free Press, 1990.
121 R. Greenleaf, *Shërbëtori i drejtuesit.* Indianapolis: Qendra Greenleaf për shërbim-drejtim, 1970.
122 Tirmidhiu, *Winalim*, 1996. Silver Springs, MD: ISL Software Corporation, botimi i katërt.

do të hedhë farën e mashtrimit në mendimet e tua. Mos merr këshilla as nga një lakmitar, sepse ai do të të rrënjosë lakminë dhe do të shndërrohesh në tiran. Koprracia, frika dhe lakmia e privojnë njeriun nga besimi në Zot. Këshilluesi më i keq është ai i cili ka shërbyer si këshilltar për drejtuesit e padrejtë dhe ka mbështetur krimet e tyre."

Si drejtues musliman, duhet të keni qëllimin e duhur. A po e drejton vërtet shoqatën apo thjesht po mban vendin e drejtuesit meqë je themeluesi? Nëse jeni i pari, përqendrohuni të ndihmoni ata përreth jush në mënyrë që të jenë të suksesshëm, pa u shqetësuar për përfitimin ose prestigjin tuaj vetjak. Nëse jeni i dyti, tërhiquni; ka shumë mundësi të tjera për të bërë një punë të mirë në emër të Allahut. Ju do të mësoni se sa të mirë janë pasuesit tuaj vetëm atëherë kur do t'u jepni atyre lirinë për të qenë të suksesshëm, kur të bëheni një drejtues që shtrin dorën dhe i ndihmon të tjerët. Imam Aliu ka thënë:

"*Mblidhni rreth vetes si miq dhe mbështetës njerëz të ndershëm, të vërtetë dhe besnikë. Mësojini ata që të mos ju lëvdojnë dhe të mos kërkojnë nga ju ndere përmes lëvdatave të shtirura.*"

Drejtesit shërbyes janë drejtues tjetërsues, të cilët ushqejnë bashkëpunimin duke shërbyer. Puna jote dhe ndihma e afruar nga ndjekësit e tu hapin rrugën për realizimin e gjërave. Për të ndërtuar bashkëpunim midis anëtarëve, përkrah një ndërveprim të shpeshtë. Bëni një mbledhje me anëtarët një herë në dy javë. Nëse pjesëmarrësit organizativë janë të shpërndarë gjeografikisht, bëni një video konferencë të paktën një herë në muaj. Kouzes-i dhe Posner-i tregojnë se disa shoqata me udhëheqës eprorë bëjnë mbledhje me punonjësit çdo muaj, megjithëse kjo mund të mos jetë e mundur dhe madje e dëshirueshme në të gjitha rrethanat.[123] Duke theksuar qëllime afatgjata organizative dhe fitime mbi qëllimet dhe përfitimet afatshkurtra, kërkoni të hiqni ndonjë verbëri strategjike, e cila bën që ndjekësit tuaj të theksojnë qëllimet e tyre në veprim, të drejtorisë ose kryesisë në kurriz të qëllimeve të shoqatës. Sigurohuni që sistemi i shpërblimit të shoqatës mbështet punën në grup mbi përpjekjet vetjake. Në fund, nxit bashkëpunimin duke krijuar marrëdhënie besimi midis teje dhe anëtarëve tuaj, ama nëse i keni përzgjedhur ata me kujdes.

Jepu besim ndjekësve të tu që të zgjidhin probleme, që të fuqizohen dhe të kenë mundësi që të gjejnë zgjidhje të cilat as që i ke çuar ndonjëherë nëpër mend. Anëtarët duhet të shohin punën e tyre kuptimplotë dhe domethënëse,

123 Kouzes dhe Posner, *Sfida e drejtimit.*

si dhe duhet të nxiten të marrin të drejtat e një detyre ose përgjegjësie. Një shembull i përsosur se çfarë mund të bëjnë anëtarët kur u besohet përgjegjësia vjen nga Motorola.[124] Nga viti 1987 deri në vitin 1992 kjo sipërmarrje botërore i mësoi punëtorët e saj që të përqendrohenshin te cilësia. Hosain Rasoli, një teknik i përfshirë me transformatorët e energjisë elektrike, kishte pyetur gjithmonë veten se si vepronin transformatorët në fushë. Si pjesë e programit, atij iu besua përmirësimi i cilësisë së transformatorëve. Pas mbledhjes së të dhënave për përbërësit e dobët, ai i bindi inxhinierët e prodhimit për riskicimin e atyre pjesëve. Kjo çoi në një përmirësim 400 përqind në besueshmërinë e prodhimit. Rasoli tashmë është z. përforcues i energjisë së Motorolës.

> Sa më shumë pushtet të ndani me anëtarët ose punonjësit tuaj, aq më shumë pushtet do të keni vetë dhe aq më shumë i keni fuqizuar ata.

Përveç nxitjes së bashkëpunimit, ju duhet t'i forconi të tjerët nëpërmjet fuqizimit dhe ngarkimit të detyrave. Të dyja pikëpamjet ndajnë të njëjtën ide: fuqia është një *burim i shpërndarë*. Sa më shumë fuqi të ndani me anëtarët ose punonjësit tuaj, aq më shumë i keni fuqizuar ata. Kjo është baza e udhëheqjes tjetërsuese. Duke forcuar të tjerët, ju vendosni veten në vendin e tyre dhe në botën e tyre. Si pasojë, çdo kërkesë që i bëni atyre është një kërkesë që i bëni të gjithë grupit ose shoqatës. Muhamedi (a.s) ishte një udhëheqës që i'u bashkua të tjerëve për të bërë atë që ai u kishte kërkuar të bënin. Për shembull, ai ndihmoi në ndërtimin e xhamisë së tij në Medinë, ndihmonte në punët e shtëpisë dhe mori pjesë në gërmimin e kanalit përpara betejës së Ahzabit. Duke punuar me vartësit tuaj në çdo pikë të projektit ose punës, ju i tregoni punonjësve të niveleve të ulëta se nuk mendoni që vetëm ata duhet të bëjnë detyrat më të këqija dhe/ose më të vështira; përkundrazi, ju bëni që ata të ndihen të fuqizuar dhe energjikë përmes mënyrës tuaj të udhëheqjes.

Ndërsa fuqizoni anëtarët tuaj, punoni në rritjen e nivelit të tyre të angazhimit për qëllimin. Ngarkimi i detyrve është me rëndësi këtu, sepse sa më të përgjegjshëm të ndihen ata për një detyrë/veprimtari, aq më shumë do të angazhohen. Disa udhëheqës përdorin një ritual "betimi", ku çdo njeri zotohet se do të bëjë më të mirën e tij/saj.[125] Një mënyrë tjetër për të krijuar nivelin e angazhimit të tyre është duke i bërë zgjedhjet të dukshme për të

124 L. G. Bolman dhe T. E. Deal, *Strukturimi i shoqatave: mjeshtëria, zgjedhja dhe drejtimi*. San Françisko: Jossey Bass, 1997.

125 Kouzes dhe Posner, *Sfida e drejtimit*.

tjerët. Si në Akabe, ku muslimanët i premtuan besnikëri Profetit publikisht, gjë që bëri që vëllai ose motra muslimane të angazhohej në kryerjen e një detyre përballë një grupi ose kryesie. Sa më e dukshme të jetë zgjedhja, aq më të angazhuar do të jenë njerëzit për atë rrjedhë veprimesh. Nga ana tjetër, bëni kujdes nga lidhja e tepërt më veprimtarinë e mëparshme. Muslimanët që janë angazhuar në një detyrë të mëparshme mund ta ndjekin atë edhe nëse projekti nuk hyn në punë dhe vazhdojnë të kenë rezultate të padobishme.[126] Nëse një anëtar bëhet shumë i lidhur me një projekt që ka vazhdimisht rendiment të ulët, zëvendësojeni atë dhe caktoni dikë tjetër për atë projekt.

Kur i ngarkoni një detyrë një anëtari, ai mund të mos jetë i aftë që ta kryejë atë. Ju duhet të siguroheni që t'i siguroni atij/asaj të dhëna për të përmirësuar rendimentin e tij/saj në të ardhmen. Luftoni dëshirën tuaj për ta qortuar menjëherë ndjekësin tuaj, sepse sipas Kouzes dhe Posner-it, drejtuesit më të mirë u lejojnë ndjekësve të tyre hapësirën dhe kohën për të mësuar nga gabimet e tyre sa herë të jetë e mundur.[127] Islami pajtohet me këtë qasje, siç tregohet në vargjet kuranore të zbuluara pas pësimit në Uhud:

> "*Është pjesë e mëshirës së Allahut që ju silleni butë me ta. Nëse do të ishit të rreptë apo zemërngur, ata do të ishin larguar nga ju. Kështu që, anashkalojini (gabimet e tyre) dhe kërkoni faljen e Allahut për ta, dhe këshillojini në punë (të çastit). Më pas, kur të keni marrë një vendim, kini besim tek Allahu, se Allahu i do ata që kanë besim (tek Ai).*" (Kuran, 3: 159)

Në mënyrë të ngjashme, Tirmidhiu shënon një përcjellje të Aishes, që tregon se Profeti i Zotit ka dhënë:

> "*Shmangni ndëshkimet e dënimeve të përcaktuara mbi muslimanët sa më shumë të mundeni. Nëse ka ndonjë mënyrë, lejojeni tjetrin të shkojë, sepse është më mirë për një drejtues të gabojë duke falur sesa duke ndëshkuar.*"[128]

4. Gjetja e rrugës

Modeli i udhëheqjes në Islam është përqëndruar rreth ahlakut, ose sjelljes etike.

Detyra juaj nuk ka përfunduar pas përvijimit të përfytyrimit të përbashkët dhe fuqizimit të të tjerëve, sepse tani është koha të udhëhiqni duke

126 M. Bazerman, R. Beekun dhe D. Schoorman, *Vlerësimi i arritjeve në rrethana të ndryshueshme: studim laboratorik mbi rëndësinë e një zotimi të mëparshëm në lidhje me vlerësimet*, "Ditari i psikologjisë së zbatuar" 67, 1982, fq. 873-76

127 Kouzes dhe Posner. *Sfida e drejtimit.*

128 Tirmidhiu, *Winalim*, 1996. Silver Springs, MD: ISL Software Corporation, botimi i katërt.

krijuar mënyrën. Së pari, qartësohuni për besimet tuaja. Duke ushtruar atë që predikoni, qartësoni ndjekësit tuaj se cilat vlera thelbësore dhe sjellje duhen imituar. Profeti e bëri këtë dhe të gjithë drejtuesit dhe ndjekësit e tanishëm muslimanë duhet të ndjekin modelin e tij. Duke përdorur fjalën *huluk* (e prejardhur nga fjala "etikë") për të cilësuar Muhamedin, Allahu e përshkruan Profetin tonë të dashur si një model i virtytshëm, i përjetshëm për të gjithë:

> "*...se ti je me virtyte të larta.*" (Kuran, 68: 4)

Ndërsa krijoni mënyrën, mbani mend se niveli i maturisë së ndjekësve tuaj do të ndikojë në shkallën dhe shpejtësinë me të cilën do të ndjekin modelin tuaj. Duke marrë parasysh nivelet e ndryshme të maturisë së anëtarëve dhe natyrën e detyrës, ndajini qëllimet në pjesë më të vogla, më të lehta për drejtim, në mënyrë që të mund të arrini fitore të vogla. Këto fitore janë të rëndësishme, sepse u japin anëtarëve tuaj vetëbesim, dhe kështu kanë një ndikim të shumëfishtë.[129]

5. Nxitja e zemrës

Suksesi në rrugën e Allahut është i vështirë, dhe muslimanët do të provohen vazhdimisht. Ndonjëherë, vëllezërit dhe motrat mund të dëshpërohen, sepse një plan strategjik mund të duket shumë i vështirë ose mund të marrë shumë kohë për t'u zbatuar. Një varg i përshtatshëm nga Kurani ose ndonjë hadith nga ju gjatë kohëve të vështira do t'i ndihmojë ata të përqendrohen dhe forcojnë vendosshmërinë e tyre. Si drejtues, nuk mund ta humbisni kurrë shpresën tek Allahu, sepse një gjë e tillë është e barasvlefshme me mosbesimin. Paralajmërimi i mëposhtëm nga Profeti Jakub hedh dritë mbi këtë pikëpamje të udhëheqjes islame:

> "*O bijtë e mi, shkoni e kërkoni lajme për Jusufin dhe vëllain e tij dhe mos e humbni shpresën në mëshirën e Allahut. Shpresën në mëshirën e Allahut nuk e humb askush veç jobesimtarëve.*" (Kuran, 12: 87)

Në një tjetër varg frymëzues lexojmë:

> "*Mos u ligështoni dhe mos u pikëlloni, sepse ju jeni më të lartët nëse jeni besimtarë të vërtetë.*" (Kuran, 3: 139)

129 K. Weick, *Psikologjia shoqërore e organizimit.* "Lexim", MA: Addison Wesley, 1979.

Një pllakë falënderuese (me emrin e njeriut të shkruar saktësisht), një darkë për t'i falënderuar të gjithë ose të paktën një shënim i këndshëm janë të gjitha mënyra shumë të thjeshta por të dobishme për të falënderuar anëtarët ose ndjekësit tuaj. Njerëzit nuk angazhohen në Punët e Zotit me dëshirën për të bërë një punë të keqe ose që të humbasin. Kështu që, është në dorën tënde që t'u tregosh se ata mund të fitojnë me ndihmën e Tij.

Pavarësisht të gjithave, nxitni ndjekësit tuaj përpara përfundimit të projektit. Një prej parimeve më të rëndësishme të shtysës është "ligji i ndikimit": sjellja që shpërblehet do të përsëritet, ndërsa sjellja që nuk shpërblehet nuk përsëritet. Prandaj, caktoni pikësynime gjatë rrugëtimit për një qëllim afatgjatë. Kurdoherë që anëtarët tuaj arrijnë një qëllim, festojeni arritjen e tyre në mënyrë që ata të bëhen më energjikë për të vazhduar në pjesën tjetër të qëllimit ose planit strategjik.

Kreu XII
Mishërimi i planit strategjik: përshtatur për synime organizimi

Një strukturë e përshtatshme mund të kanalizojë përpjekjet organizative gjatë hartimit dhe zbatimit të strategjisë.

"*Kështu, vjehrri i Moisiut i tha atij: – Veprimi që ti bën nuk është i mirë. Si ti ashtu dhe këta që janë me ty do të lodhni veten; sepse kjo gjë është shumë për ju. Ti nuk je i aftë t'ia dalësh mbanë vetëm. Dëgjo tani zërin tim: unë do të të jap këshilla, dhe Zoti do të jetë me ty. Qëndro përpara Zotit për njerëzit e tu, në mënyrë që të mund t'ia sjellësh Zotit vështirësitë. Dhe do t'u mësosh atyre shpalljet dhe ligjet, dhe t'u tregosh atyre rrugën që duhet të ndjekin dhe punën që duhet të bëjnë. Për më tepër, ti duhet të përzgjedhësh të aftët nga të gjithë njerëzit, të tillë që t'i druhen Zotit, njerëz të së vërtetës, që urrejnë lakminë; dhe vendosi ata sundues të mijërave, sundues të qindrave, sundues të pesëdhjetërave dhe sundues të dhjetërave. Dhe lërini ata të gjykojnë njerëzit gjatë gjithë kohës. Më pas çdo çështje madhore ta sjellin te ti, ama çdo çështje të vogël ta gjykojnë vetë. Kështu do të jetë më e lehtë për ty, sepse ata do të mbajnë barrën me ty. Nëse ti e bën këtë gjë, – dhe Zoti të urdhëron ta bësh – atëherë do të mund të duroni, dhe gjithë këta njerëz do të shkojnë në vendin e tyre në paqe.*"[130]

Në mënyrë që shoqata të zbatojë planin e saj strategjik, shpërndani detyrat dhe burimet në mënyrë të dobishme. Shpërndarja e detyrave dhe përgjegjësive, ashtu si çdo burim i lidhur me to, kryhet nëpërmjet strukturës së shoqatës.

130 Bibla: Eksodi, 18: 17-23, versioni *New King James*, Nashville, TN: Thomas Nelson Publishers, 1982.

Siç shihet në pasazhin biblik, një strukturë e përshtatshme mund të lehtësojë shumë prej mbingarkesës që lidhet me zbatimin. Strategjia dhe struktura duhet të përshtaten brenda përmasave që do shqyrtohen në këtë kapitull. Fillimisht, kur krijoni një shoqatë të re, struktura e saj ka të ngjarë të jetë në shërbim të strategjisë së saj. Megjithatë, me kalimin e kohës, strategjia e shoqatës mund të jetë e detyruar nga struktura e mëparshme e përshtatur dhe shtysa burokratike që mund të jetë shfaqur që prej krijimit të saj. Një pikë tjetër që duhet marrë parasysh është se një përshtatje e ngushtë midis strategjisë dhe strukturës nuk është gjithmonë më e mira. Mund të krijohen hapësira të një përshtatjeje më të gjerë brenda shoqatës, në mënyrë që të zbusë ndikimin e goditjeve të mjedisit të jashtëm në shoqatë. Një përshtatje shumë e ngushtë midis shoqatës tuaj dhe mjedisit të saj të jashtëm mund të çojë në ndikimin domino, sepse një tronditje e madhe e jashtme mund t'i çajë kufijtë e saj pa asnjë zbutje të brendshme.

Përcaktimi i strukturës organizative

Struktura është tërësia e mënyrave në të cilat puna e shoqatës është e ndarë në veprimtari të ndryshme, dhe bashkërendimi që duhet arritur midis tyre.

Struktura mund të përshkruhet si tërësia e mënyrave në të cilat puna e shoqatës është e ndarë në veprimtari të ndryshme, si dhe bashkërendimi që duhet arritur midis tyre.[131] Në fakt, struktura nuk mund të shihet; dikush mund ta shohë atë siç është paraqitur në një tabelë organizative. Struktura përshkruan marrëdhëniet zyrtare midis anëtarëve organizativë, duke përfshirë numrin e niveleve në renditjen dhe shtrirjen e kontrollit (për shembull, numri i anëtarëve për çdo kryetar seksioni, ose numri i shitësve për çdo përgjegjës shitjesh). Gjithashtu, struktura përshkruan vendet e punës dhe modelin midis vendeve të punës në një shoqatë.[132] Ajo përshkruan grupimin e njerëzve në role (për shembull, përgjegjës kundrejt shitës), roleve në drejtori, drejtoritë në seksione dhe seksionet në shoqata, si dhe përcakton lidhjet vertikale dhe horizontale midis drejtorive në veprim, grupeve të blerësve ose edhe zonave gjeografike.

131 Mintzberg, *Struktura në pesë pjesë.*
132 J. Gibson, J. lvancevich dhe J. Donnelly, *Shoqatat: sjellja, struktura dhe proceset.* Burr Ridge, IL: Irwin-McGraw Hill, 2001.

Sipas shkresës[133], shoqatat kanë dimensione të shumta strukturore, të tilla si:

- zyrtarizimi – shuma e shkresave dhe veprimeve të shkruara në shoqatë;
- veçoria – shkalla në të cilën detyrat janë ndarë në vende pune të veçantë;
- përcaktori – shkalla në të cilën veprimtaritë e ngjashme kryhen në një mënyrë të njëjtë të vazhdueshme;
- renditja e pushtetit – kush i raporton kujt dhe hapësira e kontrollit;
- qendërzimi – niveli rendor që ka fuqinë të marrë vendime. Qendërzimi, gjithashtu, ka të bëjë me vendin dhe shkallën në të cilën është përqendruar pushteti në një shoqatë.
- Aftësimi – niveli i arsimit dhe mësimit të punonjësve;
- marrëdhëniet e punonjësve – shpërndarja e njerëzve në departamente me detyra të ndryshme.

Një qasje e ngutshme për skicimin organizativ

Nuk ka asnjë strukturë që të jetë më e mira për të gjitha shoqatat.

Kur filloni të krijoni strukturën e shoqatës tuaj, merrni parasysh një sërë ndryshimesh të ngutshme ose rrethanash. Qasja me ngut[134] bën me dije se struktura e shoqatës tuaj varet mbi një sërë ndryshorësh, duke përfshirë madhësinë, llojin e teknologjisë në vend dhe nivelin e trazirave në mjedisin e jashtëm dhe në strategji. Në veçanti:

- përmasa në shkallën e veprimtarivetë shoqatës, siçpasqyrohet nënumrin e punonjësve dhe/ose anëtarëve, shitjet e përgjithshme numri i anëtarëve të regjistruar e kështu me radhë. Përcaktimi i përmasës ndryshon në varësi të llojit të industrisë në të cilën është përfshirë shoqata juaj. Sa e madhe është xhamia juaj? A duhet ta matni atë sipas metrave katrorë të ndërtesës fizike, numrit të pjesëmarrësve në ditën e xhuma ose për Bajram? Në varësi të kushtit që shihni, përmasat e shoqatës mund t'i vlerësoni në mënyra të ndryshme.
- Teknologjia organizative është natyra e nënsitemit prodhues, duke përfshirë veprimtaritë dhe teknikat e përdorura për të ndryshuar të dhënat organizative për dobi organizative. Teknologjia përfshin jo vetëm makineritë, por dhe vijimësinë e punës, mësimin, arsimimin e

133 Daft, *Teoria organizative*.
134 R. Daft, *Teoria dhe planifikimi organizativ*. St. Paul, MN: Botimet West, 1989.

punonjësve dhe përbërës të tjerë. Sipas Perrow-it[135], teknologjia mund të ndryshojë nga e zakontë (numër i ulët i përjashtimeve të hasur në rrjedhën e punës, numër i lartë i veprimeve të përcaktuara për situatat e veçanta që mund të hasen) në të pazakontë (numër i lartë i rrethanash të veçanta në rrjedhën e punës, numër i ulët i veprimeve përcaktuese për rrethana të veçanta të hasura). Nëse keni një tregti islame në fushën e zhvillimeve të programeve, me shumë mundësi po përdorni një teknologi të pazakontë. Nga ana tjetër, nëse po përdorni një rafineri sheqeri, me shumë mundësi po përdorni teknologji të zakonshme.

- Mjedisi përfshin të gjithë përbërësit (për shembull, konkurrentët, furnizuesit, blerësit dhe kujdestarët qeveritarë) jashtë kufijve të shoqatës. Mjedisi mund të ndryshojë nga deri diku i qëndrueshëm në deri diku i paqëndrueshëm ose i trazuar. Është e rëndësishme të kuptoni se mjedisi të cilin përfytyroni dhe për të cilin planifikoni mund të mos korrespondojë me mjedisin e synimit dhe, si pasojë, strategjitë dhe reagimet kundrejt forcave mjedisore mund të jenë të dëmtuara. Një shoqatë mund të përshtasë strukturën e saj për të rritur pasigurinë mjedisore duke ndryshuar nga një strukturë mekanike në një organike.[136] Një shoqatë mekanike priret të jetë burokratike dhe e qendërzuar, ku detyrat janë të specializuara dhe rregullat dhe zinxhiri i drejtuesve është i rëndësishëm. Nga ana tjetër, një strukturë organike është më e lakuar, ka nivele më të vogla në renditjen e saj dhe është pa qendër. Detyrat nuk janë të përcaktuara, përdoren pak rregulla dhe i jepet shumë pak rëndësi zinxhirit të drejtuesve.
- Qëllimet dhe strategjia – këto u përcaktuan në kapitujt e mëparshëm. Ju mund të doni të kontrolloni mjedisin e jashtëm nëpërmjet strategjive të ndryshme, për shembull: themelimi i lidhjeve të volitshme me elementë të rëndësishëm, blerja e pjesës kontrolluese të një kompanie ose blerja e plotë e saj, ose bashkimi me një ose më shumë shoqata. Shoqatat përdorin lloje të ndryshme strategjish. Sipas Porter-it[137], ato ose mund të dallohen nëpërmjet një tipari kryesor (për shembull, cilësia, forma, risia ose shërbimi) ose të shesin në çmimin më të ulët të mundshëm (domethënë, bëhen keyesuese në çmim më të ulët). Disa shoqata mund të ndjekin një qasje sipas çmimit më të mirë duke ndërthurur një strategji dallimi me një qasje të drejtimit sipas çmimit

135 T. Burns dhe G. M. Stalker, *Drejtimi i risive*. London: Botimet Tavistock, 1961.
136 Porter, *Përparësia konkurruese*.
137 Po aty.

më të ulët. Në industrinë e makinave, Lexus dhe Mercedes ndjekin një strategji dallimi, ndërsa Hyundau dhe KIA ndjekin një strategji drejtimi sipas çmimit. Ndërkohë Toyota dhe Honda ndjekin një strategji me çmim më të mirë (cilësi e përsosur me çmim të arsyeshëm). Tregtarët muslimanë ndjekin strategji të ngjashme; thjesht shikoni paketat turistike të haxhit (nën çmim, çmime të ulta ose çmime më të mira). Strategjia që zgjedh ndërmarrja juaj do të përcaktojë se çfarë strukture është e përshtatshme për të.

Llojet e strukturës organizative

Kur ndërtoni strukturën e shoqatës tuaj islame, qoftë kjo për shoqata fitimprurëse dhe jofitimprurëse, duhet të kuptoni se ka struktura të ndryshme, dhe se ju duhet të merrni parasysh thelbin e rrethanës, përfshirë strategjinë tuaj përpara se të gruponi njerëzit në vendet dhe nivelet e renditjes përkatëse. Në përgjithësi, strategjia juaj, lloji i mjedisit që përballeni në mënyrë ripërtëritëse, madhësia e shoqatës, teknologjia që do të përdorni (mënyrat dhe përpunimet, jo vetëm pajisjet mekanike ose kompjuterike), kultura e shoqatës tuaj (dhe me shumë mundësi e vendit tuaj) përcaktojnë se çfarë strukture do të përdorni fillimisht. Duhet të zgjidhni me mençuri, sepse pasi të keni vendosur një strukturë do të jetë shumë e vështirë ta riskiconi shoqatën.

Ne do të shqyrtojmë këtu lloje të ndryshme strukturash organizative, por mbani parasysh që ka edhe më shumë. Në fund të fundit, strategjia juaj dhe rendimenti përcjellës duhet t'ju udhëzojë në riskicimin e shoqatës tuaj. Strukturat e përshkruara nga Daft-i[138], Bedeian-i dhe Zammuto-ja[139], Duncan-i[140] dhe Mintzberg[141], të cilat do t'i shqyrtojmë shkurtimisht, janë të renditura si struktura të rrjeteve vepruese, ndarëse, të përziera, mjedisore dhe ripërtëritëse. Ka struktura të tjera të tilla si ajo njëqelizore dhe struktura shkallëzim**,** por ato priren të gjenden në mjedise shumë të përshtatshme dhe shpesh shkojnë përtej kufijve ndërkombëtar. Kështu që ato nuk zbatohen në shumicën e shoqatave islame.

138 Daft, *Teoria organizative*.
139 Bedeian dhe Zammuto, *Shoqatat*.
140 R. Duncan, *Cila është struktura e duhur e shoqatës?* "Ndryshimet organizative", dimër, 59-79, 1979.
141 Mintzberg, *Struktura në pesë pjesë*.

Struktura e dobishme

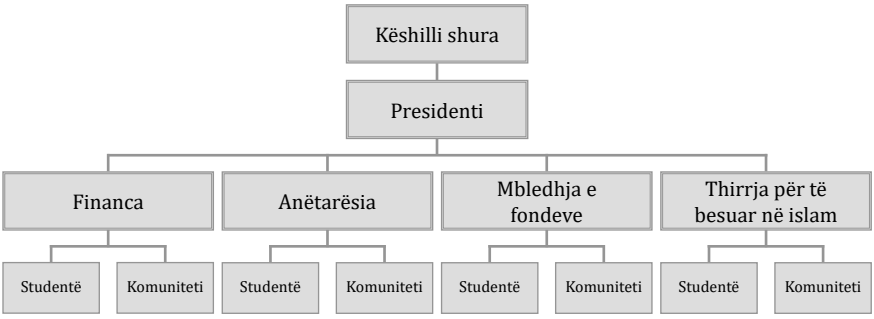
Një strukturë e dobishme grupon njerëzit dhe vendet e punës sipas fushëveprimit dhe përqendrohet tek aftësia e brendshme e secilës fushë.

Një strukturë e dobishme (shiko figurën 6) i grupon njerëzit dhe vendet e punës sipas fushëveprimit. Çdo fushë veprimi (fjala vjen, financa, kontabiliteti dhe marketingu) kryen veprimtari të veçanta, të cilat ndihmojnë në përpunimin organizativ ose zinxhirin e vlerave të përgjithshme. Nga këndvështrimi i përmbajtjes, një strukturë e dobishme është më e përshtatshme kur:

- mjedisi i jashtëm është deri diku i qëndrueshëm, me pak ndryshime të ngadalta;
- kur theksohen rendimentet e brendshme brenda çdo fushe veprimi;
- nxitet zhvillimi i thellë i aftësive brenda fushave vepruese – kjo ndodh kur punonjësit brenda secilës fushë kanë mundësinë të punojë me grupe të shumta blerësish, prodhimesh ose shërbimesh;
- kur qëllimet e fushëveprimit duhet të marrin përparësi mbi qëllimet e blerësit ose shërbimit;
- shoqata është e vogël, afron pak prodhime dhe shërbime ose punon me një numër të kufizuar grupesh të ndryshme blerësish (për shembull, anëtar të grupeve studentore dhe bashkësisë);
- kur puna është rutinë, teknologjia e përdorur është kuptuar plotësisht dhe ka shumë pak çështje dhe probleme të pazakonta.

Nga ana tjetër, strukturat e dobishme kanë strategji risish të vështira për t'u drejtuar, kultura të prirura për ndryshim, forca të trazuara mjedisore dhe teknologji të pazakontë. Në këto rrethana, vendimet që nuk mund drejtohen nga niveli më i ulët i zinxhirit të drejtimit do t'u kthejnë sytë nga drejtorët në veprim të shoqatës, ose edhe drejt kryetarit/drejtorit ekzekutiv. Shumë vendime të tilla mund të ngarkojnë renditje, duke shkaktuar një ngadalësim të tepërt në veprime.

Figura 6
Struktura dobiprurëse



(Nga Organizata *Theory and Design*, botimi i tretë nga Richard Daft (c) 1989. Modifikuar dhe ribotuar me lejen e *South-Western*, degë e *Thomson Learning*: www.thomsonrights.com. Faks 800-730-2215.)

Struktura ndarëse

Një strukturë ndarëse grupon prodhimet, shërbimet, grupet e blerësve ose zonat gjeografike dhe përqëndrohet mbi ndikimin e blerësve të jashtëm.

Siç tregohet në figurën 7, në një strukturë prodhimi ose grupi blerësish (struktura ndarëse), drejtoritë janë grupuar rreth prodhimeve, shërbimeve ose grupeve të blerësve. Strukturat ndarëse mund të jenë të mëdha, duke përfshirë shumë prodhime, shërbime ose blerës. Gjithashtu ato priren të përshtaten me rrethanën e mëposhtme: mjediset që janë të moderuara në pasiguri, strategjitë që përqendrohen mbi veprimet e klientit dhe teknologjitë që janë ose të zakonta ose të pazakonta. Në përgjithësi ato e lejojnë shoqatën islame të përballet ngadalë me ndryshimin e shpejtë për shkak të bashkërendimit të mirë përmes detyrave. Megjithatë, meqënëse departamentet janë dyfishuar nën secilin grup blerësish ose prodhimesh, kjo rritje e ndikimit të blerësve ka një çmim: rendiment i ulët në drejtoritë në veprim dhe rritje çmimesh në fuqi.

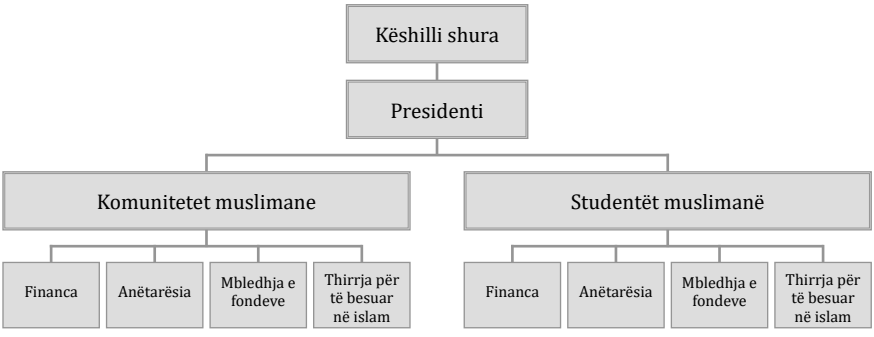
Më poshtë janë disa përparësi të tjera të strukturës ndarëse:

- Ndodh një bashkërendim më i mirë midis veprimtarive që ndodhin nën secilin grup blerësish ose prodhimesh. Megjithatë, bashkërendimi në

fuqi midis grupeve të blerësve dhe prodhimeve mund të vështirësohet, meqënëse duhet të flisni me drejtorin në majë të zinxhirit të renditjes të grupit tjetër të blerësve ose shërbimeve përpara se të mund të flisni me punëtorët e atij seksioni. Kjo dobësi mund të lehtësohet duke krijuar ura midis grupeve të blerësve ose shërbimeve, të quajtura mënyrat e komunikimit anësor, të cilat shmangin eprorët.

- Çdo grup blerësish ose shërbimesh është një njësi e pavarur (për shembull, grupi i blerësve të studentëve ose bashësisë). Fushat vepruese të secilit grup duhet të jenë më vete, sepse një vetëbesim i tillë lejon çdo njësi të përshtatet me ndryshimet në prodhime, krahina dhe blerës. Por, kjo mund të ulë aftësinë teknike, duke qenë se punonjësit punojnë vetëm me një grup blerësish ose me një grup prodhimesh me radhë.

Figura 7
Struktura ndarëse



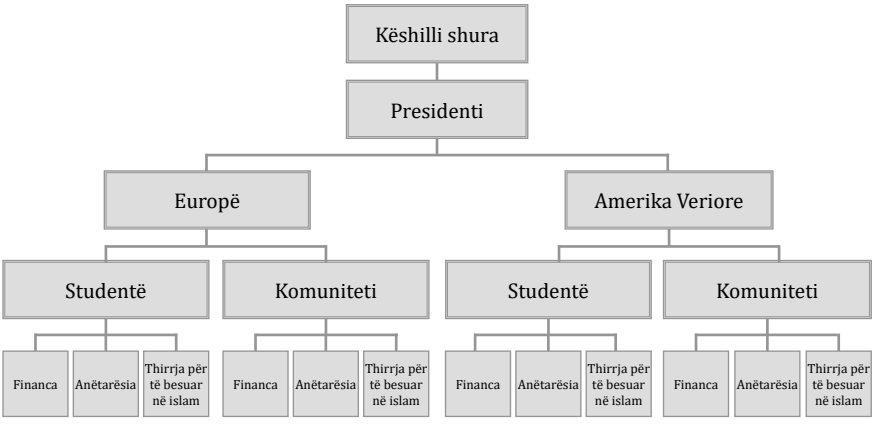
(Nga Organizata *Theory and Design*, botimi i tretë nga Richard Daft (c), 1989. Modifikuar dhe ribotuar me lejen e *South-Western*, degë e *Thomson Learning*: www.thomsonrights.com Faks 800-730-2215)

- Kënaqësia e blerësit rritet, sepse çdo njësi (departament) është përgjegjëse për një grup të vetëm blerësish ose prodhimesh. Prandaj, pikat e takimit midis blerësit dhe departamentit përgjegjës janë të qarta.

Strukturat gjeografike

Struktura gjeografike (shiko figurën 8) është një tjetër lloj strukture ndarëse dhe ka si veçori grupimin e punëve të saj sipas zonës gjeografike në të cilën ato ndodhen. Përparësitë dhe të metat e saj janë të ngjashme me ato strukturës së prodhimit, me përparësi shtesë të qasjes vendore. Me fjalë të tjera, prodhimet dhe shërbimet brenda secilës zonë gjeografike do jenë të posaçme për t'iu përshtatur nevojave të blerësve të asaj zone. Ky tipar është i rëndësishëm nëse nevojat e blerësve nuk janë të njëjta në të gjitha krahinat gjeografike. Nëse do të ishin botërisht të njëjta, një strukturë e rregullt ndarëse ose prodhimi mund të mjaftonte.

Figura 8
Struktura gjeografike



(Nga Organizata Theory and Design, botimi i tretë nga Richard Daft (c), 1989. Modifikuar dhe ribotuar me lejen e South-Western, degë e Thomson Learning: www.thomsonrights.com Faks 800-730-2215)

Struktura e përzierë

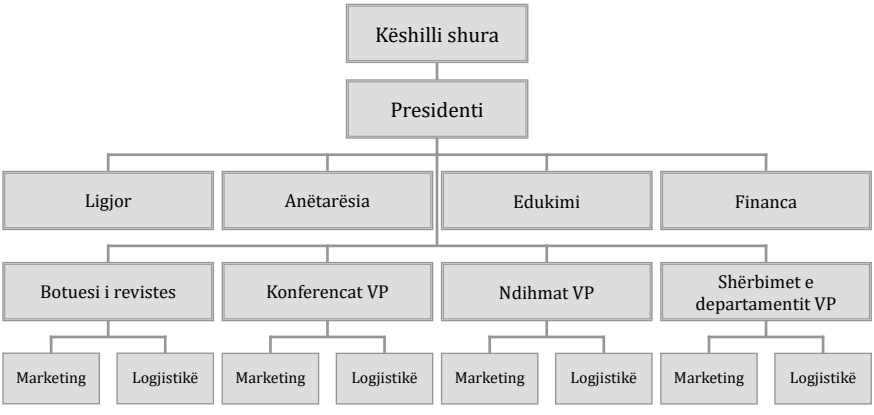
Një strukturë e përzierë përpiqet t'i ndërthurë strukturat e tjera në mënyrë që të arrijë rendimente brenda detyrave të saj të qendërzuara dhe rendiment të jashtëm në detyrat e saj të shpërndara.

Një strukturë e përzierë (figura 9) përmban elementë si të organizimit punues ashtu dhe prodhues:

- Disa drejtori në fuqi të cilat janë të rëndësishme për grupe të caktuara blerësish ose podhimesh kanë disa qendra të grupuara nën çdo fushë prodhimesh ose shërbimesh. Dy shembujt që ne kemi përdorur këtu janë marketingu dhe logjistika.
- Pjesa e mbetur e drejtorive në fuqi, të cilat ofrojnë shërbime për të gjithë shoqatën, janë të qendërzuara dhe zakonisht ndodhen në zyrat qëndrore të ndërmarrjes (figura 9). Drejtoritë që kemi përfshirë si shembuj janë zyra ligjore, anëtarësia, arsimi dhe financa.

Struktura e përzierë është një barazpeshë midis një strukture të pastër ndarëse dhe një strukture të pastër frytdhënëse, e cila ndërthur përparësitë e secilës, përkatësisht aftësinë brenda detyrave qendrore, të cilat ofrojnë shërbime për të gjithë shoqatën; sikurse dhe veprimi i blerësve në drejtoritë në fuqi, që janë të posaçme për çdo grup blerësish, dhe si pasojë të pozicionuara në njësitë e pavarura. Pikat e saj të forta dhe të dobëta janë një kombimin i përparësive dhe të metave të strukturave në veprim dhe atyre ndarëse.

Figura 9
Strukturë e përzier



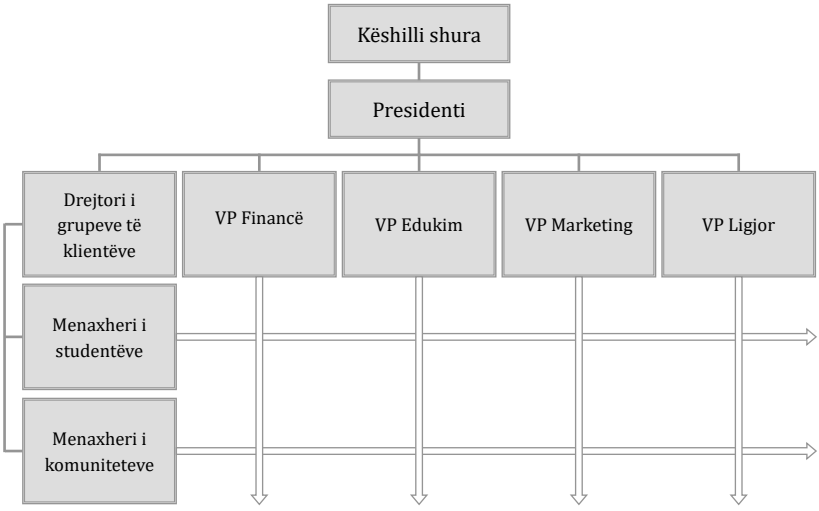
Struktura mjedisore

Një strukturë mjedisore bashkërendon modelin ndarës dhe veprues (figura 10) në një skuadër duke bashkuar në të njëjtën kohë punonjësit dhe burimet e të gjithave fushave dhe vijave ndarëse në fuqi (për shembull, grupet e blerësve, grupet e prodhimeve ose zonat gjeografike).[142] Ky model i veçantë orgaizativ duhet të përmbushë tre kushte për të qenë i suksesshëm:

- Shpërndarje e ndryshme e burimeve në grupet e blerësve ose e prodhimeve. Në figurën 10, një punonjës nga sektori i financës mund të jetë i nevojshëm në dy ose më shumë skuadra mjedisore (një për studentët dhe një për bashkësinë), dhe mund të shërbejë me të njëjtën sasi kohore në secilin grup. Herë të tjera, ai/ajo mund të shpenzojë 100 përqind të kohës së tij/saj në skuadrën A, dhe aspak kohë në skuadrën B, e më vonë rrethana mund të jetë e anasjelltë. Kjo lakueshmëri e lëvizjes së burimeve aty ku është nevoja e mënjëhershme, është një pikë e veçantë dhe e fuqishme e strukturës mjedisore. Nëse do të ishte një grup tjetër nevojat e të cilit duhen plotësuar nga shoqata (për shembull, refugjatët), një skuadër e tretë mjedisore C mund të krijohet brenda një kohe të shkurtër me burime njerëzore dhe burime të tjera, duke marrë nga secila fushë veprimi në skuadrën e re.
- Presioni mjedisor është thelbësor për suksesin e dy ose më shumë faktorëve të rëndësishëm, të tillë si dobia e brendshme (ekonomitë e shkallës brenda secilës veprimtari) dhe dobia e jashtme (mendimet e blerësve). Nëse ka më pak presion mjedisor për mendimet e blerësve, mjedisi do të kthehej në një strukturë vepruese. Nga ana tjetër, nëse ka më pak presion të jashtëm për dobinë e brendshme, mjedisi do të kthehej në një strukturë ndarëse.
- Mjedisi është në ndryshim të shpejtë dhe jo i sigurt, dhe teknologjia bazë (mënyrat dhe përpunimet) është e veçantë ose jo plotësisht e kuptuar. Strukturat mjedisore, fatkeqësisht, priren të veprojnë mirë në shoqata të volga me pak grupe blerësish ose prodhimesh.

142 Daft, *Teoria organizative*.

Figura 10
Struktura mjedisore



(Nga Organizata *Theory and Design*, botimi i tretë nga Richard Daft (c), 1989. Modifikuar dhe ribotuar me lejen e *South-Western*, degë e *Thomson Learning*: www.thomsonrights.com Faks 800-730-2215)

Mjedisi mbështetet në tre role kryesore[143]:

- udhëheqësi kryesor (kryetari ose drejtori ekzekutiv) duhet të mbajë një baraspeshë pushteti midis dy strukturave, sepse njerëzit brenda skuadrave mjedisore u përgjigjen dy ose më shumë shefave njëkohësisht;
- shefat e mjedisores (drejtorët e grupeve të prodhuesve ose blerësve dhe drejtorët e fushave të veprimit) duhet të përcaktojnë fuqitë e tyre. Ata duhet të hyjnë në realitetin e përballur nga kolegët e tyre në strukturat e tjera paralele të shoqatës. Me fjalë të tjera, një drejtor i fushës së veprimit (për shembull, ligjore), i cili përqendrohet për të qenë i aftë në burime, duhet të kuptojë nevojat për reagimin e blerësve, që drejtoria që ka në ngarkim bashkësinë e thekson ditë për ditë.
- Punonjësit me dy shefa brenda një skuadre mjedisore raportojnë te dy ose më shumë njerëz, në varësi të numrit të prodhimeve ose projekteve ku janë angazhuar në të njëjtën kohë. Më shumë shefa shpesh do të thotë kërkesa të kundërta. Secili prej punonjësve të dy shefave është më poshtë në renditje se drejtorët të cilëve ai/ajo u raporton, por vepron si ndërlidhës midis dy strukturave paralele. Qëllimi i tij/i saj është të bëjë

143 Po aty.

shefat e tij/saj (qofshin këta drejtorë në veprim ose drejtorë të grupeve të blerësve) të kujtojnë nevojën e përgjithshme për një përmirësim të përbashkët të dy qëllimeve që duken si jo etike (domethënë, aftësitë e brendshme dhe rendimenti i jashtëm/reagimi i blerësit).

Struktura mjedisore ka pika të ndryshme të forta dhe të dobëta. Për shembull, ajo

- arrin shkallën e nevojshmë të bashkëpunimit përtë përmbushur kërkesat e dyfishta (dobinë nga ana e veprimtarisë së shoqatës dhe reagimin e blerësit për drejtoritë e shoqatës). Megjithatë, të kesh dy ose më shumë shefa mund të jetë e mërzitshme dhe çoroditëse për punonjësit dhe vullnetarët.
- Ofron përdorim të ndryshëm të burimeve njerëzore, përtej rezultateve. Pjesëmarrësit kanë nevojë për aftësi të mira ndërvetjake dhe grupore për të punuar së bashku pa probleme.
- U përshtatet ndryshimeve të shpeshta në mjedise ripërtëritëse, të paqëndrueshme, me strategji të reja dhe teknologji të ndryshme. Megjithatë, zgjidhja e ngatërresave dhe mbledhjet e skuadrës mjedisore marrin një kohë të gjatë.
- Ofron një zhvillim të thellë për aftësitë vepruese dhe bashërenduese, por nuk do të ketë dobi nëse pjesëmarrësit nuk janë mësuar për ta përdorur.
- Është më e mirë në shoqatat e vogla dhe mesatare, me produkte dhe projekte të ndryshme.

Ndërmarrjet e teknologjisë së lartë me projekte të pazakonta në mjedis të trazuar dhe me strategji më të fundit priren të përdorin një strukturë mjedisore. Disa modele janë NASA, njësi të Forcave Ajrore të SHBA-së ose edhe një fushë e veçantë e shoqatës (për shembull, dhoma e të dhënave të drejtorisë së policisë).

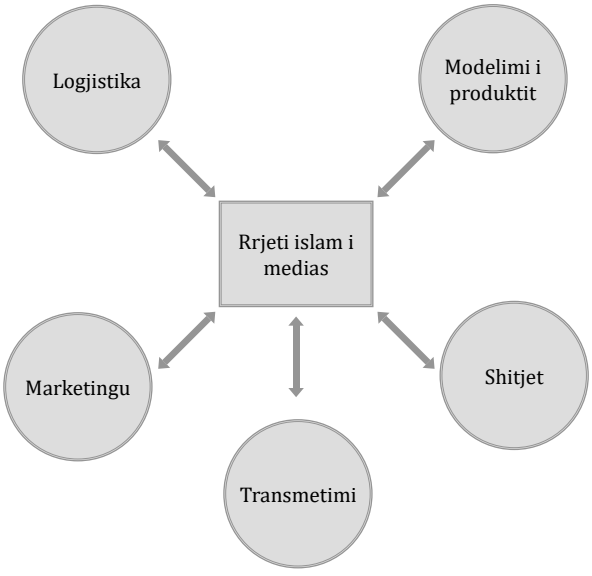
Struktura ripërtëritëse e rrjetit

Një strukturë ripërtëritëse rrjeti mund t'i mbajë çmimet në nivelin më të ulët, por struktura është më e vogël, duke qenë se vetëm qendra është e përhershme dhe e qëndrueshme.

Një strukturë ripërtëritëse rrjeti (figura 11), e njohur gjithashtu si një shoqatë e njëmendët, është një formë strukture relativisht e re. Është e

vockël në natyrë, sepse qendra është tipari i vetëm i përhershëm dhe i qëndrueshëm. Qendra u ngarkon veprimtari të ndryshme veprimi specialistëve të jashtëm (për shembull, modelimi i prodhimit dhe reklamimi).

Figura 11
Strukturë ripërtëritëse e rrjetit



(Nga Organizata *Theory and Design*, botimi i tretë nga Richard Daft (c), 1989. Modifikuar dhe ribotuar me lejen e *South-Western*, degë e *Thomson Learning*: www.thomsonrights.com Faks 800-730-2215.)

Një prej përparësive të strukturës ripërtëritëse të rrjetit është se ajo e mban çmimin në nivelin më të ulët, sepse nuk ka punonjës të përhershëm, pagat dhe të drejtat e tyre nuk janë të nevojshme të plotësohen nga shoqata gjatë periudhave të ngadalta. Për më tepër, ajo mund të ngarkojë me veprimtari shoqatat e jashtme, që mund ta kryejnë më mirë shërbimin, duke i dhënë kështu mundësi qendrës të përqendrohet te pushteti i saj kryesor dhe të jetë e zhdërvjellët. Një mangësi kryesore, megjithatë, është se punonjësit e këtyre marrëveshjeve të jashtme janë të përkohshëm dhe nuk i përkasin qendrës.

Një tjetër mangësi është se teknologjia ose të dhënat e pronarit mund të vihen në rrezik, meqënëse shoqata ripërtëritëse e rrjetit nuk ka kontroll mbi këta punonjës kur ata largohen nga kufijtë e qendrës.

Kreu XIII
Mishërimi i planit strategjik, përshtatur për synime kulturore

> Schein-i e përcakton kulturën si "grumbullimi i të nxënit të përbashkët të një grupi të caktuar, duke përfshirë elemente të sjelljes, ndjesorë dhe njohës të mbarëvajtjes së përgjithshme psikologjike të anëtarëve të grupit".

Kultura e zhvilluar është domethënëse për një organizim të dobishëm. Planet strategjike vendosen dhe zbatohen sipas rrethanave kulturore të një shoqate. Në rastet e pasigurisë mjedisore, kultura organizative sillet si një shtrojë sigurie. "Kultura" mund të përcaktohet si "grumbullimi i të nxënit të përbashkët të një grupi të caktuar, duke përfshirë elemente të sjelljes, ndjesorë dhe njohës të mbarëvajtjes së përgjithshme psikologjike të anëtarëve të grupit"[144]; ndërsa "kultura organizative" është një forcë shoqërore që kontrollon strukturat e sjelljes organizative duke i dhënë formë njohjeve dhe përfytyrimit të kuptimeve, si dhe duke përcaktuar se cili përshtatet e cili jo. Në këtë mënyrë, kultura përfshin hamendësimet, përshtatjet, përfytyrimet dhe të nxënit.[145]

Gjithashtu, kultura ka të bëjë me strukturën zyrtare dhe jozyrtare të vlerave dhe normave që përcaktojnë se si ndërveprojnë njerëzit dhe grupet më njëri-tjetrin brenda një shoqate dhe jashtë saj. Normat janë rregullat e sjelljes që anëtarët e grupit vendosin në mënyrë që të ruhet vijueshmëria e sjelljes. Normat i dallojnë grupet e punës nga njëri-tjetri dhe përkrahin një mendësi identiteti dhe qëndrueshmërie. Duke qenë se

144 Schein, *Kultura organizative*, 10.
145 Gibson, lvancevich dhe Donnelly, *Shoqatat*.

normat janë projektimi i sjelljes, është e pritshme që shoqatat islame t'i përftojnë normat e tyre nga Islami. Për shembull, një normë e tillë si "punë e mirë, pagesë e mirë" ka lidhje të drejtëpërdrejtë me hadithet e Profetit. Në Sahihun e Buhariut, Ebu Hurejra njofton se në Ditën e Gjykimit, Profeti do të dëshmojë kundër "*atij që punëson një punëtor, i cili i bën punën, por nuk i jep pagesën*".[146]

> Ihsani, amaneti, birr-i dhe adl-i janë vlera vendimtare për çdo shoqatë islame dhe themeli i kulturës së tyre.

Vlerat janë ideja e një shoqërie ose shoqate rreth asaj çfarë është e drejtë ose e gabuar, që përftohen me të njëjtën vlerë me besimin se vjedhja është e pamoralshme. Shoqatat islame kanë gjasa të përftojnë shumë prej vlerave të tyre (për shembull, *ihsani, amaneti, birr*-i dhe *adl*-i) nga Kurani dhe Suneti. Këto vlera të përgjithshme islame zbatohen në çdo hap të jetës, përfshirë këtu edhe fushën e përbashkët. Kultura organizative ka gjasa që, gjithashtu, të pasqyrohet në qasje të tilla si heronj, histori, shenja, rituale dhe gjuhë.

Kultura e një shoqate rrjedh pjesërisht nga besimet, vlerat dhe normat e themeluesit. Në një shoqatë islame, një pjesë e kulturës mbështetet në Kuran dhe në biografinë (*sirah*) e Profetit. Mund të marrim si shembull vlerat e Fondacionit EDHI, të cilat u ushqyen me kujdes nga themeluesi dhe kryetari i tij Abdul Sattar Edhi. Ai përqendrohet te vetëndihma, duke vënë re se "vetëndihma – mënyra më e mirë për t'u ngritur sërish në këmbë".[147] Kjo porosi ka shumë lidhje me hadithin e kallëzuar nga Enes ibn Maliku, shënuar në Sunenin e Ebu Davudit (hadithi nr. 1637).

> "*Një ensar*[148] *shkoi te Profeti dhe i kërkoi lëmoshë. Ai (Profeti) e pyeti: – Nuk ke asgjë në shtëpi? – Ai iu përgjigj: – Po, kam një pëlhurë, një pjesë të së cilës e veshim dhe pjesën tjetër e shtrojmë (në tokë) dhe një kupec prej druri nga i cili pimë ujë. – Ai i tha: – M'i sill mua. – Ensari ia solli këto sende dhe ai (Profeti) i mbajti në duar dhe pyeti: – Kush mund t'i blejë këto? – Dikush tha: – I blej unë për një derhem. – E bëri të njëjtën pyetje edhe dy-tri herë të tjera: – Kush ofron më shumë se një dërhem? – Një tjetër tha: – I blej unë për dy derhem. Ai (Profeti) ia dha atij, mori dy derhemët dhe, duke ia dorëzuar të zotit, tha: – Me njërin prej tyre bli ushqim dhe dërgoja familjes, me tjetrin bli një sëpatë dhe eja ma sill mua. – Kështu bëri. Profeti i përshtati një dorezë për duart dhe i tha: – Shko mblidh dru zjarri dhe shiti, dhe*

146 *Sahih*-u i Buhariut, *Winalim*, 1996. Silver Springs, MD: ISL Software Corporation, botimi i katërt.
147 R. Covington, *Bamirës për një komb*, fq. 33. "Saudi Aramco World", nëntor-dhjetor, 2004.
148 Muslimanët e Medinës.

mos të të shoh më për dy javë rresht. – Burri u largua, mblodhi dru zjarri dhe i shiti. Pasi kishte fituar dhjetë derhem, u kthye dhe i solli disa tesha dhe ushqim. Profeti i Zotit i tha: – Kjo të shërben më mirë se lëmosha, e cila do të të shfaqej si njollë në fytyrë Ditën e Gjykimit. Lëmosha është me vend vetëm për tre njerëz: për atë që po e gërryen varfëria, për atë që ka borxhe të mëdha ose për atë që është përgjegjës për një detyrim dhe e ka të vështirë ta paguajë."[149]

Vetë EDHI është shembull i vetëndihmës së vënë në zbatim, sepse ai, në mënyrë të vazhdueshme, nuk ka pranuar shuma të mëdha parash nga burimet qeveritare, ngaqë "qeveritë vendosin kushte të cilat s'mund t'i pranoj". Një tjetër rast i vetëndihmës është numri i madh i grave të trajnuara në strehimet e EDHI-t në Karaçi, të cilat, fillimisht, të gjitha kishin kërkuar lëmoshë nga fondacioni. EDHI i nxiti të mësoheshin si kujdestare dhe të bëheshin të pavarura. Ato që paraqiteshin në programet e trajnimit merrnin rrogë.

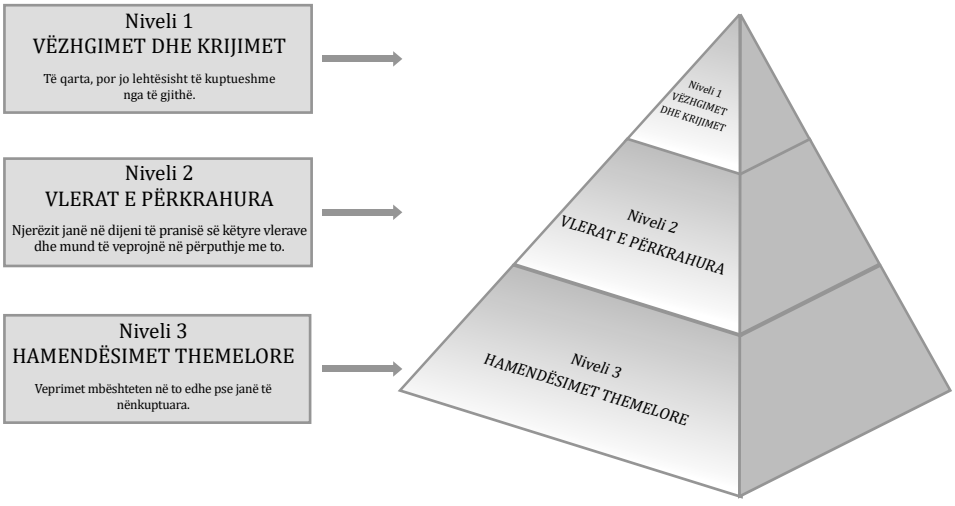
Veç rëndësisë që i jep vetëndihmës, po ashtu, EDHI e vë theksin te kursimi dhe përulësia. Edhe pse përdor një buxhet 10 milionë dollarësh në Fondacionin EDHI, që burimin më të madh e ka nga pakistanezët, kryetari bën një jetë shumë të thjeshtë. "Unë nuk zotëroj asgjë, veç një dhome tre me tre që më ka lënë nëna në rrugicën ku nisa të punoja për herë të parë dhe dy palë rrobave që vesh."[150] Vlerat e tij, të cilat burojnë nga Islami, janë edhe vlerat e fondacionit që ai drejton që nga viti 1951.

Një model i kulturës organizative

Gjatë rrugës për të zhvilluar një kulturë organizative të përshtatshme, drejtuesit muslimanë mund të përdorin modelin e Schein-it (figura 12) për të kuptuar kulturën organizative.[151] Ky model ndahet në tre nivele: vëzhgimet dhe krijimet, vlerat e përkrahura dhe hamendësimet themelore.

149 *Sunen*-i i Ebu Davudit, hadithi nr. 1637. *Winalim*, 1996. Silver Springs, MD: ISL Software Corporation, botimi i katërt.
150 Covington, *Bamirësia*, www.paks.net/edhi-foundation
151 Schein, *Kultura organizative*.

Figura 12
Modeli i Schein-it për kulturën organizative



(Marrë nga organizata *Culture and Leadership*, botimi i dytë, nga Edgar Schein ©, 1997. Përshtatur me lejen e Jossey-Bass, sektor i Pfeiffer-it.)

Modeli i Schein-it këshillon që kultura në shoqata të ndahet në tre shtresa: vëzhgimet dhe krijimet, vlerat e përkrahura dhe hamendësimet themelore.

Ndërsa ju dhe përkrahësit tuaj përparojnë nga vëzhgimet e shoqatës te vlerat e saj, si edhe te hamendësimet themelore që ndërtojnë sjelljen e kësaj të fundit, ju përparoni nga maja e dukshme e një ajsbergu (vëzhgimet) drejt nivelit më të thellë të mendësisë së shoqatës. Niveli i parë pasqyron shkresat, letrat, raportet, mënyrën se si ndahet hapësira sipas vjetërsisë dhe njësisë, llojet e mobiljeve të zyrave etj. Edhe pse kuptimi i tyre mund të mos jetë shumë i qartë për të jashtmit, vëzhgimet janë një paraqitje e prekshme e vlerave dhe besimeve të shoqatës. Vallë, a është kjo një shoqatë të barabartësh apo ata që janë më të moshuar marrin më shumë respekt dhe përfitime? A ka në vetvete një kulturë spartane apo njerëzit në pushtet llastohen? A e nxit dhe lehtëson pjesëmarrjen apo njerëzit me pushtet i qëndrojnë larg punëtorëve të thjeshtë?

Shtresa e dytë paraqet vlerat e përkrahura nga shoqata të cilat shpesh e kanë fillesën te themeluesit. Mund të marrim si shembull vlerat kryesore të CAIR-it, të cilat janë drejtësia, barazia dhe liria. Vlerat organizative përforcohen me kalimin e kohës nga rrëfenjat dhe gojëdhënat. Një rast i tillë është ai i Herb Kelleher-it të Southwest Airlines, e vetmja linjë ajrore fitimprurëse në Amerikë për dhjetë vitet e fundit.

Southwest-i krenohet me shërbimin e blerësit. Një rrëfenjë që pohon besimin e punonjësit në këtë vlerë është si vijon:

Në agun e një feste të rëndësishme amerikane, një shitëse biletash pa një burrë që po i afrohej banakut pak pasi avioni ishte ngritur. Burri çalonte dhe në dorë mbante ca lekë. Kur shitësja e pyeti se ku do të shkonte, ai i tregoi që e motra e kishte zbritur buzë trotuarit, i kishte dhënë ca lekë dhe i kishte thënë që të merrte avionin dhe të shkonte te familja. Ndërkohë që shitësja sa do t'i thoshte se avioni i fundit ishte nisur, ajo pikasi se po i kullonte gjak nga pantallonat. Ai i tregoi se disa orë më parë kishte kryer një operacion. Pasi u këshillua me pronarin, shitësja i preu një biletë për në destinacion e tij me fluturimin e parë të ditës së nesërme. Ajo gjithashtu zuri një dhomë hoteli për të dhe një për vete, ngjitur me të tijën, në rast se ai do të kishte nevojë për ndihmë gjatë natës. Mëngjesin e së nesërmes, ajo u kujdes që ai të hipte ne avion.[152]

Një shërbim i tillë i shkëlqyer nuk është i pazakontë në Southwest. Megjithatë është kultura dhe vlerat e kompanisë të cilat i janë ngulitur kaq thellë punonjësve, saqë ata i mbajnë ato gjallë. Shoqatat si IMRC dhe Fondacioni EDHI kanë mundësuar një shërbim të ngjashtëm, të mrekullueshëm për vite me radhë.

Shtresa e tretë paraqet hamendësimet themelore të shoqatës, vlerat bërthamë që dalëngadalë janë rrënjosur aq thellë, saqë tashmë janë të nënkuptuara dhe merren për të mirëqena. Në këtë mënyrë, nëse ndërmarrja vlerëson aftësinë, hamendësimi se "gjatë rrugës punonjësi do të shpërblehet siç i takon për rendimentin e shkëlqyer" nuk vihet në diskutim, dhe punonjësit do të punojnë në një nivel mbimesatar pa iu premtuar shpërblimi i hollësishëm. Ata e dinë se herët a vonë do të shpërblehen siç duhet dhe kaq mjafton që të japin më të mirën e tyre.

Duke marrë parasysh gjithë çka u tha më sipër, Islami është shumë kërkues kur këshillon se si duhet të jenë tre nivelet e një kulture organizative. Së pari, për sa i përket vëzhgimeve, Islami nxit "gabimin" për hir të kursimit, duke qenë se paratë që hidhen në shoqatë i përkasin

152 H. Kelleher, *Arrat. Receta e çmendur për sukses vetjak dhe sipërmarrës e Southwest Airlines*. Austin, TX: Botimet Bard, 1996.

pronarëve të ndërmarrjes. Në rastin e një shoqate jofitimprurëse islame, paratë që grumbullohen përdoren për qëllimin për të cilin u mblodhën dhe jo për mobilje luksi dhe ndërtesa madhështore.

Udhëtimi i Umerit për në Jerusalem nxjerr në pah theksin që vë Islami mbi kursimin dhe përulësinë. Kur ai shkoi për të nënshkruar marrëveshjen për dorëzimin e qytetit, vështirë se e dalloje nga pjesëmarrësit e tjerë në atë grup të vogël. Në të vërtetë, ai shkoi në Jerusalem vetëm me shërbëtorin dhe një deve, të cilës i hipnin me radhë gjatë rrugës. Kur po hynin në Jerusalem, mbi deve qëlloi shërbëtori. Edhe pse ai i ofroi radhën e tij, Umeri nuk pranoi dhe tha: "Nderi që na ka dhënë Islami (të qenit musliman) na mjafton të gjithëve."[153] Ai hyri në Jerusalem duke mbajtur litarin e devesë. Profeti dhe shokët e tij, veçanërisht Umeri, ishin shembull i përkryer i kursimit. Rrobat e Umerit ishin të arrnuara në shumë vende, edhe pse ai ishte udhëheqësi i shtetit të Islamit. Po ashtu, ai ecte nëpër rrugët e Medinës pa një largësi sigurie. Në të vërtetë, ai flinte shpesh pranë të varfërve dhe të vobektëve.

Së dyti, vlerat e përkrahura në Islam janë të drejtëpërdrejta. Pikëpamjet islame mbi besimin dhe punën janë të epërme në çdo shoqatë islame. Sipas Kuranit, çdo njeri është *halifull-llah* – "mëkëmbës i Allahut" në Tokë, dhe jeta është sprovë (Kuran, 67: 2). Si mëkëmbës dhe i besuar i Allahut, veprimet e secilit duhet të përputhen me kushtet e këtij besimi. Për të përmbushur siç duhet rolin e tij/të saj, ai/ajo duhet të marrë si model Profetin. Siç u përmend edhe më sipër, Allahu përdor fjalën *huluk* për të përshkruar modelin e sjelljes së Profetit (Kuran, 68: 4). Kjo fjalë rrjedh nga *ahlak* – "etikë".[154] Në këtë mënyrë, mund të thuhet se modeli përcaktues i sjelljes për muslimanët mbështetet te etika.

> Kurani e përmend fjalën amal – "vepër/punë" në më shumë se 50 vargje të ndërthurur me fjalën iman – "besim".

Së treti, një hamendësim i rëndësishëm kulturor në shoqatat islame lidhet me pikëpamjen e punës. Sa herë që një musliman e kryen siç duhet punën e tij/saj, ai/ajo është duke kryer një veprim adhurimi (Kuran, 21: 107, 9: 34, 48: 28, 61: 9 dhe 34: 28). Në të vërtetë, pikëpamja islame për adhurimin (*ibadeh*) është gjithëpërfshirëse[155], sepse çdo veprim është një ve-

153 Beekun and Badawi, *Drejtimi*.
154 A. Siddiqui, *Etika në Islam: konceptet themelore dhe sfidat bashkëkohore*, fq. 423-32 "Ditari i Edukimit Moral" 26 (4), 1997.
155 I. R. Al-Faruqi, *Teuhidi: lidhjet e tij me mendimin dhe jetën*. Herndon, VA: IIIT, 1992.

prim i mundshëm adhurimi nëse bëhet me një qëllim të pastër dhe brenda kufijve të caktuar nga Allahu. Ky përcaktim i gjerë i adhurimit përjashton çdo ndarje të fushave të ndryshme të jetës njerëzore. Kështu, puna (*amal*) dhe veprimtaritë e lidhura me të mund të paramendohen si veprime adhurimi dhe si pasojë morale, nëse përmbushin dy kushtet e mësipërme. Një gjë e tillë pohohet në Kuran, duke përmendur fjalën *amal* të ndërthurur me fjalën *iman* në më shumë se 50 vargje.[156] Në këtë mënyrë, dëshira për të kënaqur Allahun me punë të frytshme mund të jetë një shtysë e brendshme shumë e madhe për punëtorët/veprimtarët muslimanë, pavarësisht niveleve në të cilat punojnë/veprojnë.

Vënia e theksit mbi rolin e njeriut si mëkëmbës dhe i besuar i Allahut dhe mbi punën si adhurim kushtëzon krijimin e përqasjes islame për punën, e cila ka në themel një sistem etik shumë përfshirës. Ky sistem, i cili shqyrtohet te Beekun-i[157] dhe te Beekun-i dhe Badawi-i[158] do të shpaloset shkurtimisht në kapitullin 16.

Rëndësia e kulturës

Duke qenë se i duhet shumë kohë të përparojë dhe është shumë e veçantë, kultura mund të bëhet një tipar organizativ që s'mund të kopjohet nga konkurrentët.

Kultura ose mund të ndihmojë ose mund të pengojë zbatimin e strategjive organizative. Kur një strategji përshtatet me vlerat dhe besimet e qenësishme organizative, zbatimi i saj lehtësohet. Në rastet kur strategjia bie në kundërshti me to, zbatimi i saj bëhet shumë më i vështirë. Collins dhe Porras[159], si dhe Collins më vete[160], studiuan ndërmarrjet që kanë qenë të frytshme në një periudhë të gjatë kohore, dhe zbuluan disa të dhëna të rëndësishme, të cilat tërhiqnin vëmendjen drejt përshtatjes kulturë-strategji.

Së pari, ata zbuluan se kulturat e përbashkëta të këtyre ndërmarrjeve ishin ndërtuar rreth një grupi themelor vlerash që vepronin si qendra e tyre tërheqëse dhe si busull në rrugën drejt suksesit. Së dyti, kultura e një shoqate mund të sfidojë modelin e drejtimit strategjik, sepse vetëzotërimi

156 M. Ahmad, *Etika sipërmarrëse në Islam*. Islamabad, IIIT, 1995.
157 Beekun, *Etika sipërmarrëse islame*.
158 R. Beekun dhe J. Badawi, *Ekuilibrimi i përgjegjësisë etike midis palëve të shumta të interesit: këndvështrimi islam*, fq. 131-45. "Ditari i etikës së sipërmarrjes" 60, 2005.
159 J. Collins dhe J. Porras, *Nga fillimi në fund: zakone të suksesshme të kompanive largpamëse*. Nju Jork: Harper Business, 1999.
160 Collins, *Nga mirë në shkëlqyeshëm*.

dhe vetëdisiplina, të përfshira në drejtimin strategjik, ndeshen me qëndrimin *laissez-faire* – "mosndërhyrje", shumë i hasur nëpër shoqata deri më sot.

Së treti, kultura mund të bëhet një tipar organizativ që nuk mund të kopjohet nga konkurrentët, dhe në këtë mënyrë mund të shndërrohet në një burim përfitimesh konkurruese të vazhdueshme. Southwest Airlines ka qenë linja ajrore më e suksesshme në Amerikën e Veriut për 15 vitet e fundit. Gjithçka që ajo bën mund të kopjohet lehtësisht: struktura e çmimeve, ngjyra e aeroplanit, strategjia reklamuese, lloji i linjës ajrore etj. Por, konkurrentët nuk kanë mundur ta dublojnë kulturën e saj të përbashkët: përkushtimin dhe qëndrimin gazmor i punonjësve. Si shembuj të tjerë të ndërmarrjeve me kultura të përbashkëta të forta mund të përmendim GE, Johnson and Johnson, Merck dhe Savola. Përmbledhja sqaruese 9 përshkruan kulturën e përbashkët të Savola-s, një ndërmarrje ushqimore shumë e suksesshme që punon në Lindjen e Mesme. U themelua në vitin 1978 si një rafineri e vajit ushqimor, me 50 punonjës. Sot, falë Allahut, është një ndërmarrje e larmishme botërore me 5000 të punësuar, me shitje me vlerë 1 miliardë dollarë dhe që tregton në vende të ndryshme.

Përmbledhja ilustruese 9
Mënyra barazpeshuese e Savola-s
Një përbërës i sigurt për rritje të vazhdueshme[161]

Savola Group, një grup saudit i kompanive ushqimore, me më shumë se një milardë dollarë të ardhura vjetore ka një përbërës kyç, që është i zakonshëm midis ndërmarrjeve më të mëdha botërore të shekullit të njëzetë, të tilla si 3M, Citicorp, Motorola, Sony, General Electric, Hewlett-Packard dhe IBM etj.

Rëndësia e botëkuptimit së përbashkët dhe të skalitur mirë, një pikëpamje e mbështetur në mënyrë të vazhdueshme nga shumë drejtues të tjerë sipërmarrjesh. Për shembull, David Packard, një prej themeluesve të centralit elektrik global Hewlett-Packard, e ka sjellë perspektivën drejtuese të ndërmarrjes sipas të ashtuquajturës *The HP Way*, duke u bërë kështu e vetmja arsye e rëndësishme për suksesin e vazhdueshëm. Në librin e tij me të njëjtin titull, *The HP Way*, Packard-i nënvizon sesi ky botëkuptim, që trumbeton çiltërsinë, ndershmërinë dhe lirshmërinë përgjatë organizimit, e ka drejtuar ndërmarrjen prej më shumë se 50 vjetësh pavarësisht ndryshimeve të tejskajshme mjedisore.

Savola Group, në strategjinë e sipërmarrjes ka një "vlerë bërthamë" të mirëpërcaktuar, dhe me sa duket edhe të mirëushtruar, të cilën e përmendin si "Mënyra e baraspeshuar". Në këtë shkrim pasqyrohet kjo strukturë vlerash që është një nga tre veçoritë kyç […] të ndërmarrjeve të fuqishme dhe të suksesshme.

161 Rafi-uddin, shiko *Mënyra e ekuilibruar e Grupit Savola: një përbërës i sigurt për rritje të vazhdueshme*. Vizito www.dinarstandard.com 1 tetor, 2004. Ribotuar me leje.

"Mënyra e baraspeshuar" – një kulturë e përbashkët dhe e përshtatshme

Ajo çka të bën përshtypje rreth strukturës së vlerave sipas "Mënyrës së barazpeshuar" të Savola-s, është mënyra sesi ato janë marrë nga parimet etike dhe morale islame dhe i janë përshtatur kërkesave dhe popullsisë së mjedisit të tanishëm rajonal. Për shumë drejtues, njehsimi dhe zhvillimi i një kulture të përbashkët bëhet një detyrë e kotë dhe përfundon në një zhargon këshillues të përgjithshëm. Megjithatë, Savola ia ka dalë të njehsojë një pikëpamje të fortë, me anë të së cilës përfaqësohen grupi drejtues dhe forca punëtore, duke shtruar kështu rrugën për mbijetesën dhe begatinë afatgjatë.
"Mënyra e baraspeshuar" e Savola-s vë theksin te një qasje e baraspeshuar në kulturën e saj të përbashkët, me anë të katër parimeve etike bërthamë, katër vlera të brendshme dhe katër vlera të jashtme suksesi.

Katër parimet etike bërthamë

Katër parimet etike bërthamë të përmendura në strategjinë e lartpërmendur janë: *emanah* – "amaneti", që ia ngarkon zotimin ortakëve; *takwa* – "përkushtimi/ndërgjegjësimi", që ia ngarkon zotimin bashkësisë; *birr* – "drejtësia e paanshme" që ia ngarkon zotimin punonjësve; dhe në fund *muxhahede* – "vetëkontrolli", që e çon veten drejt përmirësimit dhe disiplinës vetjake. Secila prej katër etikave bërthamë i drejtohet të gjitha palëve të rëndësishme të interesit, me bazë në kodin islam të etikës, ku çdo palë mund ta gjejë veten më së miri.
Për shembull, shoqata zbaton në mënyrë të dobishme amanetin, duke u premtuar ortakëve në sipërmarrje ndershmëri në të gjitha fushat e drejtimit, dhe përgjegjësinë kundrejt ortakëve e merr si besim.

Katër vlera të brendshme Suksesi

Katër shtysat e brendshme të suksesit ndihmojnë në përcaktimin e vlerave në lidhje me mënyrën se si drejtohet shoqata së brendshmi. Këto janë: *'azm* – "vendimi i palëkundur", *iktida* – "praktika", *itkan* – "kërkimi i palodhur i së përkryerës" dhe *tewadu* – "thjeshtësia vetjake".
Këta nxitës vlerash ndihmojnë në krijimin e një mjedisi të brendshëm bashkëpunues dhe konkurrues, ku secili mund të përmbushë qëllimet e veta në shoqatë, duke bërë kështu që ndërmarrja të ecë përpara si një e tërë. Këta elemente krijojnë larmishmëri, që mund të përdoret në role dhe marrëdhënie të ndryshme brenda strukturës së përbashkët.

Katër vlera të jashtme suksesiv

Këndvështrimet e fundit për "Mënyrën e baraspeshuar" të Savola-s janë katër vlerat që drejtojnë suksesin e saj të jashtëm. Këto janë: *ihsan edh dhan* – "besimi", *ikbal* – "pajtueshmëria", *mu'azarah* – "dhënia e ndihmës" dhe *kabul* – "qëndrueshmëria". Këto vlera janë mishëruar në politikat dhe nismat që ka vendosur ndërmarrja. Për shembull, plani i tyre për të zhvilluar qytetarinë e përbashkët buron nga vlera e *ikbal*-it. Duke u përshtatur me nevojat e bashkësisë së jashtme, Savola Group lartëson emrin e saj dhe i krijon vetes më shumë mundësi për të kuptuar se si t'i shërbejë nevojave të bashkësisë.

Një kulturë e përbashkët me shtysën e duhur

Drejtimi i Savola-s ka qenë largpamës dhe ka kuptuar rëndësinë e të drejtuarit me anë të vlerave bërthamë të "Mënyrës së baraspeshuar", dhe e ka parë këtë mënyrë si mjet për të rritur mirëqenien e punonjësve, për të rritur prodhimtarinë, për të lehtësuar vendimmarrjen e

dobishme dhe, së fundi, për të siguruar mbijetesën dhe begatinë afatgjatë. Duke vepruar në këtë mënyrë, drejtuesit kanë përkrahur nivele morale në përputhje me parimet islame. "Mënyra e baraspeshuar" paraqet gatishmërinë e tyre për të pranuar gabimet, duke iu qasur kështu vlerave të *muxhahede*-s, *kabul*-it dhe *takwa*-së. Ata kanë përfshirë gjithashtu edhe vlerën e të paturit qëllime të mira, dhe suksesin ia kushtojnë bekimeve të Allahut.
Sigurisht që vlerat bërthamë nuk kanë vlerë nëse nuk ndiqen dhe rrënjosen vazhdimisht. Megjithatë, rritja dhe përfitimet e Savola-s tregojnë që drejtuesit e kanë për zemër "Mënyrën e baraspeshuar" dhe e zbatojnë gjithmonë në strategjitë drejtuese. Nëse ndormarrjet e Savola Group vazhdojnë të drejtohen me anë të "Mënyrës së baraspeshuar" dhe mbështeten te "qëllimet bërthamë", atëherë s'ka arsye, – që në një kohë të duhur – të mos renditen mes prijësve të tregut botëror si Nestle, Unilever, Kraft Foods, Cargill apo General Mills.

Kultura dhe strategjia ecin krah për krah për të mundësuar përfitime konkurruese. Që të ndodhë kjo, kultura e shoqatës duhet të ngulitet thellë në të menduarin strategjik që në fillim. Ky përpunim nis me pikësynimin e ndërmarrjes dhe përcaktimin e qëllimit. Për shembull, synimi i Savola-s është "të ndërtojë një grup investimi të larmishëm, i cili të jetë parësor në Lindjen e Mesme, duke u mbështetur në kulturën e përbashkët të *Mënyrës së baraspeshuar* të Savola-s".[162] Përcaktimi i qëllimit, gjithashtu, thekson një shtrirje të baraspeshuar. Së fundi, drejtori ekzekutiv dhe drejtuesit e tjerë të lartë duhet të përhapin vlerat e shoqatës. Për shembull, në raportin vjetor të vitit 2002 të Savola-s, drejtuesi Adel Fakeih, në letrën drejtuar ortakëve, nënvizoi "tre vlera që rridhnin nga trashëgimia jonë islame": *amanah*, *takwa* dhe *birr*, duke shtuar: "[ne] synojmë të zbatojmë nivelet më të larta të këtyre vlerave në një mënyrë të baraspeshuar".[163] Në raportin vjetor të vitit 2003, letra e tij drejtuar ortakëve theksonte në mënyrë të vazhdueshme se suksesi i pamatë i sipërmarrtjes ishte arritur "me ndihmën e Allahut".[164]

Kultura e disiplinës

"*Kultura e disiplinës fillon me njerëz të disiplinuar.*" (Collins)

Kultura e përbashkët e Savola-s tregon gjithashtu një zotim për veprim të disiplinuar. Të gjitha shoqatat kanë një kulturë, por vetëm disa kanë disiplinë dhe shumë pak kanë kulturë disipline. Kur ke një kulturë veprimi të disiplinuar, nuk je aq i varur nga zinxhiri i urdhrave. Në të vërtetë, kultura bëhet zinxhiri që mundëson vazhdimësi dhe bashkon veprimet dhe mendimet e secilit.

162 http://www.savola.com
163 Po aty.
164 Po aty.

Njësoj siç zbuloi Collins-i në kërkimin e tij, një kulturë disipline fillon me njerëz të disiplinuar.[165]

Njerëzit janë dashakeqës ndaj zbatimit të strategjisë. Plani strategjik më i përsosur dhe më i qartë është i padobishëm nëse njerëzit e duhur nuk janë në vendim e duhur. Kjo është arsyeja pse Profeti (a.s) në fillim kaloi aq shumë vite në Dar el-Erkam, duke mësuar dhe përgatitur nxënësit e tij të hershëm, përfshi këtu Ebu Bekrin, Umerin, Uthmanin dhe Aliun.

Duke përshkuar të njëjtën rrugë, një prej drejtuesve më të dobishëm të shekullit të njëzetë, Jack Welch-i i GE-së, kaloi nga një ndrëmarrje 15 miliardë dollarëshe në një ndërmarrje 120 miliardë dollarëshe. Zbatimi i strategjisë pa njerëz të disiplinuar është një recetë fatkeqësie. Vetë displina, kur ndërtohet me anë të rregullit shtrëngues dhe kufizues, nuk do të prodhojë aftësi drejtuese; përkundrazi, do të çojë drejt mashtrimit dhe *çorientimit*.[166] Mjafton vetëm të hedhësh vështrimin në disa vende islame jodemokratike për të kuptuar ndikimin e displinës shtrënguese. Zhvillo një kulturë displine duke punësuar dhe zhvilluar njerëz që vetorganizohen, dhe më pas drejto ecurinë, jo njerëzit.

Një tjetër pikëpamje e kulturës së disiplinës është t'i qëndrosh afër aftësive të tua kyç. Shmang gjithçka që nuk përputhet me pikësynimin, qëllimin apo aftësitë e tua të veçanta. Duhet disiplinë për t'i thënë "jo" mundësive joshëse, por të papërshtatshme, të cilat të largojnë nga plani strategjik. Ruaj disponimin dhe përqendrohu te synimi. Për të shmangur tundimin, ndoshta do të duhet të renditësh gjërat që "nuk duhet të bësh". Sigurohu të shtosh në renditje gabime si kënaqësia me arritjet e shoqatës tënde, mania e madhështisë dhe punësimi i miqve/familjarëve.

165 Collins, *Nga mirë në shkëlqyeshëm*.
166 Burns, *Drejtimi*.

Kreu XIV
Vlerësimi dhe shqyrtimi i rendimentit

Vlerësimi i punës është për një shoqatë njësoj siç janë shenjat rrugore për shoferët: të jep mundësinë të kontrollosh gjatë rrugës për në pike-mbërritjen përfundimtare.

"*...duke qenë se vija fundore nuk është matje e arritjes, [për jo fitimprurësit] gjithçka bëhet tërësi morale.*"[167] (Peter Drucker)

"*Zoti do nga ju që kur të bëni diçka ta bëni në mënyrën më të mirë.*"[168] (Profeti Muhamed)

Ajo që nuk matet kryhet rrallë dhe është më e vështirë të përmirësohet, duke qenë se nuk ka pika referimi apo periudha me anë të të cilave të matësh arritjet. Një prirje e re në drejtimin jofitimprurës është zbatimi i masave të lidhura ngushtë me qëllimet, për të qartësuar përgjegjësinë në çdo nivel organizativ dhe duke lehtësuar kështu gjurmimin e problemit deri te burimi.

Kjo nevojë për vlerësimin e arritjeve është aq e rëndësishme, sa Kongresi i SHBA-së ka kaluar Aktin e Arritjeve dhe Rezultateve Qeveritare ne vitin 1993 (i njohur ndryshe si Akti i Rezultateve). Së pari, ky akt urdhëron agjencitë drejtuese të përgatisin plane strategjike 5-vjeçare dhe plane të arritjeve vjetore që kanë lidhje më qëllimet afatgjata dhe veprimtaritë afatshkurtra të drejtuesve të programeve. Së dyti, akti kërkon që çdo agjenci të kallëzojë çdo vit shkallën me të cilën po përmbush

167 Migliore, Stevens, Loudon dhe Williamson, *Planifikimi strategjik*.
168 Kardavi, *Dawr el-kijam we el-ahlak fi el-iktisad el-Islam*. Maktabat Wahbah, 1995.

qëllimet e arritjeve vjetore, si dhe veprimet e nevojshme për të arritur ose ndryshuar qëllimet e papërmbushura. Ajo që është më e rëndësishme është që plani vjetor i çdo agjencie duhet të paraqesë masat e arritjes për çdo qëllim dhe veprimtari programi, si dhe të diskutojë se si do t'i provojë dhe vërtetojë agjencia të dhënat e arritjes.[169]

Sigurisht që bota e sipërmarrjeve zbatoi vlerësimin dhe shqyrtimin e arritjeve shumë më herët se qeveritë të rizbulonin këtë përdorim. Përmbledhja ilustruese 10 është një paraqitje e shkëlqyer e asaj që Savola mësoi si pasojë e këtij përpunim-vetëvlerësimi: ajo kishte bërë disa hamendësime strategjike të gabuara që i kushtuan shtrenjtë në vitet 1990, kështu që disa gabime në drejtim duheshin ndrequr.

Përmbledhja sqaruese 10

Shtatë hamendësimet e gabuara të Savola-s dhe pasojat në drejtimin e saj[170]

Në vitin 2002, Savola Group, pasi vlerësoi arritjet në vitet 1992-1995, vërejti se ishin bërë disa parashikime strategjike të gabuara, pavarësisht rritjes së pabesueshme dhe dobisë ndër vite:

1. niveli mbizotërues në veprimtaritë konkurruese do të vazhdonte të ishte rreth nivelit të tanishëm;
2. "formula e tanishme e suksesit" do të vazhdonte përshtatjen në vitet e ardhshme;
3. planet e sipërmarrjes do të pasqyronin qartë kërkesat për financim në lidhje me vlerën e shpenzimeve dhe hakun e punës;
4. ekspertiza e industrive të veçanta do të përsëritej edhe në industri të tjera;
5. blerësit do të donin t'i ndryshonin lehtësisht zakonet e tyre të shpenzimeve;
6. është bërë një hulumtim tregtar i përshtatshëm, i një cilësie të lartë;
7. grupet rregullatore do t'i përgjigjen ndryshimit "të arsyeshëm" të kërkesave brenda një kornize "të arsyeshme" kohore.

Vetëvlerësimi dhe zhvillimet e mëtejshme i çuan vendimmarrësit e Savola-s në përfundimin se këto hamendësime vinin si pasojë 7 arsyeve "drejtuese" për arritjet nga viti 1994 deri në 1998-ën:

1. përcjellja i qëllimit, strategjisë dhe synimeve të grupit nuk është kryer nga i pari te i fundit me dendësinë, qartësinë dhe energjinë e mjaftueshme;
2. përpunimi i planifikimit në programe të rëndësishme veprimi që ishte i papërshtatshëm;
3. radhitja e burimeve në lidhje me strategjinë, faktet dhe kërkesat e kushteve të tregut nuk ishte më e mira;
4. sistemet e kushtueshme u ndërtuan shumë më herët se shfaqja e nevojës së tanishme për to;
5. nismat dhe programet e veprimit nuk u mbështetën në arsyetime të mirëfillta financiare dhe sipërmarrëse, duke treguar çmimin dhe përfitimin e plotë të secilës;
6. përgjegjësia vetjake në strukturën aktuale të shoqatës nuk u përforcua plotësisht;
7. kultura mbizotëruese e shmangies së fakteve të pakëndshme çoi drejt një lëshimi të tepruar, me arritje të dobëta dhe vetëkënaqësi.

---

169 Zyra e Përgjithshme e Financës, Sektori i Përgjithshëm Qeveritar, GAO/GCD-10.1.20. *Veprimi përfundimtar: udhëzimet e një vlerësuesi për të diskutuar planet e rritjes vjetore të një agjencie*, prill, 1998, varianti 1.

170 Grupi Savola, "Fitimet në rajonin Mena dhe përtej". Vizito www.savola.com

Planifikimi dhe zbatimi nuk janë të plotë pa një hulumtim dhe shqyrtim të arritjeve të shoqatës. Drejtuesit duhet të ndjekin në mënyrë të vazhdueshme arritjet, të vlerësojnë nëse zbatimi është në udhën e duhur, të zbulojnë boshllëqet e arritjet dhe të bëjnë ndreqjet dhe përshtatjet e nevojshme. Sipas rezultateve të përftuara gjatë përpunimit të vlerësimit të arritjeve, drejtuesit duhet ta shqyrtojnë dhe përditësojnë planin sipas nevojave. Së fundi, zbatimi i dobishëm i planit duhet të lidhet ngushtë me shpërblimet e duhura.

Migliore dhe të tjerët tregojnë se periudha e vlerësimit dhe mbikqyrjes së përpunimit të zbatimit dhe planifikimit strategjik mund të krahasohet me nisjen për një udhëtim, duke marrë me vete një hartë.[171] Ti e di se ku do të shkosh (qëllimi), kur do të mbërrish (afatgjatë ose afatshkurtër) dhe si do të shkosh (strategjia). Gjatë udhëtimit do të kërkosh shenja rrugore (masat e arritjeve) për të kuptuar se ku je, nëse je në rrugën e duhur dhe sa kohë të duhet që të mbërrish. Nëse zbulon se nuk je në rrugën e duhur (boshllëqet e arritjeve), do të kërkosh të bësh ndreqje derisa të kthehesh në rrugën e duhur dhe të arrish në vend. Sapo të arrish, do të të duhet të zgjedhësh rrugë të reja (strategjia) që do të të çojnë në vende të reja.

Ç'do të ndodhte nëse gjatë rrugës nuk do të kishte shenja? Si do ta kuptoje nëse ishe në rrugën e duhur? Në të vërtetë, planet strategjike dhe zbatuese të shoqatës nuk janë të plota nëse nuk ndërmerren masa për arritjet para fillimi të zbatimit. Masat e arritjeve janë shenjat rrugore gjatë udhës drejt qëllimit.

Çfarë janë masat e arritjeve?

Masat e arritjeve përbëhen nga një numër (sa?) dhe një njësi mase (çfarë?).

Masat e arritjeve të lejojnë të masësh:

i. nëse po përparon si duhet;
ii. nëse po përmbush qëllimet;
iii. nëse janë të kënaqur blerësit dhe palët e tjera të interesit;
iv. nëse duhen bërë përmirësime dhe ku.

Masat e arritjeve përbëhen nga një numër (sa?) dhe një njësi mase (çfarë?). Një gabim i zakonshëm që bëhet gjatë përdorimit të masave të arritjeve është

171 Migliore, Stevens, Loudon dhe Williamson, *Planifikimi strategjik*.

zbatimi i "numërimit një për një", si për shembull, të pyesësh se sa kërkesa shqyrtoi sektori i anëtarësimit muajin e kaluar. Kjo është një masë e pakuptimtë, duke qenë se numri nuk ka emërtim dhe, si rrjedhojë, nuk ka kriter themelor për krahasim. Një masë më treguese mund të ishte e tillë: nga kërkesat e marra muajin e kaluar nga sektori i anëtarësimit, sa syresh u shqyrtuan? Sa kohë mori shqyrtimi i çdo kërkese (krahasuar me muajin paraardhës)?

Matja e arritjeve

> Shoqatat e suksesshme radhitin qëllimet dhe burimet në mënyrë që të përmbushin objektivat e përcaktuar në qëllim. Ato përpiqen të përshtasin synimet, qëllimet dhe masat e arritjeve.

Siç përshkruhet në figurën 13, vlerësimi i arritjeve është një ecuri deri diku e drejtpërdrejtë që nis me tre hapa. Hapi 1 përmban zhvillimin e detyrës, qëllimeve, strategjive dhe synimeve të planit strategjik. Hapi 2 dhe 3 përqendrohen në zhvillimin dhe përdorimin e masave të arritjeve.

Shoqatat e suksesshme radhitin qëllimet dhe burimet në mënyrë që të përmbushin qëllimet e përcaktuara në detyrë, si dhe përpiqen të përshtasin synimet, qëllimet dhe masat e arritjeve në çdo nivel organizativ dhe në nivelet që vijojnë.[172] Synimi i fundit është vendosja e disa masave të qarta të arritjes të cilat lidhen dukshëm me qëllimin dhe synimet strategjike të shoqatës. Zhvillimi i masave të tilla merr shumë kohë dhe dikton shuran mes sektorëve të ndryshëm të niveleve renditëse.

Praktika A: krijimi i disa masave të rëndësishme dhe me çmime të arsyeshme

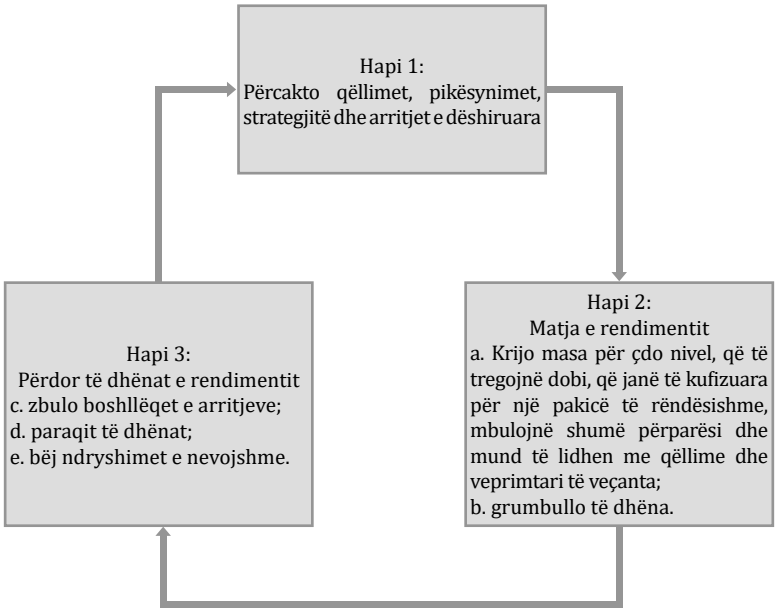
Që të jenë i mirëmenduar dhe i dobishëm, grupi i masave të arritjeve duhet të paraqesë pesë veçoritë themelore.[173]

> Përdor një grup të përshtatshëm masash të kufizuara/shtrënguara të cilat mbulojnë shumë përparësi njëherësh.

172 Zyra e Përgjithshme e Financës, Sektori i Përgjithshëm Qeveritar, GAO/GCD-10.1.20. *Veprimi përfundimtar*.

173 Po aty.

Figura 13
Hapat kyç në vlerësimin e rendimentit



(Burimi: Zyra e Përgjithshme Financiare në Shtetet e Bashkuara, "Direktiva drejtuese: zbatimi i suksesshëm i aktit të arritjeve dhe rezultateve qeveritare", fq. 10. GAO/GGD-96-118, qershor, 1996.

1. Trego rezultatet

Masat e rendimentit duhet të mundësojnë rezultat për çdo sektor ose nivel organizativ për të treguar se si po përmbushen synimet dhe qëllimet.

2. Kufizohu te pakica më e rëndësishme

Përdor një grup të kufizuar masash të përshtatshme dhe sigurohu që ndjekësit ose punonjësit të përdorin vetëm disa masa të rëndësishme për të përcaktuar matjen e arritjeve, për të pikasur problemet, për të ndjekur përgjegjësinë dhe për të rregulluar vogëlsirat në shoqatë. Shumë masa krijojnë çoroditje dhe mund t'i përfshijnë njerëzit në hollësi të imëta duke

humbur kështu gjurmët e tablosë më të madhe. Shumë masa, gjithashtu, nënkuptojnë se njerëzit humbasin kohë të çmuar duke u kujdesur për çdo detaj, në vend që të zbatojnë një pjesë të caktuar të planit.

3. Përgjigju përparësive të shumta

Shoqatat islame shpesh i përgjigjen nevojave të shumë palëve të interesit, të cilat, ndonjëherë, mund të bien ndesh me njëra-tjetrën. Sipas matësve të *shar'i*-t, drejtuesi i një shoqate duhet të përdorë masa të cilat mbulojnë shumë përparësi njëherësh, dhe jo një e dy.

4. Ruaj lidhjen me qendrat e përgjegjësisë

Masat e rendimentit duhet të lidhen me ata sektorë të cilët janë përgjegjës për qëllime dhe synime të caktuara, në mënyrë që të sigurohet përgjegjësia dhe të sigurohet që drejtuesit përgjegjës të sektorit i vëzhgojnë rezultatet që përpiqen të arrijnë.

5. Barazpesho masat ideale të rendimentit dhe/ose ato kundrejt rrethanave të jetës së vërtetë. Nëse një drejtues musliman do të kalonte shumë kohë duke zhvilluar masat e përkryera të arritjeve ose duke matur arritjet e çdo gjëje dhe gjithçkaje, vallë, sa të dhëna shtesë do të përftonte në të vërtetë ai/ajo nga përpjekja e shtuar për të përpiluar një masë arritjesh apo nga shqyrtimi i një mali me masa? A po humbin kohë duke matur gjithçka vartësit e tij/të saj? Çmimi i orvatjes për të grumbulluar dhe shqyrtuar të dhëna duhet të baraspeshohet gjithnjë me rrethanat e jetës së vërtetë. Duhet të merret parasysh sa vlerë rrjedh nga të dhënat e mundësuara nga çdo masë e re arritjesh.

Llojet e masave të arrtijes

Ka disa lloj masa të arritjes, si për shembull:

• *Masat e prodhimeve*

Të njohura gjithashtu si masat ekonomike, ato përqendrohen te çmimi i prodhimeve të përftuara me çmimin më të ulët, për një nivel ose cilësi të caktuar, si, për shembull, çmimi për një punëtor që mundëson një shërbim të caktuar.

• *Masat e suksesshme*

Këta tregues raportesh të arritjes masin se sa prodhim përftohet nga një mall fillestar ose sa mall fillestar është përdorur për një prodhim të caktuar. Këtu mund të përmendim numrin e kërkesave për zekat të shqyrtuara nga një ekspert çdo ditë, çmimin për shërbim ndaj blerësit dhe/ose kohën e duhur për t'i shërbyer blerësit.

• *Masat e prodhimit*

Këto kanë të bëjnë me sasinë e ngarkesës së punës së shoqatës, sektorit ose njësisë, si dhe me prodhimin e punës, si pjesë e strategjisë. Mund të marrim si shembull përqindjen e studentëve të regjistuar në shkollën islame, të cilët diplomohen me një mesatare "B" ose edhe më mirë.

• *Prodhimi ose masat e suksesshme*

Këto vlerësojnë nëse është dërguar një shërbim ose prodhim cilësor i cili përmbush nevojat e blerësve të caktuar ose palëve të interesit. Për shembull, sa përqind e blerësve mbetën të kënaqur me shërbimin ose mallin? Në emertime sasiore, sa kanë përfituar nga përmbushja e qëllimeve të shoqatës njerëzit në përgjithësi dhe bashkësia muslimane në veçanti? Në ç'përqindje ishin të kënaqur me shërbimet ose mallrat tona bashkësia muslimane, populli ose blerësit vetjakë, të cilët morën pjesë në sondazh?

Gjatë zhvillimit të një mase arritjesh, sigurohu të lidhësh mirë dhe qartë me përbërësit e tjerë në planin strategjik dhe zbatues (për shembull, pikësynimi, synimet dhe qëllimet), në nivel organizativ ose njësie, në varësi të përdorimit të çdo mase për të vlerësuar arritjet. Tabela 5 tregon se si mund të bëhet një gjë e tillë.

Tabela 5
Lidhja e një mase të arritjes me planin strategjik
(Njësia e anëtarësimit)

Deklarata mbi synimet e njësisë së anëtarësimit	Të përmirësojë shërbimet që i mundësohen anëtarëve të regjistruar.
Strategjia e njësisë	Të përdorë fletë-kërkesa me bazë në rrjetin kompjuterik në vend të atyre me letër këmbim.
Qëllimi i njësisë	Të përmirësojë kohën e përgjigjes ndaj anëtarëve me x përqind, brenda/afër një periudhe kohore të paracaktuar.
Lidhja e pikësynimit me qëllimin e shoqatës	Lidhet me "t'i mundësojmë anëtarëve tanë një nivel shërbimi ekonomik dhe në kohë".
Lidhja e qëllimit të njësisë së anëtarësimit me qëllimin e shoqatës	Lidhja me qëllimin e shoqatës: "të shtojë gatishmërinë e shërbimit për anëtarët".

Edhe pse masat e rendimentit në përgjithësi duhet të burojnë nga qëllimet organizative ose njësie, tabela 6 mundëson një varg me shembuj rendimenti, të ndarë në zona, vetëm për qëllime sqarimi. Po ashtu, do të shqyrtojmë me hollësi mënyrat nga A-ja në E, siç përshkruhen në hapat 2 dhe 3 në figurën 13.

Tabela 6
Shembuj të masave të rendimentit sipas zonës së veprimit

Zona e matur	Masa shembull
Punojnësit	% e punonjësve/vullnetarëve të mësuar për të bërë punën e tyre; % e problemeve të gjykuara nga përgjegjësi në vend; numri i ankesave të anëtarëve në muaj.
Drejtimi	% e afateve të planifikuara të arritura në tremujorin e fundit; % rritje në treg sipas periudhës kohore të paracaktuar; % të ardhura (ose dhurime) të dala gjatë periudhës matëse të parapërcaktuar; % përmirësim në hulumtimet për kënaqjen e blerësit.
Siguria e cilësisë	% kohë për t'iu përgjigjur ankesave të blerësit; % porosi që është dashur të ndërmerren për veprime ndreqëse; % e prodhimeve/shërbimeve që përmbushin nevojat e palëve të interesit; numri i këshillimeve për punonjës.
Transporti/ prodhimi	% e porosive të blerësve kryer sipas veçorive; % e vonesës së dërgesave të mallra/shërbimeve; % kohë shtesë e paplanifikuar gjatë çdo tremujori.
Sistemet e të dhënave	% e kohës e nevojshme për të rregulluar programet; % ngreqje gabimi në futjen e të dhënave.
Anëtarësimi ose regjistrimi	% e problemeve të përsëritura të përmirësuara në muaj; % e përmirësimit të kohës në përmirësimin e një numri të paracaktuar problemesh; % e çmimit në përmirësimin e një numri të paracaktuar problemesh.

Praktika B: Grumbullimi i të dhënave

Edhe pse të dhënat e duhura dhe të besueshme janë themelore për drejtuesit e shoqatave islame, ato mund të jenë të lodhshme dhe të kushtueshme për t'i grumbulluar. Drejtuesve u duhet të vendosin në njërën anë të peshores çmimin e grumbullimit të të dhënave dhe në anën tjetër nevojën për përftimin e këtyre të dhënave. Një gjë e tillë duhet të kryhet në një mënyrë shumë të kujdesshme që të vërtetohen arritjet.

Investo në një sistem të mirë drejtimi dhe të dhënash, dhe rrënjos një ndjesi disipline në zbatimin dhe grumbullimin e të dhënave derisa kjo gjë të bëhet shprehi dhe e vetvetishme midis anëtarëve të shoqatës. Për të zvogëluar çmimin dhe kohën për grumbullimin e të dhënave, drejtuesit mund të ndërtojnë një sistem që ato të kalojnë drejtpërsëdrejti në veprimet ditore, duke shmangur kështu krijimin e një sistemi paralel, krejtësisht të ri, për grumbullimin e të dhënave.[174] Kjo ecuri është e ngjashme me atë të vetëvlerësimit, në të cilin Islami i nxit muslimanët të marrin pjesë rregullisht, në mënyrë që të zbulojnë ndonjë sjellje vetjake të gabuar. Shoqatat islame duhet të vëzhgojnë veten teksa kryejnë punën, në vend që të presin muaj e vite për ta bërë një gjë të tillë. Një grup i vogël masash të arritjeve, të pasura me të dhëna dhe të mirëndërtuara mund të ndihmojë të gjitha shoqatat të vëzhgojnë dhe vlerësojnë veten.

Praktika C: Njehsimi i boshllëqeve të rendimentit

> Kur përcakton përmasën e boshllëqeve të rendimentit, mundohu ta krahasosh shoqatën tënde me më të mirat në vend ose në zonë, qofshin ato laike ose jo, shtetërore apo prvate.

Drejtuesit islam, të disa prej shoqatave më të suksesshme të përmendura më sipër, të cilët kanë në qendër rezultatin, nuk ndalojnë edhe pasi kanë zbatuar planifikimin strategjik dhe matjet e arritjeve. Ata përdorin të dhënat e përftuara për të njehsuar boshllëqet e arritjes dhe i përmirësojnë në mënyrë të vazhdueshme.

Grumbullimi i të dhënave të arritjes është i kotë nëse ato nuk përdoren për të gjetur boshllëkun mes arritjeve të tanishme të shoqatës dhe nivelit të synuar. Pasi janë zbuluar këto boshllëqe, mund të përcaktohen se cilat zona kanë nevojë për përmirësim dhe ku të dërgohen burimet e

174 Po aty.

pamjaftueshme. Duke qenë se ky përpunim zhvillohet brenda përmbajtjes së një plani të përgjithshëm strategjik, mund të ndërmerren veprime që do ta mbajnë shoqatën në shina, sipas qëllimit dhe pikësynimit të plotë. Kur përcakton përmasën e boshllëqeve të arritjeve, mundohu ta krahasosh shoqatën tënde me më të mirat në vend ose në zonë, qofshin ato laike ose jo, shtetërore a private. Ky lloj krahasimi bën të mundur të kuptosh se cila mund të jetë mundësia e tanishme e rendimentit dhe si të shkosh deri atje. Për shembull, kohët e fundit, CAIR-i i kërkoi dashamirësve të bashkësive të tjera me bazë besimin, të jepnin mendimin e tyre për paraqitjen dhe përmbajtjen e faqes në internet. Përfundimet ishin shumë të qarta dhe e nxitën CAIR-in që të rishikonte paraqitjen dhe përmbajtjen e faqes.

Praktika D: Paraqitja e të dhënave

Duke qenë se të dhënat e grumbulluara përmes mënyrës C mund të jenë të ndërlikuara, ato duhen përkthyer me fjalë të thjeshta për përdoruesin dhe për grupin e vendimmarrësve: grupi i drejtuesve, *mexhlis esh-shura* ose kryesia drejtuese. Raportet e rendimentit janë më të dobishme kur ato:

- paraqesin gjithnjë shifra arritjesh bashkë me çmimin për prodhim, shërbim apo rezultat të arritur;
- mundësojnë të dhëna gjatësore, të plota, të cilat tregojnë arritjet e shoqatës ose sektorit në kohë;
- shpjegojnë se si janë përdorur të dhënat e grumbulluara për t'ëndërmarrë veprime përmirësuese.

Ky nivel saktësie dhe qartësie është i rëndësishëm, sepse në këtë mënyrë vendimmarrësit mund të marrin vendime të duhura[175] dhe palët e jashtme të interesit, ato më të rëndësishmet, mund të shohin lidhjen e qartë mes premtimeve dhe rendimentit të tanishëm.

Praktika E: Bëj rregullimet e nevojshme

Rregullimet përmirësuese mund të jenë për një kohë të shkurtër (gjatë ciklit të tanishëm të planifikimit dhe zbatimit) ose afatgjata (gjatë ciklit tjetër), në varësi të përmasave të ndryshimeve që duhen bërë.

175 Po aty.

Rregullimet përmirësuese mund të diktojnë:

- ndryshimin e drejtimit afatgjatë të shoqatës dhe në këtë mënyrë duhet rishikuar qëllimi dhe pikësynimi i saj. Rregullime të tilla janë të rralla dhe duhen bërë vetëm kur rrethanat kanë ndryshuar rrënjësisht. Ndryshime të tilla të thella, në nivel qelizor, mund të dalin nga duart dhe kërkojnë votën e grupit drejtues ose madje edhe miratimin e pjesës më të madhe të ortakëve apo anëtarëve të regjistruar.
- Ndryshimin e përparësive dhe kornizave të qëllimeve të shoqatës, duke mënjanuar ato të papërshtatshmet dhe/ose duke shtuar të reja;
- rritjen ose zvogëlimin e qëllimeve të arritjes;
- ndryshimin e strategjive për qëllime të caktuara;
- përmirësimin e zbatimit të strategjisë.

Në përgjithësi, një shoqatë nuk e ndryshon çdo vit synimin, qëllimin, pikësynimin dhe strategjitë. Mund të bëhen rregullime të vogla. E kundërta ndodh në rastin e një goditjeje të madhe mjedisore të jashtme ose të brendshme. Sigurisht që rregullimet e bëra, ka gjasa të tregojnë dobinë e shoqatës, çfarë po ndodh, shpejtësinë e mjedisit të jashtëm, përmasat e goditjeve të jashtme mjedisore dhe vendosjen e sektorit brenda shoqatës.

> Reformimi është i vështirë dhe Umeri nuk ngurronte të bënte ndryshime nëse ata që kishte caktuar në pika drejtimi nuk përmbushnin kushtet e tij ose nëse nuhaste probleme në të ardhmen.

ISNA është një shembull i shkëlqyer i një shoqate që përshtat qëllimet. Pas vitesh të tëra rritjeje, ajo kaloi një krizë, sepse natyra e shërbimit të anëtarëve ndryshoi. Ajo që është më e rëndësishme është se kuptoi paaftësinë për të përmbushur nevojat e atyre që nuk ishin studentë në bashkësitë muslimane. Në këtë mënyrë, ajo themeloi një Qendër Zhvillimi, Trajnimi dhe Drejtimi për të rigjallëruar aftësitë drejtuese në bashkësitë muslimane të Amerikës së Veriut.

Ndryshimet strukturore, ndonjëherë janë vetëm një pjesë e zgjidhjes. Herë pas here, vetë ecuria e drejtimit të shoqatës mund të ketë nevojë për reformim. Umeri nuk ngurronte të bënte ndryshime nëse ata që kishte caktuar në pika drejtimi nuk përmbushnin kushtet e tij ose nëse nuhaste probleme në të ardhmen. Për shembull, ai uli në pozitë Halid ibn Velidin, i cili, edhe pse ishte drejtuesi dhe prijësi më i mirë ushtarak i umetit, ndonjëherë ishte shumë i rreptë në mësymjet e tij ushtarake dhe herë të tjera, shfaqte shije të tepruara (për shembull, për rroba dhe poezi). Umeri e hoqi për të parandaluar probleme të mundshme në të ardhmen. Siç vë

në dukje edhe Altalibi, Amar ibn Jasiri ishte një sahab shumë i respektuar të ciliti mungonte *savoir-faire* administruese, ose aftësia për politikëbërje.[176] Edhe pse Umeri e bëri Amarin drejtues të Kufe, e shkarkoi shumë shpejt, sepse nuk i përmbushte siç duhej detyrat.

176 Altalib, *Udhëzime formuese*.

Kreu XV
Cikli nis sërish

Një shoqatë islame do të jetë më e suksesshme nëse strategjia, struktura, drejtimi dhe kultura përshtaten me njëra-tjetrën.

"*Sigurisht që Ne do t'ju provojmë me frikë dhe uri, me dëmtim të pasurisë, të njerëzve dhe të lashtave! Prandaj, përgëzoji të duruarit, të cilët, kur i godet ndonjë fatkeqësi thonë: – Të Allahut jemi dhe vetëm tek Ai do të kthehemi! – Ata do të shpërblehen me bekim dhe mëshirë nga Zoti i tyre. Ata janë në rrugën e drejtë.*" (Kuran, 2: 155-57)

Mos e shpërbë SPC-në nëse plani strategjik prishet; por, ktheje atë në një gjyqtari këshilltarësh që do të vëzhgojnë zbatimin e strategjisë nga larg, do të këshillojnë grupin drejtues dhe drejtorin sipas nevojave.

Sapo një shoqatë fillon ecurinë e drejtimit strategjik, ky i fundit nuk mund të ndalet më, duke qenë se është një përpunim i vazhdueshëm, qarkor. Sapo krijohet dhe zbatohet plani strategjik, SPC-ja nis grumbullimin e të dhënave për ciklin e vitit tjetër e kështu me radhë. Nuk duhet lënë në harresë fakti që, mesatarisht, vetëm 30 përqind e çdo plani strategjik zbatohet. Megjithatë, përqindja mund të rritet me kalimin e kohës teksa shoqata bëhet më e suksesshme në qeverisjen dhe drejtimin e vetes në një mënyrë vepruese dhe vetëpërmirësuese. Edhe pse kurba fillestare është e pjerrët dhe e fortë, shoqatat nuk mund të rehatohen, të mbivlerësohen apo të dembelosen. Duhet të qëndrojnë gjithnjë syhapur, gati për të mbërthyer mundësitë dhe të parandalojnë vështirësitë.

Në zbatimin e dytë dhe atë vijues të përpunimit të drejtimit strategjik, SPC-ja mund të vendosë ta ruajë të njëjtë qëllim dhe synimin dhe të

përqendrohet më tepër në rirenditjen e arritjeve, strategjive dhe qëllimeve të shoqatës. Përshtatja midis strategjisë, strukturës, drejtimit dhe kulturës do të jetë gjithnjë në ndryshim dhe për këtë do të duhet një drejtim i aftë. Përfundimet nga përpunimi i vlerësimit të arritjeve mund të përdoren për të përshtatur variantet e dyta dhe ato pasuese të planit strategjik. Shëro problemet, jo simptomat e tyre, dhe bëje këtë menjëherë, në mënyrë që problemet të mos rriten dhe të mos krijojnë terren.

Gjatë zbatimit të parë të procesit të drejtimit strategjik, SPC-ja duhet të mbajë një raport të plotë të diskutimeve dhe zbërthimmeve mbi renditjen vartëse, si edhe mbi idetë e shanseve të mundshme, problemeve dhe strategjive që mund të përdorë shoqata. Edhe pse të gjitha këto mund të mos dalin në sipërfaqe në planin strategjik fillestar, ato mund të spikaten vitin tjetër, dhe në këtë mënyrë duhen rikthyer dhe rivlerësuar.

Roli i SPC-së në vazhdimësinë e përpunimit mund të rritet. Nëse SPC-ja shpërbëhet, Collins-i këshillon krijimin e një këshilli me këshilltarë.[177] Ky grup i rëndësishëm, i përbërë nga njerëz nga skuadra drejtuese dhe jashtë tyre duhet të krijohet nga fusha të ndryshme (secili anëtar të jetë njohës i mirë i disa fushave të shoqatës dhe/ose mjedisit të saj), dhe nëse është mundësia të mblidhet një herë në javë, ose të paktën një herë në tremujor, në mënyrë që të përditësohet me problemet me të cilat përballet shoqata teksa ecën përpara nga pikëpamja strategjike.

177 Collins, *Nga mirë në shkëlqyeshëm*.

Kreu XVI
Strategjia dhe ndërgjegjja

"*Ne kemi nevojë për drejtues të vërtetë, njerëz me ndershmëri të lartë, të përkushtuar në ndërtimin e shoqatave të qëndrueshme. Ne kemi nevojë për drejtues që kanë pikësynime të forta dhe i qëndrojnë besnikë vlerave të tyre bërthamë. Kemi nevojë për drejtues me guxim për të ndërtuar ndërmarrje që të përmbushin gjithë nevojat e palëve të interesuara dhe që vlerësojnë rëndësinë e shërbimit të tyre në shoqëri.*"[178] (Bill George, Ish drejtues ekzekutiv i Medtronics)

"*Kush bën mirë, e bën për dobi të vet; e kush punon keq, punon në dëm të vet. Zoti yt nuk u bën padrejtësi robërve të Tij.*" (Kuran, 41: 46)

"*Sigurisht, më të mirët mes jush janë ata me moralin më të mirë.*" (Muhamedi, paqja qoftë me të)

"*Më të mirët e besimtarëve në besim janë ata që janë më të mirë në moral.*"[179] (Muhamedi, paqja qoftë me të)

Lidhja e strategjisë me ndërgjegjen

"*Dhe në Ditën e Kiametit Ne do të vendosim peshore të sakta e askush nuk do të pësojë asnjë padrejtësi. Ne do të sjellim (për gjykim) çdo vepër, qoftë kjo edhe sa pesha e një kokrre sinapi. Ne jemi të mjaftueshëm për llogaritje.*" (Kuran, 21: 47)

178 George, *Drejtimi i mirëfilltë*, fq. 5.
179 Rrëfyer nga Ebu Hurejra, shënuar në Sunenin e Ebu Davudit.

"*Veprat janë sipas qëllimit, dhe secili do të marrë atë që ka patur qëllim.*" (Muhamedi, paqja qoftë me të)

Duke qenë drejtues, nuk mund të përcaktosh dot rrjedhën strategjike të shoqatës pa u ndikuar nga përshtypja jote përzgjedhëse e forcave konkurruese, veçorive drejtuese vetjake, emrit, shquarjes dhe ndërgjegjes. Le t'i hedhim një sy rastit të Enron-it, Tyco-s, Worldcom-it dhe Arthur Andersen-it. Në secilin rast, drejtuesit më të mirë dhe grupi i anëtarëve drejtues lejuan zbatimin e strategjive të pandershme, u shtirën sikur nuk vunë re sjellje joetike, ose thjeshtë fare vodhën nga ndërmarrja. Kur ky libër të botohet, gjykatat do të dënojnë shumë nga këta vjedhës me burg të merituar ose me gjoba të majme. Për ironi, disa prej këtyre shoqatave (fjala vjen, Arthur Andersen) u mësonin etikë ndërmarrjeve të tjera dhe serviloseshin kur vinte puna për të vënë në jetë atë që predikonin.

Ndryshe nga këta drejtues që i shërbenin vetëm vetes, ti, si drejtues musliman nuk duhet t'i përmbahesh parimeve etike vetëm për t'u pajtuar me ligjet dhe rregullat, apo thjesht për të parandaluar një reagim popullor nga sjellja e keqe e mundshme. Strategjia e shoqatës tënde islame nuk është plotësisht etike nëse ajo nuk kalon hendekun e thellë dhe tepër kërkues të moralit që të kërkohet nga sistemi etik islam.[180] Njeriu mund t'i arratiset ligjit në tokë, por jo dijes dhe drejtësisë së Allahut.

Një element i përkryer i sistemit etik islam qendërzohet rreth qëllimit (*nijjeh*) të njeriut që kryen një veprim. Në hadithin e mëposhtëm, shënuar në Sahihun e Buhariut (nr. 1: 1) dhe treguar nga Umer ibn Hatabi, theksohet rëndësia e qëllimit:

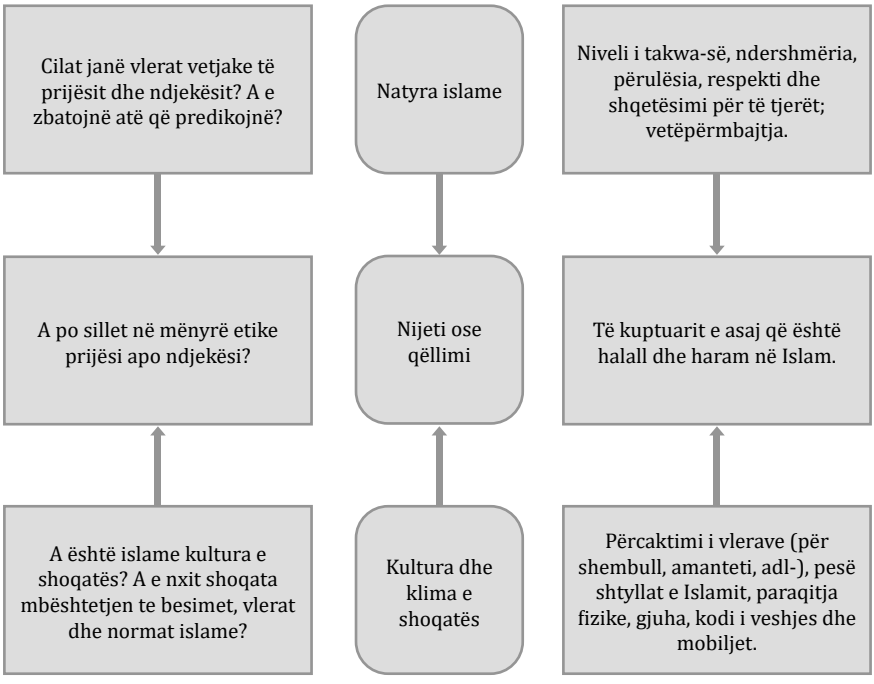
"*Alkama ibn Vakasi el-Lejthi tha: – Dëgjova Umerin teksa qëndronte mbi minber (në xhami) dhe thoshte: – Kam dëgjuar të Dërguarin e Allahut duke thënë: – Veprat janë sipas qëllimit, dhe secili do të marrë atë që ka patur qëllim. Kështu, nëse ndonjë nga ju bën hixhret (shpërngulje) për hir të Allahut dhe të Dërguarit të Tij, atëherë hixhreti i tij është për Allahun dhe të Dërguarin e Tij. Ndërsa ai që bën hixhret për interesa të kësaj bote apo për t'u martuar me një grua, atëherë do të marrë atë që ka patur qëllim.*"[181]

Në një shoqatë islame, vendimmarrësit e rëndësishëm, si ti, në fund të fundit janë përgjegjës për veprimet e shoqatës dhe nuk mund të fshihen pas trillimeve ligjore të përfshirjes. Megjithatë, qëllimet e mira nuk mjaf-

180 Beekun and Badawi, *Ekuilibrimi i përgjegjësisë etike*.
181 Sahihu i Buhariut, hadithi nr. 1, *Winalim*.

tojnë, duke qenë se ato vetë nuk mund ta shndërrojnë një veprim nga joetik në etik. Qëllimet e mira nuk e bëjnë haramin të pranueshëm.[182] Në mënyrë që të na nxitë të ndjekim qëllimet e mira, Allahu tregon se veprimet tona meritojnë më shumë bekime sa herë që ne përmbushim qëllimet e mira me punë halall.

Figura 14
Përpunimi i etikës islame



Ky shpërblim shtesë theksohet shumë qartë në këtë hadith kudsi:

> "*Me të vërtetë, Allahu i ka caktuar veprat e mira dhe të këqija, pastaj i ka shpjeguar. Nëse dikush dëshiron të bëjë ndonjë vepër të mirë, por nuk e bën, Allahu ia shkruan një shpërblim të plotë. Mirëpo, nëse dëshiron ta bëjë dhe bën, Allahu i shkruan dhjetë shpërblime, madje ia shton deri në shtatëqind fish, madje edhe më shumë se kaq. Ndërkaq, nëse dëshiron të kryejë një vepër të keqe, por nuk e bën, Allahu i shkruan një shpërblim të plotë. Por, nëse dëshiron ta kryejë atë dhe e kryen, atëherë Allahu i shkruan vetëm një të keqe.*"[183]

182 Kardavi, *El-halal we el-haram fi el-Islam*. Indianapolis: Botimet American Trust, pa datë.
183 Neveviu, hadith kudsi, nr. 37. Bejrut, Liban: Shtëpia Botuese e Kuranit Fisnik, 1979.

> Islami nuk e lejon kryerjen e një veprimi haram (të ndaluar) për të arritur në një përfundim të mirë.

Islami e shpërblen besimtarin për veprimet halall, ama kërkon që të largohesh nga veprimet haram. Feja e Zotit i paraprin çdo shfajësimi vetjak që mund të përdorin drejtuesit për të maskuar zbatimin e një strategjie haram. Një drejtues duhet të arsyetojë nga pikëpamja që një ndërrmarrje e tillë, është në të mirë të kaq shumë njerëzve. Megjithatë, Islami nuk lejon kryerjen e asnjë veprimi haram për të arritur në një përfundim të mirë. E thënë ndryshe, qëllimi nuk e përligj mjetin. Siç shpjegoi edhe Profeti i Zotit, nëse dikush pasurohet me anë të mjeteve haram dhe një pjesë e jep për bamirësi, dhuruesi nuk do të ketë ndonjë përfitim dhe barra e mëkatit do të mbetet.[184]

Duke patur parasysh këtë të vërtetë, synimet e mira që kanë si qëllim kryerjen e veprimeve halall përbëjnë një shtresë të piramidës së ndërgjegjes, e cila qëndron si shtrojë e strategjisë së shoqatës islame. Dy faktorët e tjerë kanë të bëjnë me drejtuesit që kanë natyrë etike dhe kulturë organizative me vlera islame. Në kapitujt e mëparshëm, sikurse te Beekun-i[185] dhe Beekun-i dhe Badawi[186], i kemi diskutuar gjatë këta faktorë. Ju sugjeroj t'i hidhni një sy dy librave të përmendur këtu për një trajtim më të hollësishëm. Këtu do të trajtojmë vetëm disa prej çështjeve më në zë. Përpunimi etik islam paraqitet në figurën 14.

Sistemi etik islam

Edhe pse një shoqatë islame fitimprurëse ka një përgjegjësi besimplotë, Islami nuk thotë që të gjithë palët e interesit mund të pretendojnë njësoj.

> Islami kështillon se theksi te bërthama morale e sipërmarrjes mund të mbrojë dhe jo të kërcënojë sistemin e tregut të lirë.

184 Kardavi, *El-halal we el-haram,* fq. 32. Ju lutem kini parasysh se ka raste kur nevoja bën përjashtime, dhe Islami i ka parashikuar krizat apo situatat e skajshme me të cilat mund të përballet njeriu. Siç përmendet në Kuran (2: 173), Allahu e ka lejuar ngrënien e ushqimit haram (për shembull, mishin e derrit, gjakun e bagëtisë apo kafshën e ngordhur) nëse njeriu përballet me një sprovë të skajshme. E thënë kjo, vetëm sa për të mbijetuar, jo që ta shijosh ushqimin haram. Shiko librin e Kardavit, *Hallalli dhe harami në Islam*.

185 Beekun, *Etika e sipërmarrjes islame*.

186 Beekun dhe Badawi, *Drejtimi*.

Sistemi etik islam përdor një këndvështrim të ndryshuar të palëve të interesit.[187] Në literaturën etike tradicionale, këndvështrimi i palëve të interesit merrte parasysh pretendimet e të gjitha palëve, që do të thotë të punonjësve, drejtuesve, pronarëve/financuesve, blerësit, furnizuesve dhe bashkësisë, duke i vlerësuar njësoj.[188] Nga ana tjetër, Islami e pranon që pronarët/financuesit e sipërmarrjes kanë të drejtë të nxjerrin fitime, por jo në kurriz të pretendimeve të palëve të tjera të interesit. Ndërmarrja ka një përgjegjësi besimplotë, por, në kundërshtim me parashtrimin që bën Freeman[189], Islami nuk thotë se të gjitha palët e interesit mund të pretendojnë njësoj.[190]

Pronarët/financuesit dhe punonjësit (përfshirë drejtuesit) janë pjesë e grupit me përparësi të palëve të interesit. Grupi tjetër përfshin furnizuesit dhe blerësit, dhe në grupin e fundit bëjnë pjesë të jashtmit. Në të vërtetë, Islami kështillon që theksi te bërthama morale e sipërmarrjes mund të mbrojë dhe jo të kërcënojë sistemin e tregut të lirë, sepse bëhet fjalë për një veprim adhurimi (ibadet). Një sipërmarrje morale islame mund të nxisë qëllimet e saj ekonomike, por jo në kurriz të detyrimeve morale kundrejt shoqërisë dhe të tjerëve që preken nga veprimet e saj. Një rast do të ishte prodhimi i një malli të dobishëm, edhe pse ai e ndot mjedisin me anë të mbetjeve. Miniera dhe rafineria e arit mundëson një prodhim shumë të dobishëm, por shpesh shpie në përdorimin e kimikateve shumë helmuese (si arseniku).

Drejtuesit e shoqatave islame duhet të kenë parasysh disa kushte të përshtatshme teksa merren me planifikimin dhe zbatimin strategjik: drejtësia dhe baraspesha, besimi dhe dashamirësia.

Adl-i dhe *kist*-i

Adl-i zbatohet në përpunimin e barazisë dhe drejtpeshimit: bërja e gjërave në mënyrë të përpjesshme dhe shmangia e skajshmërive. Ndërsa kist-i nënkupton dhënien e hakut të merituar gjithkujt dhe gjithçkaje.

Së pari, kushti i drejtësisë përshkruhet me dy fjalë: *adl* (barazi dhe drejtpeshim) dhe *kist* (pjesë, hise, matje, ndarje ose sasi). Në Islam, muslimanët

187 Beekun dhe Badawi, *Ekuilibrimi i përgjegjësisë etike*.
188 Freeman, *Drejtimi strategjik*.
189 Po aty.
190 Beekun dhe Badawi, *Ekuilibrimi i përgjegjësisë etike*.

nxiten të sillen në mënyrë të drejtë më të gjithë, sepse një sjellje e tillë është detyrim për çdo musliman:

> "*O besimtarë, bëhuni të qëndrueshëm në urdhrat e Allahut dhe dëshmues me drejtësi!*
> *Le të mos ju nxisë urrejtja ndaj njerëzve për të bërë padrejtësi. Bëhuni të drejtë, se kjo është më afër devotshmërisë, dhe frikësojuni Allahut! Pa dyshim, Allahu di çdo gjë që bëni.*" (Kuran, 5: 8)

Sjellja e drejtë në këtë jetë nënkupton të presësh drejtësi nga Allahu në jetën e përtejme: "*Silluni drejtë dhe do të gjykoheni drejtë.*" (Kuran, 2: 279)

Në të njëjtën kohë, *adl*-i zbatohet në përpunimin e barazisë dhe drejtpeshimit, në bërjen e gjërave në mënyrë të përpjesshme dhe shmangien e të skajshmeve. Është një tipar shumë i gjallë për të cilin duhet të luftojë çdo musliman. Ideja e drejtpeshimit është në përputhje me pikëpamjet e barazisë dhe drejtësisë.

Kurani përdor edhe *kist*-in për drejtësinë. Siç e shpjegon edhe Siddiqui[191], *kist*-i nënkupton t'i japësh hakun e merituar gjithkujt dhe gjithçkaje. Allahu thotë: "*…dhe jini të drejtë, sepse Allahu i do ata që janë të drejtë (dhe të ndershëm).*" (Kuran, 49: 9) Pra, Islami na mëson se njeriu duhet të jetë i drejtë në çdo rrethanë të jetës së tij/saj, me të gjithë njerëzit dhe gjërat, gjithmonë.

Drejtuesit duhet të sigurohen që strategjia e shoqatës së tyre të jetë e baraspeshuar, dhe t'i jepet haku gjithkujt. Rritja e fitimeve, sipas diskutimit të Milton Friedman-it, fitues i Çmimit Nobel, përqendrohet vetëm te një grup nga palët e interesit: pronarët ose ortakët. Edhe pse është kundër kontrollit të çmimeve[192], Islami nxit fitimet e drejta, por jo në kurriz të blerësve. Punonjësit nuk mund të gënjejnë, përbetohen, të fshehin mangësitë e ndonjë malli apo shërbimi dhe as nuk mund të bëjnë hile në matjet e prodhimeve.

> "*Saktësojeni matjen kur matni dhe peshoni me peshore të rregullt. Kjo është e mira që çon në përfundimin më të bukur.*" (Kuran, 17: 35)

191 Siddiqui, 2002.
192 Beekun, *Etika e sipërmarrjes islame.*

Amaneti

Amanah – "besimi" na tregon se jemi të gjithë të besuarit e Allahut në tokë, dhë në këtë mënyrë të gjithë pjesëmarrësit organizativë mbajnë përgjegjësi për atë që bëjnë.

Kushti i dytë i etikës islame është pikëpamja e *amanah* – "besimit", sepse ne jemi të gjithë të besuarit e Allahut në tokë, dhe si të tillë mbajmë përgjegjësi për veprimet tona.

"*Çdo njeri është peng i veprave të veta.*" (Kuran, 74: 38)

Ahmad-i sqaron se përmbushja e dëshirës së Allahut duke u sjellë mirë nga ana morale është pjesë e lidhjes sonë të besimit dhe një përgjegjësi të cilën jemi pajtuar ta mbajmë.[193] Ajo që është më e rëndësishme është se pasuria dhe burime të tjera të cilat mund t'i përdorim nuk janë tonat, por hua nga Allahu, që ne të sillemi si të besuar të vërtetë. Siç do ta shqyrtojmë edhe më vonë, drejtuesit e një ndërmarrje janë përgjegjës për strategjitë që përdor ndërmarrja e tyre.

Ihsani

Ihsani është një pikëpamje me përmasa të gjera. Kuptimi i saj është përsosmëria, dashamirësia dhe mirësjellja me të tjerët. Sipërmarrjet islame dhe shoqatat jofitimprurëse duhet të synojnë përsosmërinë, por jo në kurriz të dashamirësisë dhe mirësjelljes. Përsosmëria në dynja nuk nënkupton përsosmëri në fe.

Kushti i tretë i etikës islame është ihsani. Kjo fjalë përcaktohet si "një veprim nga i cili përfitojnë njerëzit, [...] veprimi i të cilëve kryhet pa asnjë lloj detyrimi".[194] Islami nxit mirësjelljen. Në një hadith të treguar nga Ijad ibn Himari, Profeti thotë se mes banorëve të parajsës do të jetë:

"*[...] ai që zotëron besueshmëri dhe është i drejtë e i ndershëm; ai që është i vërtetë edhe pse është veshur me pushtet; ai që është i mëshirshëm dhe zemërmirë me të afërmit dhe me çdo besimtar musliman dhe ai që nuk e shtrin dorën, edhe pse ka një familje të madhe për të mbajtur.*"[195]

193 Ahmad, *Etika sipërmarrëse në Islam*.
194 Muhammad Umar-ud-din, *Filozofia etike e Gazalit*, fq. 241. Sh. Muhammad Ashraf, Lahore, Pakistan, 1991.
195 Muslimi, hadithi nr. 6853, *Winalim*, 1996. Silver Springs, MD: ISL Software Corporation, botimi i katërt.

Fjala *ihsan* rrjedh nga rrënja arabe *h-s-n*, që do të thotë "i përshtatshëm, i bukur, i duhur ose me vend".[196] Kjo pikëpamje është bërthama e etikës islame, sepse përqendrohet në një mënyrë sjelljeje që i pëlqen Allahut. Shoqata islame duhet të jetë një shoqatë dashamirëse dhe strategjia duhet të jetë e tillë që të tregojë ihsan pa fshehur përgjegjësinë e besuar nga pronarët apo ortakët e ndërmarrjes. Dashamirësia nuk nënkupton paaftësi apo dhurim të fitimeve të ndërmarrjes në mënyrë të paarsyeshme.

Veç kësaj, ihsani përfshin edhe përsosmërinë. Kjo përmasë etike zbatohet për çdo punë ose përpjekje strukturore. Gjithashtu, ihsani nënkupton që çdo drejtues i përkushtuar musliman, anëtar i grupit drejtues ose i punësuar duhet ta kryejë punën e tij në emër të dashurisë për Allahun, me vetëdije të plotë se Allahu sheh çdo veprim dhe sjellje, qoftë para njerëzve qoftë në fshehtësi. Brenda përmbajtjes së strategjisë, nëse je drejtues i një shoqate ku pronarët nuk janë të pranishëm (për shembull, një ndërmarrje që tregton publikisht shkëmbime ortakërie), duhet të bësh më të mirën tënde për të zvogëluar ndikimin e ndërmjetësit. E thënë ndryshe, nuk duhet të veprosh në shërbim të interesave të tua kur pronarët apo ortakët e sipërmarrjes nuk të vëzhgojnë. Në një rast të tillë, dashamirësia ose përsosmëria nënkupton shërbim të mirë ndaj shoqatës. Islami përpiqet të parandalojë ndikimet e ndërmjetësve duke të përdorur ty, punonjësin ose anëtarët e grupit, të cilët sprovojnë veten duke praktikuar ihsanin në jetën e tyre. Kjo çështja e ndërmjetësve është në krye të nivelit të ndërgjegjes në sipërmarrjet e mëdha shumëkombëshe, sepse shumë drejtues profesionistë përfitojnë nga padija e ortakëve të papranishëm për të mbushur xhepat e tyre.[197]

Përgjegjësia dhe llogaridhënia

Në Islam, përgjegjësia shfaqet në forma të ndryshme dhe përqendrohet në nivelin mikro (vetjak) dhe në atë makro (organizativ dhe shoqëror).

Për të përmbushur urdhrin e drejtpeshimit dhe harmonisë, gjë që e shohim në krijimin e Allahut, çdokush është përgjegjës për veprimet e veta. Allahu thekson këtë pikëpamje në lidhje me përgjegjësinë morale:

196 Siddiqui, *Etika në Islam*, fq. 423-32.

197 Beekun dhe Badawi, *Ekuilibrimi i përgjegjësisë etike*; Freeman, *Drejtimi strategjik*; E. R. Freeman, *Teoria e palëve të interesit për korporatën bashkëkohore*, në botimet T. L. Beauchamp dhe N. E. Bowie, *Teoria etike dhe sipërmarrja*, fq. 56-65 Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2001.

> "*(Shpëtimi në jetën tjetër) nuk do të jetë as sipas dëshirës suaj (o muslimanë), as sipas dëshirës së ithtarëve të Librit; por, kushdo që bën një të keqe, do të ndëshkohet për të dhe nuk do të gjejë as mbrojtës, as mbështetës tjetër në vend të Allahut.*" (Kuran, 4: 123)

Në islam, përgjegjësia shfaqet në forma të ndryshme dhe përqendrohet në nivelin mikro (vetjake) dhe në atë makro (organizativ dhe shoqëror). Në të vërtetë, Islami i bën bashkë këto nivele.

Sejid Kutubi shkruan:

> "Islami krijon parimin e përgjegjësisë së përbashkët në të gjitha format dhe mënyrat e ndryshme. Në të gjejmë përgjegjësitë që gjenden brenda njeriut dhe shpirtit të tij, një njeriu dhe familjes, vetvetes dhe shoqërisë, një bashkësie me bashkësitë e tjera […]."[198]

Përcaktimi i përgjegjësisë për veprime strategjike të pandërgjegjshme është i vështirë në çdo shoqatë, për dy arsye kryesore.[199] Së pari, gjendja e llogarive të tanishme dhe paqartësitë financiare kanë të bëjnë me fakte të vështira për t'u përcaktuar dhe zbatimet e dyshimta mund të fshihen fare lehtë, njësoj si në skandalet e mëparshme të Enron dhe Tyco. Hetuesit qeveritarë dhe profesionistët e kishin të vështirë të shihnin në mjegullën e zbatueshmërisë mashtruese të drejtuesve.

Së dyti, si ide, një ndodhi mund të ketë shkaqe të shumta. Vallë, a është mungesa e sjelljes etike të drejtuesve ajo që po shkakton pasojat e kësaj klime lakmie që mori epërsi në faqe interneti? Apo është fakti që një kriminel që përsërit vjedhjen prej 300 dollarësh në një ushqimore mund të burgoset më gjatë se një kriminel me kollare që vjedh mbi 600 milionë dollarë nga ndërmarrja e tij/e saj? Apo është sistemi politik amerikan që mbijeton në sajë të dhurimeve për fushatë nga të njëjtët drejtues të fajësuar? Enron, së bashku me drejtorin ekzekutiv, ishte një prej dhuruesve më të mëdhenj në fushatën rizgjedhore të Bush-it. Mos vallë janë anëtarët e grupit drejtues, shumica e të cilëve janë zgjedhur nga vetë drejtori ekzekutiv, i cili mendohet të jetë pikërisht nën vëzhgimin e tyre? Apo është shkujdesja e ortakëve në lidhje me veprimet e drejtorëve, të cilëve nuk iu intereson asgjë për sa kohë pjesa e fitimit është e lartë dhe e vazhdueshme?

198 S. Kutub, *Drejtësia shoqërore në Islam*, fq. 56. Nju Jork: Librat Octagon, 1980.
199 T. L. Beauchamp dhe N. E. Bowie, *Teoria etike dhe sipërmarrja,* botimi i 7-të. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2004.

Teoria e natyrës së sipërmarrjes tregon se një ndërmarrje është e fajshme nëse pranon një politikë joligjore, të cilën një prej agjentëve e miraton dhe pastaj e zbaton.

Teoria e natyrës së sipërmarrjes ka luajtur me idenë e përcaktimit të përgjegjësisë.[200] Ajo tregon se një ndërmarrje është e fajshme nëse pranon një politikë joligjore, të cilën një prej agjentëve e miraton dhe pastaj e zbaton. Mekanizma të tillë si rregullat e caktuara të veprimit, rregullat e vendimmarrjes e të tjera janë të duhurat, sepse prania e tyre rrit karakterin e një ndërmarrjeje, e cila mund të nxisë sjellje etike, por edhe joetike. Një sipërmarrje mendohet gjithashtu e fajshme nëse ka një histori të mëparshme të veprimtarive të tilla, duke nxjerrë kështu në pah fyerjet e hershme, ose nëse drejtuesit shkatërrojnë me vetëdije ose nuk ndalojnë shkatërrimin e drejtësisë në çastin që kapen. Për ta thjeshtuar vlerësimin e përgjegjësisë së ndërmarrjes, Direktivat e Dënimit Federal të SHBA-sl llogarisin një "rezultat fajësie" për çdo shoqatë të fyer.

> Islami nuk e pranon idenë që ndërmarrjet të kenë një ndërgjegjësim të përbashkët dhe që njeri të vendosë përgjegjësinë e ndërmarrjes; por, kjo e fundit, duhet të përqendrohet te përgjegjësia veç e veç.

Në vend që të përpiqet të vendosë përgjegjësi në ndërmarrje, Islami nuk e pranon idenë që ato të kenë një ndërgjegjësim të përbashkët (me fjalë të tjera, të gjykohen si më vete para ligjit) që shmang përgjegjësinë vetjake. Islami përqendrohet te vendimmarrësi/drejtori musliman dhe në theksin se atë nuk mund ta fajësojmë për vendimet që merren nën trysninë e sipërmarrjes, ose për faktin që të tjerët sillen në mënyrë joetike. Çdo njeri mban përgjegjësi të plotë për veprimet e tij/saj (Kuran, 74: 38). Asnjë drejtues nuk mund t'i shmanget drejtësisë. Në një hadith të treguar nga Ibn Umeri qëndron:

> "*Ju të gjithë jeni rojtarë dhe jeni përgjegjës për pjesën tuaj. Drejtuesi është rojtar i atyre që ka nën përgjegjësi; njeriu është rojtar i familjes së tij; gruaja është rojtare dhe është përgjegjëse për shtëpinë e bashkëshortit dhe për pasardhësit e tij; pra, të gjithë jeni rojtarë përgjegjës për pjesët tuaja*."[201] [24]

Pra, shpërndarja e përgjegjësisë dhe fshehja nën çadrën e ndërmarrjes janë kundër frymës së Islamit. Vendi i drejtuesit të bën përgjegjës para

200 Po aty.
201 Buhari, hadith nr. 7.128, në *Winalim*.

Allahut në Ditën e Gjykimit. Gjykojeni vetë duke marrë shkas nga hadithi i mirënjohur që vijon, treguar nga Ebu Dherri:

> "*I thashë Profetit (paqja qoftë me të): – O i Dërguari i Allahut, nuk do të më emërosh në një detyrë shoqërore? Më rrahu shpatullat dhe më tha: – O Ebu Dherr, ti je i dobët dhe pushteti është amanet, dhe në Ditën e Gjykimit është shkaku i poshtërimit dhe i pendimit, përveç atij që ka përmbushur detyrimet dhe i ka kryer (si duhet) detyrat gjatë gjithë kohës.*"[202]

Me fjalë të tjera, sistemi etik islam kërkon që ti dhe ndjekësit e shoqatës tënde të jeni të drejtë, të besueshëm dhe dashamirës; në kërkim të përsosurisë, duke mbajtur përgjegjësi për veprimet tuaja. Nëse veprimet e lartpërmendura kryhen me qëllimin e mirë, me ndërgjegjësimin që puna është vërtet një veprim adhurimi, që krijimi dhe zbatimi i strategjisë suaj do t'ju rrisë suksesin jo vetëm në këtë jetë, por, edhe në përjetësi, përgjegjësia juaj si i besuari i Tij në tokë është përmbushur.

Zoti thotë:

> "*O besimtarë, frikësojuni Allahut dhe thoni vetëm të vërtetën. Ai do t'jua bekojë veprat tuaja dhe do t'jua falë gjynahet. Kush i bindet Allahut dhe të Dërguarit të Tij do të arrijë një fitore madhështore.*" (Kuran, 33: 70-71)

202 Muslimi, hadithi nr. 4491, në *Winalim*.

Kreu XVII
Tewaekul-i – "mbështetja tek Allahu"

"*Nëse ju ndihmon Allahu, s'ka kush t'ju mposhtë e, nëse ju lë pa ndihmën e Tij, kush është ai që do t'ju ndihmojë veç Tij?! Pra, vetëm tek Allahu le të mbështeten besimtarët.*" (Kuran, 3: 160)

"*O Allah, ti je Zoti im, një, i vetmi. Vetëm te Ti mbështetem. Ti je Zoti i Arshit madhështor. Ndodh vetëm ajo që do Ti. Nuk ka fuqi dhe pushtet tjetër përveç Allahut, të lartit, të madhërishmit. Allahu është i pushtetshëm mbi gjithçka dhe dija e Tij ka përfshirë çdo gjë. O Allah, kërkoj shpëtim tek Ti nga e keqja e vetes dhe nga e keqja e gjithë krijesave të Tua.*"[203] (Dua e Profetit Muhamed)

"*Kur Abrahami kishte mosmarrëveshje me bashkëshorten (Sarën), (për shkak të xhelozisë së saj për Haxhiren, nënën e Ismailit), ai e mori Ismailin dhe të ëmën dhe u largua. Ata kishin me vete një kacek prej lëkure plot me ujë. E ëma e Ismailit pinte ujë nga kaceku në mënyrë që t'i shtohej qumështi për foshnjën. Kur Abrahami mbërriti në Mekë, e uli nën një pemë dhe më pas u kthye në shtëpi. E ëma e Ismailit e ndoqi dhe, kur ata mbërritën në Qabe, i thirri nga mbrapa: – O Abraham, te kush po na lë kështu? – Ai iu përgjigj: – Po ju lë nën kujdesin e Allahut. – Ajo i tha: – Jam e kënaqur të jem me Allahun.*"[204] (Rrëfyer nga Ibn Abasi)

Vendimmarrësit muslimanë nuk duhet të shfaqin vetëbesim të tepruar në planet e tyre dhe në aftësinë për t'i zbatuar: çdo gjë që planifikojnë dhe bëjnë duhet të jetë e mbështetur te besimi në Allah. Në lutjen e Profetit qëndron: "Ndodh vetëm ajo që do Ti."

203 Talq b. Habib, *Fikh-es-Sunneh*, 4. 115, *Winalim*.
204 Buhari, hadithi nr. 4.584, *Winalim*.

Ashtu siç na e ka bërë të qartë Profeti, Islami nxit të menduarit dhe planifikimin strategjik. Njerëzit, sidoqoftë, mund të shfaqin vetëbesim të tepruar në planet e tyre dhe në aftësinë për t'i zbatuar. Për muslimanët, ky vetëbesim i njëanshëm qëndron buzë mendjemadhësisë dhe është i rrezikshëm, sepse sfidon një përmasë të rëndësishme të Islamit: atë të tevekulit, domethënë mbështetjen në Allah. Enes ibn Maliku tregon:

> "*Njëherë, një njeri erdhi në qytet me devenë e tij të bukur, të gjinisë femër dhe tha: – O i Dërguar i Allahut, a ta lë pa lidhë devenë dhe t'i mbështetem Allahut apo ta lidh? – Profeti ia ktheu: – Lidhe devenë dhe pastaj mbështetu tek Allahu (e'kil-ha we tewekkel).*"[205]

Nuk ka rëndësi sa të mira janë planet tona, ato nuk do të kenë sukses nëse nuk dëshiron Allahu. Allahu na thotë të mbështetemi tek Ai dhe të përpiqemi për të përmbushur qëllimet[206], sepse Ai ka në dorë çdo gjë, dhe kjo mbështetje është shenjë besimi. tevekuli lidhet qartë me imanin, siç tregohet edhe në vargun që vijon:

> "*Allahu është i vetmi Zot i vërtetë, prandaj vetëm tek Ai le të mbështeten besimtarët.*" (Kuran, 64: 13)

Kurani e përdor imanin dhe tevekulin në shumë vargje (2: 283, 4: 36, 8: 27, 11: 56, 14: 11 dhe 58: 10). Në një hadith (*sahih*) të shënuar Ahmedi, Nesaiu, Ibn Maxheja, Hakimi dhe Tirmidhi, përcjellë nga Umer ibn Hatabi, Profeti thotë:

> "*Nëse do të mbështeteshit plotësisht te Allahu, ai do t'ju begatonte me të mira siç bën me zogjtë: në mëngjes dalin me barkun bosh dhe në mbrëmje kthehen plot.*"[207]

Edhe pse besimi dhe mbështetja në Allah përbëjnë një prej shkaqeve më të rëndësishëm të suksesit në këtë jetë, nuk mund të mohohet planifikimi strategjik, puna dhe orvatja për mbështetje jetike.

Na mjafton Allahu. Ai është Zgjidhësi më i mirë i halleve (hasbunAllahu wa ni'meh el-Wekil).

---

205 Jabnoun, Është/jam *dhe drejtimi*.
206 Shih Suren "Xhumua", vizito: www.java-man.com/Pages/JamiAIUloom/hadith_49.html; www.islaam.com/Article.aspx?id=432
207 Abdul Malik Mujahid, *Tawakkul*, ribotuar me leje nga www.soundvision.com

Siç kanë vërejtur edhe sqaruesit e hadithit (si Bejhakiu), zogu, në të vërtetë, punon për të mbajtur veten: nuk ulet me nge në fole apo mbi degë duke pritur ushqimin; por, gjatë ditës, kërkon vazhdimisht insekte dhe ushqime të tjera, dhe i beson Krijuesit që ta ushqejë. Allahu ushqen miliarda zogj dhe krijesa të tjera çdo ditë.

Me fjalë të tjera, tevekuli nuk nënkupton heqjen dorë nga shkaqet apo nënshtrimin ndaj fatit. Duhet të bësh plane, të jetosh jetën dhe të punosh për të mbajtur veten dhe familjen duke bërë më të mirën. Edhe nëse i ke bërë të gjitha këto, nuk duhet të mbështetesh vetëm te vetja për veprimet që ndërmerr, sepse suksesi nuk varet nga ti. Në fund, duhet t'i nënshtrohesh vullnetit të Tij me çiltërsi të plotë. Plani i shoqatës tënde nuk mund të zbatohet dhe nuk mund të ketë sukses nëse Allahu nuk e dëshiron një gjë të tillë.

Në të njëjtën mënyrë, planet e konkurrentëve apo të atyre që punojnë kundër Islamit janë të pavlera pa vullnetin e Allahut. Ky fakt paraqitet i zgjeruar në biografinë e Profetit. Gjatë shpërnguljes (hixhreti) së tij nga Meka në Medinë, Profeti dhe Ebu Bekri arrinin të dëgjonin nga shpella ku fshiheshin zërat e persekutorëve të tyre, që ishin aq pranë. Me besim të plotë te Allahu, Profeti i tha Ebu Bekrit: "*Mos u brengos, sepse Allahu është me ne.*" (Kuran, 9: 40) Në të njëjtën mënyrë, kur Abrahamin e hodhën në zjarr, ai shqiptoi të njëjtat fjalë që tha Muhamedi kur e kërcënonin:

> "*(Shpërblim kanë edhe ata) të cilëve njerëzit (hipokritë) u thanë: – Shumë njerëz po mblidhen kundër jush, prandaj frikësohuni! – Kjo gjë ua shtoi atyre besimin dhe thanë: – Na mjafton Allahu, Ai është mbrojtës i mrekullueshëm!*" (Kuran, 3: 173)

> Allahu e bëri të ftohtë zjarrin në mënyrë që Abrahami të mos digjej. Po ashtu, Ai i largoi persekutorët e Profetit me anë të një rrjete merimange dhe një foleje pëllumbi.

Përmbledhja sqaruese 11 paraqet modelin e Hakeem Olajuwon, një prej basketbollistëve më të mëdhenj në botë, si dhe zbulimin e tij të tevekulit.

Përmbledhja sqaruese 11

Tevekuli dhe suksesi i një prej yjeve më të suksesshëm të basketbollit amerikan

Vëlla Hakeem Olajuwon më mësoi rëndësinë e tevekulit ose mbështetjes te Allahu.Vëlla Hakeem ishte një nga lojtarët më të mirë të skuadrës së basketbollit të Houston Rockets disa vjet më parë kur unë e njoha.

Para se ai të bëhej ylli i skuadrës, kisha lexuar që ishte një lojtar shumë i mirë, por me një karakter shumë të keq. Për shembull, ai zihej gjithnjë me lojtarët e tjerë dhe shante. Edhe pse ishte lojtar i mirë, skuadra nuk bëri përpara. Papritur, në mes të viteve '90, gjithçka ndryshoi, dhe Rockets u bë një skuadër fituese në vend të një tjetre që kishte lojtarë të mirë, por jo bashkërendim. Suksesi i tyre kulmoi në vitin 1994 dhe 1995 në kampionatin NBA.

Vëlla Hakeem ishte musliman, por që nuk e ushtronte fenë. Njëherë, unë dhe shokët e mi e pyetëm se si i ndikoi në karakter praktimi i Islamit. "Para se të nisja të ushtroja besimin, unë mbështetesha plotësisht te vetja. Kur jepja më të mirën, mërzitesha shumë nëse nuk fitoja; zemërohesha dhe nevrikosesha. Kjo bënte që të sillesha keq me të tjerët duke u zënë dhe duke sharë. Por, kur nisa të ushtroja besimin, mësova se arritjet nuk janë pronë e imja. Nisa të bëja më të mirën, por suksesin dhe dështimin ia lija në dorë Krijuesit tim. Kështu, nuk zemërohesha më për dështimet dhe nuk krekosesha për sukseset. Kjo bëri që të qetësohesha dhe të përmirësoja sjelljen ndaj të tjerëve në skuadër, dhe ja, u bëmë skuadër."

Ndryshimi midis vëlla Hakeem-it para dhe pas ishte kuptimi i pikëpamjes së tevekulit, që është një pikëpamje shumë e rëndësishëm në lidhjen mes besimtarit dhe Krijuesit të tij. Kur një besimtar e ushtron plotësisht tevekulin, duke ia kushtuar të gjithë besimin Allahut, ai kupton se nuk është i pushtetshëm. Vetëm Allahu ka pushtet mbi çdo gjë. Edhe pse mund të zotërojmë disa gjëra të ndryshme që na i ka lënë Allahu nën kontroll, Ai zotëron gjithçka tjetër, të njohur apo të panjohur për ne. Aftësitë tona janë të kufizuara, ndërsa të Allahut pa kufij. Ne jemi përgjegjës për zbatimin e urdhrave të Tij, për të bërë detyrën që na është caktuar, për të bërë një zgjedhje të drejtë në një botë që ofron shumë mundësi zgjedhjeje, dhe së fundi, për t'i vënë ato në zbatim. Në këtë mënyrë, qëllimet dhe drejtimet e mira, të ndërthurura me veprime të mira, përbëjnë përgjegjësinë tonë. Si muslimaë, duhet të bëjmë më të mirën në lidhje me këtë. Por, përfundimet nuk janë gjithnjë nën kontrollin tonë, qoftë për mirë, qoftë për keq. Ato varen nga çfarë ka paracaktuar Allahu.

Ndonjëherë ne mendojmë se diçka është e mirë për ne, por, në të vërtetë, është e keqe. Ndonjëherë ndiejmë se diçka është e keqe, por është krejt e kundërta. Pra, kufijtë e dijes njerëzore shpjegojnë edhe kufijtë jo vetëm të zotërimit, por edhe të përgjegjësisë sonë. Kjo është arsyeja pse ne bëjmë pjesën tonë dhe ajo çfarë vjen më pas mbetet në dorë të Zotit.

Pranimi i besimit dhe zbatimit të tevekulit ka dy përfitime për ne. Së pari, dija se përgjegjësia jonë për atë që ndodh është e kufizuar është shumë qetësuese. Ata që nuk kuptojnë kufijtë e përgjegjësisë njerëzore zakonisht shkelin të drejtat e të tjerëve, duke i diktuar vullnetin e tyre, me anë të dhunës fizike ose verbale, ose mund të zhyten në dëshpërim, të humbasin arsyen dhe të lëndojnë të tjerët. Është mëshira e Allahut ajo që ka bërë që përgjegjësia jonë të jetë e kufizuar. Ky është kuptimi i "*Allahu nuk ngarkon asnjë më shumë nga sa mund të mbajë*" (Kuran, 2: 286) dhe i përgjegjësisë vetjake.

Rëndësia e dytë e tevekulit është se na fton të lidhemi me një mbështetës, i cili është vetë Allahu. Sa më shumë t'i besojmë Atij, aq më të mëdha janë mundësitë që ne do ta kënaqim Atë, duke ndjekur udhëzimet që na ka dhënë, të cilat do të na çojnë drejt virtytit në këtë botë dhe drejt prehjes në jetën e përtejme.

Rëndësia e tretë e tevekulit është ajo çfarë vëlla Hakeem-i mësoi duke vëzhguar veten. Duke i besuar plotësisht Allahut dhe duke u mbështetur tek Ai, ne nuk brengosemi për atë që kemi humbur dhe nuk dehemi nga suksesi (Kuran, 57: 22-23). Ne dimë se gjithçka është në dorën e Allahut. Kjo e vërtetë, jo vetëm që na bën më të përulur, por edhe më të bindur ndaj Tij, dhe për rrjedhojë, besimtarë më të mirë.

"*Mbështetu te Allahu, se Ai të mjafton si mbrojtës!*" (Kuran, 33: 3)

"*Mbështetu në të Gjithëjetshmin, i Cili nuk vdes dhe madhëroje Atë me falënderim! Ai i di mjaft mirë gjynahet e robërve të Vet.*" (Kuran, 25: 58)

"*Allahu i mjafton kujtdo që mbështetet tek Ai. Allahu e përmbush me siguri vendimin e Tij dhe për çdo gjë Ai ka caktuar masë.*" (Kuran, 65: 3)

Namazi i istihares

Namazi i istahares është një lutje e veçantë që bëhet për t'i kërkuar ndihmë Allahut, sidomos kur duhet të zgjedhësh mes dy mundësive (të lejuara fetarisht).

Istiharja është një prej rrugëve që ka ndërtuar Allahu për të drejtuar ata që besojnë tek Ai. Ky namaz i veçantë është një lutje e veçantë që bëhet për t'i kërkuar Allahut të të drejtojë në çdo problem të jetës, sidomos kur je në dilemë për të zgjedhë mes dy mundësive. Siç tregohet edhe në *Fikh es-Sunneh* (4. 41), Katadeja pat thënë: "Njerëzit që kërkojnë vullnetin e Allahut dhe këshillohen me njëri-tjetrin, drejtohen në rrugën më të mirë për hallet e tyre."[208] Gjatë rrugës së zhvillimit dhe zbatimit të planit strategjik të shoqatës, do të përballeni me mundësi të shumta. Lutja, sidmos namazi i istihares është një mënyrë që mund të kërkosh udhëzime nga i Gjithëdituri.

Disa hadithe theksojnë rëndësinë e kësaj lutejeje të veçantë. Sa'd ibn ebi Vekasi rrëfen këtë hadith:

> "*Istiharja është një prej dhuratave më të rëndësishme (të Allahut) për njeriun, një fat i madh për bijtë e Ademit që do të gjykohen nga Allahu. Do të ishte fatkeqësi për bijtë e Ademit nëse nuk e falin namazin e istihares. Po ashtu, një tjetër fatkeqësi është edhe pakënaqësia me kaderin (paracaktimi) e Allahut.*"[209]

Për më shumë të dhëna se si falet namazi i istihares, ju lutem shihni Sahihun e Buhariut (vëllimi i dytë, hadithi nr. 263).

208 Katade, *Fikh es-Sunneh*, 4. 141, *Winalim*.
209 Cituar po aty.

Përmbyllje

Krijo një botë tënden
nëse ndodhesh mes të gjallëve.
Ja e fshehta e krijimit të Ademit dhe qëllimi
i drejtësisë hyjnore: Ekzisto!
Dhe pastaj ekzistoi. Kjo është Jeta!
[…]

O xixëllonjë e vogël e pamend,
mos u rrotullo
rreth llambës!
Jeto me dritën
e natyrës tënde!
[…]

Mos harro kurrë: je musliman.
Mbaje kraharorin plot
me dëshira të vyera.
Kujtoje gjithmonë këtë varg të shenjtë:
"Allahu nuk e thyen
premtimin e Tij."[210]

210 M. Iqbal, *Khizr-e-Raah*, tr. Tariq dhe Aziz. Lahore: Botimet Pan Islamic, pa datë.

Shtojca A
Fletë-pune për mishërimin e planit strategjik

Fletët e përfshira këtu shoqërojnë *Planifikimin strategjik dhe zbatimin për shoqatat islame* të profesor Rafik I. Beekun-it dhe përdoren më së miri të ndërthurura me të.

Leje për t'u përdorur

Nëse e ke blerë këtë libër, mund t'i shumëfishosh këto fletë brenda shoqatës. Megjithatë, ju kërkojmë të mos e fshini shkrimin e të drejtës së autorit në secilën fletë.

Fleta #1
Zgjedhja e këshillit të planifikimit strategjik (KPS)

Zgjedhja e anëtarëve të KPS-së është shumë e rëndësishme. Mos harro se anëtarët KPS duhet të jenë palë interesi kyç nga brenda dhe jashtë shoqatës, t'i shtojnë vlerat dhe të vendosin bashkërisht në qasjen e tyre. Nëse zgjidhen shumë anëtarë, ecuria do të çojë dëm kohën, do të jetë shumë kontradiktore dhe e vështirë për t'u drejtuar.

Emri	Në cilin grup të palëve të interesit bëjnë pjesë?	Cili është roli dhe ndihmesa në shoqatën tonë?	Çfarë vlere i shtojnë KPS-së?

(Burimi: Beekun, Rafik. *Planifikimi strategjik dhe zbatimi për shoqatat islame*. © Të drejtat e autorit: IIIT, 2006. Të drejtat e plota.)

Fleta #2
Krijimi i një strukture planifikuese për këshillin e planifikimit strategjik

Të dhënat e përfshira në strukturën planifikuese	
Po/Jo?	**Renditja e mjeteve të konsultuara**
	1. Ballinë (kopertinë) me titullin dhe programin e planifikimit.
	2. Përsiatje për zbatimin e planit strategjik në çast.
	3. Një kopje e këtij libri dhe/ose librave/burimeve të ngjashme mbi planifikimin strategjik.
	4. Përzgjedhje fletësh të këtij libri të vendosura në pjesët përkatëse.
	5. Variante të mëparshme të synimeve, detyrave, qëllimeve ose planit strategjik të shoqatës.
	6. Shkresa organizative të përshtatshme: histori organizative, vizatime, shkresa financiare, rregullore dhe urdhëresa.
	7. Renditja e adresave përkatëse dhe të dhëna mbi postën elektronike, si edhe rolin e çdo KPS-je.
	8. Kufiri kohor i pritshëm për përpunimin e planifikimit strategjik.
	9. Njerëz ose nëpunës që mund të jenë pika burimi të dhënash gjatë përpunimit.
	10. Sende te tjera për t'u përfshirë në strukturë?

(Kjo fletë është përshtatur pjesërisht nga McNamara, Carter. *Direktiva të fushës për planifikimin strategjik jofitimprurës dhe ndihmesat*, fq. 240. Minneapolis, Minnesota, 2003.

(Burimi: Beekun, Rafik. *Planifikimi strategjik dhe zbatimi për shoqatat islame*. © Të drejtat e autorit: IIIT, 2006. Të drejtat e plota.)

Fleta #3
Zbëtrhimi i fuqisë

Për (shoqata).....
Data.....

PËRCAKTIM: fuqia është e brendshme për shoqatën. Fuqia është tregues i asaj çka shoqata bën mirë, ose një burim që i jep një aftësi të rëndësishme, një arritje të dobishme, një njohuri të rëndësishme, pronë ose një arritje të vlefshme organizative.

Ju lutem, vlerësoni çdo fuqi sipas shkallëve përkatëse, ku 5 = fuqi e madhe, 4 = fuqi më pak e madhe, 3 = fuqi mesatare, 2 = fuqi nën mesatare, 1 = fuqi e dobët. Jepni vlerësimin tuaj në kolonën boshe përbri çdo fuqie të renditur më poshtë.

Fuqitë e brendshme	**Vlerësimi**
Shembull: Shoqata jonë ka një grup bërthamë anëtarësh të përkushtuar.	

(Burimi: Beekun, Rafik. *Planifikimi strategjik dhe zbatimi për shoqatat islame*. © Të drejtat e autorit: IIIT, 2006. Të drejtat e plota.)

Fleta #4
Zbërthimi i dobësive

PËRCAKTIMI: dobësitë, të cilat janë të brendshme për shoqatën, përfshijnë gjithçka që i mungon asaj, gjithçka që nuk shkon ashtu siç duhet apo ndonjë vështirësi që e pengon deri diku.

Ju lutem, vlerësoni çdo dobësi sipas shkallëve përkatëse, ku 5 = dobësi e madhe, 4 = dobësi më pak e madhe, 3 = dobësi mesatare, 2 = dobësi e pakët, 1 = dobësi shumë e pakët. Jepni vlerësimin tuaj në kolonën boshe përbri çdo dobësie të renditur më poshtë.

Dobësitë e brendshme	**Vlerësimi**
Synime/qëllime jo të qarta, duke çuar kështu në mungesë dobie.	

(Burimi: Beekun, Rafik. *Planifikimi strategjik dhe zbatimi për shoqatat islame*. © Të drejtat e autorit: IIIT, 2006. Të drejtat e plota.)

Fleta #5
Zbërthimi i mundësive

PËRCAKTIMI: mundësitë krijohen nga mjedisi i jashtëm i shoqatës. Ato përfaqësojnë zona me mundësi rritjeje, ndryshime teknologjike, prirje demografike etj.

Ju lutem vlerësoni çdo mundësi sipas shkallëve përkatëse, ku 5 = mundësi shumë tërheqëse, 4 = mundësi tërheqëse, 3 = mundësi mesatare, 2 = mundësi më pak tërheqëse, 1 = mundësi aspak tërheqëse. Jepni vlerësimin tuaj në kolonën boshe përbri çdo mundësie të renditur më poshtë.

Mundësitë e jashtme	**Vlerësimi**
Shembull: Krijo një pikë-lidhje elektronike që anëtarët të diskutojnë idetë dhe shqyrtimin e çështjeve.	

(Burimi: Beekun, Rafik. *Planifikimi strategjik dhe zbatimi për shoqatat islame*. © Të drejtat e autorit: IIIT, 2006. Të drejtat e plota.)

Fleta #6
Zbërthimi i kërcënimeve
Kërcënimet e jashtme

PËRCAKTIMI: kërcënimet e jashtme përbëjnë rrezik për shoqatën. Kërcënimet mund të shfaqen nga parashtrimi i teknologjive zëvendësuese, parashtrimi i shërbimeve ose mallrave të reja/më të mira nga konkurrentët, rregulla të reja ose prirje demografike të papërshtatshme.

Vlerësoni çdo kërcënim sipas shkallëve përkatëse, ku 5 = kërcënim i madh, 4 = kërcënim më pak i madh, 3 = kërcënim mesatar, 2 = kërcënim i vogël, 1 = kërcënim shumë i vogël. Jepni vlerësimin tuaj në kolonën boshe përbri çdo kërcënimi të renditur më poshtë.

Kërcënimet e jashtme	**Vlerësimi**
Shembull: Islamofobia po rritet në shkallë kombëtare dhe ndërkombëtare.	

(Burimi: Beekun, Rafik. *Planifikimi strategjik dhe zbatimi për shoqatat islame*. © Të drejtat e autorit: IIIT, 2006. Të drejtat e plota.)

Fleta #7
Zbërthimi i konkurrencës

(Kjo fletë është përshtatur pjesërisht nga McNamara, Carter. *Direktiva të fushës për planifikimin strategjik jofitimprurës dhe ndihmesat*, fq. 24. Minneapolis, Minnesota, 2003.

1. Emri dhe vendndodhja e shoqatës konkurente.
2. Përsiatja e të gjykuar i t konkurrues (shënoj të gjitha kutizat që përshtaten)
   Ka si pikësynim të njëjtin grup klientësh ose të njëjtën vendndodhje.
   Mundëson shërbime dhe mallra të ngjashëm ose të njëjtë.
   Ka të njëjtat fitime.
   Përdor strategji të ngjashme çmimi dhe/ose tregu.
   Përdor treg ose rrugë të ngjashëm shpërndarjeje.
   Përdor strategji financiare të ngjashme për blerësit.
   Arsye tjetër? Jeni të lutur ta renditni këtu.

3. Çfarë afron malli ose shërbimi ynë, ndryshe nga konkurrenti?
4. Çfarë i mungon mallit ose shërbimit tonë, ndryshe nga konkurrenti?
5. A ka hapësirë për ju dhe konkurrentin në këtë treg apo industri?
6. Do i t ë konkurroni? Nëse po, si? Ki parasysh se Islami nxit konkurrencën, për aq kohë sa kjo e fundit ndjek parimet etike të Islamit. Për më shumë të dhëna, shiko librin *Etika e sipërmarrjes islame*.[211]

(Burimi: Beekun, Rafik. *Planifikimi strategjik dhe zbatimi për shoqatat islame*. © Të drejtat e autorit: IIIT, 2006. Të drejtat e plota.)

211 Beekun, *Etika e sipërmarrjes islame*.

Fleta #8
Përcaktimi i synimit

Shkruaje përcaktimin e synimit (domethënë, një përcaktim ideal, të ardhshëm, drejt së cilit synon shoqata). Ju lutem, mos harroni se synimi i një shoqate është më i gjerë se përcaktimi i qëllimit. Qasja e synimit është afatgjatë, ndërsa qëllimi – zakonisht – është i shkurtër dhe i ngjeshur.

- A do ta frymëzojnë dhe nxisin anëtarët e shoqatës dhe palët e jashtme të interesit? Fjalët që do të përdorni duhet të frymëzojnë dhe nxisin.
- A është një përcaktim i shkurtër, për mirë dhe i goditur?
- Mund ta mbahet mend nga të gjithë?

(Burimi: Beekun, Rafik. *Planifikimi strategjik dhe zbatimi për shoqatat islame*. © Të drejtat e autorit: IIIT, 2006. Të drejtat e plota.)

Fleta #9
Përcaktimi i qëllimit

Shkruaj përcaktimin e qëllimit. Përcaktimi i një qëllimit mund të jetë një fjali e vetme, por mund të shkojë edhe në disa shkurtore; ai përcakton arsyen pse është shoqata dhe çfarë shpreson të arrijë në hë për hë, në mënyrë që të përmbushë synimin e shoqatës. Përdor një fletë tjetër nëse është e nevojshme.

- A shpjegon ai qëllimin ose *raison d'être* e shoqatës tënde?
- A përshkruan se kujt po ia mundëson shërbimet ose mallrat?
- A e përcakton sa i veçantë është shërbimi apo malli yt dhe pse grupi i planifikuar i blerësve duhet të bëjë ujdi ty dhe jo me konkurrentin?
- A e përshkruan zonën tënde gjeografike? (Kjo mund të jetë ndonjëherë e nevojshme për një organizim vendor ose krahinor.)

(Burimi: Beekun, Rafik. *Planifikimi strategjik dhe zbatimi për shoqatat islame*. © Të drejtat e autorit: IIIT, 2006. Të drejtat e plota.)

Fleta #10
Përcaktimi i mendësisë ose vlerave

Shkruaj përcaktimin tënd të vlerave. Nëse është e nevojshme përdor fletë shtesë.

- A pasqyron pritshmëritë e pjesëmarrësve të shoqatës kur veprojnë në emër të kësaj të fundit?
- A e paraqet shoqatën sipas veçorive që ajo dëshiron të përshkruhet te palët e interesit, të brendshme dhe të jashtme?
- A janë këto vlera në harmoni me kulturën organizative islame?

(Burimi: Beekun, Rafik. *Planifikimi strategjik dhe zbatimi për shoqatat islame*. © Të drejtat e autorit: IIIT, 2006. Të drejtat e plota.)

Fleta #11
Qëllimet strategjike ose përparësitë

Plotëso një fletë për çdo qëllim strategjik. Përcakto qëllimin.

Renditja e plotë e qëllimeve:

- A përshtatet ky qëllim me detyrën, synimin dhe/ose përcaktimin e mendësisë dhe vlerave?
- A i merr parasysh anët e forta organizative dhe mundësitë, dobësitë dhe kërcënimet?
- Si është vlerësimi krahasuar me qëllimet e tjera strategjike?
- A na ndihmon në rritjen e vlerave për palët e interesit?

Shto të tjera palë interesi, sipas nevojës.

Palët e interesit	**A na ndihmon në rritjen e vlerave për këtë palë interesi? Si?**
Blerësit	
Të punësuarit	
Ortakët	
Bashkësia	

(Burimi: Beekun, Rafik. *Planifikimi strategjik dhe zbatimi për shoqatat islame*. © Të drejtat e autorit: IIIT, 2006. Të drejtat e plota.)

Fleta #12
Strategjitë

Plotëso një fletë për çdo strategji që lidhet me një qëllim të veçantë. Strategjitë përshkruajnë se si do të përmbushen pikësynimet dhe qëllimet që lidhen me të. Përcakto strategjinë ose strategjitë për çdo qëllim:

Qëllimi:
Strategjitë:

Renditja e plotë e strategjive:

- A përputhet kjo strategji me qëllimin, synimin, përcaktimin e mendësisë dhe vlerave, si dhe me vetë qëllimet?
- A i merr parasysh pikat e forta organizative dhe mundësitë, dobësitë dhe kërcënimet?
- A përshtatet me strategji të tjera që përdoren për të njëjtin qëllim apo e frenon zbatimin e tyre?
- A përputhet me strategjinë e përgjithshme të shoqatës apo e frenon zbatimin e saj?

(Burimi: Beekun, Rafik. *Planifikimi strategjik dhe zbatimi për shoqatat islame*. © Të drejtat e autorit: IIIT, 2006. Të drejtat e plota.)

Fleta #13
Zhvillimi dhe ndjekja e një plani zbatimi ose veprimi [2]

Qëllimi # ..... Përcaktimi i qëllimit (1 fjali) .....

Strategjitë për këtë qëllim:

1.
2.
3.

Synimet për të arritur këtë qëllim duke përdorue strategjitë e mësipërme:

Qëllimi/et	Hapat e veprimit për të arritur qëllimin/et	Nga cili?	Data e fillimit/Data e mbarimit	Burimet e nevojshme/ Marrë nga	Data e zhvillimit
1 2 3					
1 2 3					

(Burimi: Beekun, Rafik. *Planifikimi strategjik dhe zbatimi për shoqatat islame*. © Të drejtat e autorit: IIIT, 2006. Të drejtat e plota.)

Shtojca B
Raste dhe modele të planit strategjik

RASTI #1
Fondacioni Global për njerëz që jetojnë me WFS[212]

(Rast i përfytyruar)

PLAN STRATEGJIK TRE-VJEÇAR: 2005 DERI NË 2008

SYNIMI: Kurë e përhershme për WFS-në.

QËLLIMI: Përmirësimi i cilësisë së jetës për të sëmurët me WFS duke ua kthyer dhe ruajtur dinjitetin.

DETYRA 1: Zvogëlimi i nivelit të paragjykimit kundrejt njerëzve me WFS në vendet në zhvillim.

STRATEGJIA 1.1: Përdorimi i duhur i mjeteve të ndërlidhjes për të mbërritur në të gjithë bashkësinë.

212 Ky rast imagjinar u përshtat sipas rastit në faqen e internetit të AIDSMAP-së, gjendet në: http://www.aidsmap.com

QËLLIMI AFATGJATË 1.1: Zvogëlimi i paragjykimit nga pjesa më e madhe e bashkësisë për njerëzit që jetojnë me WFS, duke mbërritur deri në 500 000 njerëz, të cilët do të lajmërojnë për kryerjen e shërbimeve publike, brenda dy viteve të ardhshme.

DETYRA 1.1: Bashkëpunim me NATION TV për të krijuar dhe përçuar një fushatë në shumë mjete komunikimi njëherësh brenda 6 muajve të ardhshëm. Fushata do të jetë mbi të jetuarit e një jete të qetë dhe të frytshme për njerëzit me WFS.

STRATEGJIA 1.2: Zbatimi i programeve ripërtëritëse në bashkësi për rininë brenda dhe jashtë shkollës në Greater Qurazu.

QËLLIMI AFATGJATË 1.2: Përfshirja e 3000 14-17 vjeçarëve në programe që nxitin ndihmën njerëzore dhe respektin për viktimat e WFS në 2 vitet e ardhshme.

DETYRA 1.2: Krijimi i një programi "Sanitari i mirë" mes grupmoshës 14-17 vjeç në Greatet Qurazu, brenda një viti.

RASTI #2
Qendra islame në Long Ajlënd[213]

Website: www.1icli.com

"HARMONIA ME TË NDRYSHMIT"

Një histori sfidash

Kjo bashkësi nisi me vetëm tre njerëz që luteshin në bodrumin e një shtëpie private. Tani, bashkësia e tyre numëron të paktën 5000 veta. Veç kësaj, ata janë bërë një prej qendrave islame më gjallëruese në Amerikën e Veriut. Qendra e tyre u plotësua falë mirësisë së Allahut, pavarësisht mungesës së të hollave dhe kundërshtimit fillestar nga anëtarët e bashkësive rreth e qark.

Themeluesit e qendrës u përballën me sfida që para se të niste ndërtimi. Në shkurt të vitit 1988, 90 prej banorëve fqinj në Westbury kërkuan që qyteti të mos e jepte lejen e ndërtimit, por, falë Allahut, drejtuesit e xhamisë nuk hoqën dorë nga synimi i tyre. Për shembull, ata i ftuan fqinjët e shqetësuar që të merrnin pjesë në ecurinë e planifikimit dhe i mësuan atyre Islamin. Ata morën pjesë në takime publike që mbaheshin në qytet dhe mbajtën një dialog të vazhdueshëm me Shoqatën Qytetëse të Westbury-t qendror. Në fund, pasi ishin zbutur shqetësimet mbi dyndjen e parkimit dhe mbi çështje të tjera, në vitin 1989 u mundësua leja për të ndërtuar një ndërtesë rreth 650 metër katrorë, pa minare.

Në çastin që do të niste ndërtimi, u shfaq një pengesë e re: një inxhinier musliman u pajtua të mbikëqyrte ndërtimin, por ndërmarrja e ndërtimit e zgjedhur për të ndërtuar xhaminë nuk ishte muslimane. Sërish, shqetësimet vijuese të disa muslimanëve u zgjidhën duke kërkuar fetva të ndryshme për sqarim.

Gjatë ndërtimit, qendra u përball me një krizë financiare. Edhe pse vlerësimi i kostos ishte planifikuar më shumë se 1 milion dollarë, në

213 Materiali për këtë rast u mundësua me shumë bujari nga Dr. Faroque Khan, presidenti aktual dhe një prej themeluesve të Njësisë së Kujdesit Intensiv (NKI). Burime të tjera përfshinin materiale të përjashtuara nga faqja e internetit e NKI-së në www.1icli.com dhe nga artikuj të botuar për NKI-në në *New York Times:* "Xhamia e parë" (18 dhjetor, 1988) dhe "Xhamia LI. është shenjë e zhvillimit të bashkësisë islame: një shtëpi e re adhurimi mbush boshllëkun fetar dhe shoqëror" (25 shkurt, 1993).

gjendje ishin vetëm 200 000 syresh. Duke qenë se Islami i ndalon marrëveshjet me kamatë, nuk mund t'u drejtoheshin as bankave. Në këtë mënyrë, qendra u detyrua të ndërtonte aq sa mund të paguante dhe të grumbullonte fonde nga komuniteti musliman i Long Ajlëndit për të ndërtuar pjesën tjetër.

Një tjetër pengesë e madhe ndodhi pas marrjes së një certifikate të përkohshme pronësie dhe hapjes së mjedisit për lutjet e së premtes: kontrollorja e ndërtimeve në Westbury e "mbylli" vendin për shkak të shkeljes së "rregullave". Megjithatë, ajo u ndikua për mirë nga ndërveprimi që pati me bashkësinë, saqë përqafoi Islamin dhe u bë një prej avokateve drejtuese të projektit. Me 8 shkurt të 1998-s doli certifikata e përhershme e pronësisë.

Pas nëntë vitesh diskutimi mes vëllezërve dhe motrave të bashkësisë dhe tre viteve ndërtim, Qendra Islame e Long Ajlëndit (QILI) më në fund u hap në kohë ramazani. Ishte e para xhami që u ndërtua në Long Ajlënd me qëllimin për të shërbyer si xhami, ndryshe nga një ndërtesë a shtëpi e përshtatur për këtë qëllim. Çmimi përfundimtar ishte rreth 2 milionë dollarë. Edhe pse shumica e themeluesve të qendrës në fillim erdhën nga Azia Jugore, tani grupi i pjesëmarrësve është i ndryshëm. Për më tepër, edhe arkitektura është bërë për të pasqyruar këtë larmi.

Themelimi i institucioneve

QILI u krijua si një nismë jofitimprurëse në prill të vitit 1982 (rexheb, 1402) nën masat e ligjit të përbashkët fetar. Në një periudhë dy ose tre-vjeçare, grupi bërthamë i themelimit krijoi disa rregulla dhe ligje. Duke qenë se disa anëtarë nuk kishin përvojë në drejtimin e xhamisë, ata vendosën të ndiqnin Kuranin dhe Sunetin teksa formulonin urdhëresat e qendrës. Ata vendosën, gjithashtu, një strukturë zyrtare për të siguruar zbatimin e qetë dhe të vazhdueshëm. Kjo ndërthurje e strukturës dhe urdhëresave i shërbeu mirë zhvillimit të bashkësisë gjatë rrethanave të mëvonshme, të papritura dhe të trazuara.

Pasi u ndërtua qendra, anëtarët e QILI-t u përballën me një çështje të rëndësishme: çfarë roli do të luante ajo në Nassau (Long Island), ku më shumë se gjysma e 1.2 milion banorëve ishin katolikë, një e katërta hebrenj dhe disa mijëra muslimanë? Ky zbulim dhe përcaktim i *raison d'être* për QILI-n dhe drejtimi i ardhshëm u trajtua në mënyrë të rregullt në prill të

2004-s. Drejtuesit e qendrës hartuan një plan strategjik, pjesë të të cilit janë përdorur edhe në këtë libër:

Synimi

Të jetë një qendër model për zhvillimin dhe mbështetjen e një bashkësie përparimtare islame dhe një mjedisi arsimor për shoqërinë në tërësi.

Detyra

T'u shërbejë dhe t'i ndihmojë muslimanët duke nxitur vlera dhe mësime për zhvillimin e Islamit, si dhe të mbrojë harmoninë e besimeve të ndryshme në një mjedis ndërkulturor, në përputhje me Kuranin dhe Sunetin.

Qëllimet (sipas përparësisë):

- forcimi i programeve mësimore islame;
- përqendrimi te të rinjtë;
- mundësimi i këshillimit dhe drejtimit shpirtëror;
- përfshirja e rinisë;
- studimi i Islamit në mënyrë të vërtetë me anë të veprimtarive të ndryshme;
- rikrijimi i infrastukturës dhe procesit qeverisës;
- ndërtimi i një programi mbështetës shoqëror;
- krijimi i një themeli të sigurt financiar për QILI-n.

Pasi u përmbushën këto qëllime, u bashkuan disa grupe pune për të planifikuar strategjitë e jashtme dhe qëllimet për t'i përmbushur.

Vëzhgimi 1-vjeçar në vitin 2005

Në prill të 2005-ës, QILI vlerësoi përparimin që ishte bërë gjatë zbatimit të planit të tij strategjik. Ja çfarë kishin arritur anëtarët:
Qëllimi 1: forcimi i programeve arsimore islame – drejtuese: znj. Laura.

- Krijimi i një grupi mësuesish të përgatitur për të dhënë mësim të dielave, të cilët do të ndjekin programin mësimor.

Zbatimi: detyrë e kryer, punësimi i 16 mësuesve të përgatitur dhe 3 zëvendësuesve gjithashtu të përgatitur.

- Krijimi dhe forcimi i këshillit arsimor QILI. Zbatimi: detyrë e kryer me përditësime dhe përmirësime të vazhdueshme.

Qëllimi 2: përqendrimi te të rinjtë – drejtues: z. Honda.

- Mundësimi i shërbimeve parashkollore. Zbatimi: riparimi i hapësirës në punë e sipër. Kërkesa e New York State qëndron pezull dhe data e fillimit është planifikuar për në fillim të verës së vitit 2005.
- Mbledhje me të rinjtë. Zbatimi: organizimi i dy darkave martesore, vendosja e një mekanizmi dhe metodologjie në përmirësim e sipër.
- Programe drejtuese. Zbatimi: ende nuk është planifikuar asnjëvë primtari.

Qëllimet 3 dhe 7: mundësimi i këshillimit dhe drejtimit shpirtëror dhe krijimi i një programi mbështetës shoqëror – drejtues: dr. Kaushal.

- Gjetja dhe trajnimi i këshilluesve. Zbatimi: asnjë zhvillim.
- Gjetja e profesionistëve që mund të pregatitin vullnetarët. Zbatimi: grupi ka marrë njohuri të thella dekadën e fundit nëpërmjet Këshillit të Harmonisë Shtëpiake, por lind nevoja për më shumë vullnetarë.
- Reklamimi i shërbimeve me anë të buletinit të të dhënave, rrjetit, programeve të së premtes dhe së shtunës. Zbatimi: në punë e sipër.

Qëllimi 4: përfshirja e rinisë. Bashkëdrejtues: vëlla Hamza dhe z. Reema.

- Plani për t'iu bashkuar disa shoqatave të studentëve muslimanë nuk është zhvilluar siç pritej. Zbatimi: rishikimi i nismës.
- Programi Vëllai i madh/Motra e madhe. Zbatimi: rishikimi i nismës.
- Veprimi i përbashkët shoqëror: dhurimi i gjakut/mbledhja e fondeve. Zbatimi: rishikimi i nismës.

Qëllimi 5: projektimi i Islamit në mënyrë të vërtetë me anë të veprimtarive të ndryshme – drejtues: z. Cathy.

- Përgatitja e lëndës së duhur në lidhje me Islamin dhe muslimanët. Zbatimi: është hartuar një renditje me libra dhe është shpërndarë një plan veprimtarish të ndryshme të organizuara.
- Faqja e internetit e rifreskuar dhe përditësuar do të jetë gati të hapet në qershor të 2005-s.
- Është përgatitur një skicë për broshurën QILI dhe është në qarkullim, në pritje të sugjerimeve.
- Planifikimi i pritjeve në QILI çdo tremujor. Takimi i radhës është vendosur në maj të 2005-s.

Qëllimi 6: Rikrijimi i infrastukturës dhe procesit qeverisës – drejtues: Dr. Fakiuddin.

- Rekomandimet e grupit të punës i janë paraqitur grupit drejtues të QILI-t, i cili ka miratuar shumicën.
- Është ngritur një këshill qeverisës dhe ankesash për t'u marrë me çdo shqetësim dhe/ose konflikt mes anëtarëve të bashkësisë QILI.

Qëllimi 7: Krijimi i një themeli të sigurt financiar për QILI-n – drejtues: Dr. Nasir.

- Nuk është bërë asnjë përparim.

Siç u përmend edhe më herët në këtë libër, mesatarisht vetëm 30 përqind e planit strategjik zbatohet. Me ndihmën e Allahut, QILI e ka tejkaluar mesataren që në vitin e parë të zbatimit të planit të tij të rregullt strategjik. Duhet theksuar, gjithashtu, ndihmesa shumë e madhe që kanë dhënë motrat në bashkësi, sepse ato përfshihen në programet dhe veprimtaritë e qendrës. Motrat QILI shërbejnë në këshillin drejtues dhe në grupin e të besuarve – politika më e rëndësishme e qendrës – dhe në grupet vendimmarrëse.

Pjesa e mbetur e këtij rasti të shkurtër trajton fuqinë e madhe të QILI-t dhe tregon se si është shfrytëzuar në mënyrë të dobishme.

Përqendrimi te qëllimi #5 dhe zbatimi i tij

Veprimtaritë e ndryshme dhe mes besimeve të ndryshme kanë qenë gjithnjë një veçanti kryesore e aftësive të anëtarëve të QILI-t. Disa prej programeve të tyre kanë arritur në zemër të famës kombëtare. Ky arsyetim i thellë dhe puna me bashkësi me bazë të ndryshme fetare krijon themelin për qëllimin #5 në planin strategjik të QILI-t në vitin 2004.

• *Depërtimi te anëtarët e besimeve të tjera*

Në vitin 1992 u krijua Dialogu i Muslimanëve Amerikanë dhe Hebrenjve (DMAH), me 15 anëtarë nga çdo bashkësi. Takoheshin në shtëpitë e njëri-tjetrit dhe nisën të mësonin për njëri-tjetrin. Krijuar nga Dr. Faroque Khan (presidenti ekzistues i QILI-t) dhe Rabi Jerome Davidson (rabini i moshuar i Tempullit Beth-El), DMAH ka punuar shumë për të shembur murin e padijes që ndanin bashkësitë me dy besime. Janë mbajtur takime të mëdha në sinagogë ose xhami për paraqitje të temave si "Kuptimi i Judaizmit", "Bashkësia amerikane muslimane: të jesh në pakicë në Amerikë" ose "Jerusalemi: qyteti i tre besimeve". Ky arsyetim i thellë i përbashkët ishte shumë i dobishëm pas tragjedisë së 11 shtatorit, kur muslimanët, të cilët ishin bërë shënjestra e urrejtjes dhe histerisë, morën fjalë mbështetëse dhe shpresëdhënëse nga bashkësia e tempullit Beth-El. Në vitin 2004, veprimtarive DMAH iu dha Çmimi i Miqësisë mes Besimeve nga shoqata Mbledhja i Dritës.

• *Depërtimi me anë të televizionit*

Në vitin 2003, anëtarët e QILI-t ndihmuan Baba Tomin dhe Rabinin Gellman të hapte një program televiziv për një serial me 10 pjesë te "Fqinjët tanë muslimanë". Janë mbuluar shumë tema, si: "Gratë në Islam", "Profeti Muhamed", "Haxhi: pelegrinazhi musliman", "Ramazani" dhe "Kurani Fisnik". Programi u xhirua nga Telecare, një television dhe agjenci prodhimi

jofitimprurëse e një cilësie shumë të lartë, në pronësi të Dioqezës së Qendrës Rockville. Programi shtrihet afërsisht te 800 000 katolikë të moshës 33 vjeç e lart. Programet e Telecare transmetohen edhe nga një kanal tjetër televiziv, i cili arrin një shikueshmëri prej 12 milionë njerëz.

• *Depërtimi te qytetarët e moshuar*

Programi Elderhostel është për një shoqatë jofitimprurëse që kujdeset për 200 000 të moshuar çdo vit, me mbi 10 000 programe në më shumë se 90 vende dhe në gjithë Shtetet e Bashkuara. Pas 11 shtatorit shoqata u shqetësua nga "shtimi i frikës dhe pështjellimi për Islamin dhe muslimanët në të gjithë SHBA-në, si dhe nga mungesa e burimeve lehtësisht të arritshme për mësimin e fesë islame".[214] Në këtë mënyrë, Elderhostel-i krijoi një seri programesh me titull "Ndërtimi i lidhjeve me Islamin". Në verën e 2004-ës, QILI priti 400 anëtarë të Elderhostel-it për një ligjëratë të mbajtur nga imami Feisal Abdul Rauf, autor i librit *Çfarë është e drejtë në Islam?* Me një pagesë prej 59 dollarësh në Elderhostel, çdo pjesëmarrës merrte një kopje të këtij libri, një përkthim në gjuhën angleze të Kuranit, një kalendar islam, një shami koke dhe një drekë turke që mund ta merrje me vete. Po ashtu, QILI krijoi mundësi shtesë për anëtarët e Elderhostel-it. Ata mund të mësonin mbi Islamin, muslimanët dhe mbi shkëmbimet kulturore. Pjesëmarrësit panë muslimanët gjatë namazit të drekës dhe dëgjuan prezantime të shumta, përfshirë "Amerikanët muslimanë pas 11 shtatorit" dhe "Gratë muslimane". Morën pjesë edhe në një takim shpirtëror me pyetje-përgjigje mbi "Mitet dhe idetë e gabuara" rreth Islamit. Disa familje mundësuan sende kulturore dhe artistike që ndihmuan në krijimin e një ekspozite të mrekullueshme kulturore. Kjo përvojë e frytshme mes QILI-t dhe Elderhostel-it ka rritur kërkesat nga disa grupe të tjera me ish-nxënës te Elderhostel-it, të cilët interesohen që qendrat e tyre vendore islame të mundësojnë folës për kishën dhe grupet shoqërore. Për verën e vitit 2005 është planifikuar një program përsëritës te QILI.

214 Letër e James Moses, president/drejtor i Elderhostel drejtuar Dr. Khan dhe NKI-së.

• *Darka festive e iftarit të parë vjetor mes besimeve të ndryshme*

Në vitin 2005, QILI, si shumë qendra të tjera islame në Amerikën e Veriut, organizoi një darkë iftari mes besimeve të ndryshme me të ftuar miq dhe fqinj, përfshirë klerikë të bashkësive të tjera fetare, policë dhe poltikanë lokalë dhe shtetëror. Të paktën një prej të ftuarve e agjëronte të gjithë muajin në kuadër të përshtatjes me muslimanët. Gjatë mbrëmjes u mbajt një fjalim i shkurtër për vetitë shpirtërore dhe trupore të agjërimit.

• *Lidhja me Nassau-n për Bashkësi të Shëndetshme (LNBS)*

QILI siguroi një ndihmë financiare që çoi në përcaktimin e tij si një prej vendeve parësore të LNBS-ë, një ndihmë financiare e siguruar nga qeveria për të ndihmuar njerëz në Nassau County, të cilët nuk kishin fare ose kishin shumë pak mundësi për kujdes shëndetësor. Nga spitali St. Francis u planifkua një përpjekje e ngjashme për anëtarë të mjekëve për vitin 2005.

• *Qetësimi nga cunami.*

Anëtarët QILI bënë dhurime shumë bujare gjatë përpjekjes për t'u qetësuar nga cunami. Mish i therur sipas Islamit (hallall) u shpërnda në zona të caktuara në Indonezi. Në të njëjtën kohë, po zhvillohen programe afatgjata ndihmëse për të mbështetur fëmijët dhe familjet e prekura nga humbja e sipërmarrjeve. Veç këtyre, QILI po bashkëpunon me një shoqatë të rëndësishme në Long Ajlënd për këtë projekt afatgjatë (Shërbimet e Fëmijëve dhe Familjeve).

• *Depërtimi te motrat*

Në mars të 2005-ës, QILI mbajti një takim me specialistë me temën "Gratë dhe hyrja në xhami". Diskutimi u drejtua nga tri motra.

• *Depërtimi te "Rikthimet"*

Pas shprehjes së dëshmisë së besimit (shehadeti), përshëndetjeve dhe përqafimeve, ajo çka ndodh me këta muslimanë të rinj nuk është e qartë. QILI ka punuar fort për të krijuar për ta një takim arsimor dhe shoqëror që të ketë vazhdimësi.

Është e qartë se QILI është përballur me disa çështje të vështira gjatë viteve. Për disa prej tyre ende punohet, siç janë ato që kanë të bëjnë me harmoninë në familje, nevojat mendore dhe përfshirjen e rinisë. Megjithatë, QILI është një qendër me qëllime të çiltrta dhe të drejta. Me ndihmën e Allahut, kjo nismë ka bërë një rrugë të gjatë që nga viti 1982. Vëzhgimet e vitit të parë së bashku me planin strategjik, tashmë tregojnë se kjo nismë, inshallah, ka vullnetin dhe disiplinën për të përmbushur synimin dhe qëllimin.

Shtojca C

Fjalorth i terminolijisë islame[215]

Adl — Drejtësi, ekuilibër dhe barazi. Kjo vlerë thelbësore drejton të gjithë sjelljen shoqërore dhe krijon bazën për të gjitha marrëveshjet shoqërore dhe sistemet ligjore. E kundërta është *dhulm* – "padrejtësi" ose "pabarazi".

Ahirah — Jeta e përtejme.

Alejhi selam (a.s) — "Paqja e Allahut qoftë me të".

Allah — Krijuesi dhe kujdestari i gjithçkaje që ekziston, Zoti i madhëruar, Qenia më e lartë. Vetëm Ai e meriton adhurimin. Kjo fjalë është e vetme, sepse nuk ka rrënjë apo prejardhje.

Ajat — Ajet, varg nga Kurani. Gjithashtu, nënkupton edhe shenjë, dëshmi, tregues ose porosi.

Asabijjeh — Një pikëpamje sipas të cilës, njerëzit vendosin nevojat e familjes, grupit ose fisit para nevojave të bashkësisë; një vlerë thelbësore shoqërore e arabëve para Islamit

Azm — Përcaktim, zgjidhje dhe synim.

Bej'ah — Zotimi për besnikëri ndaj një njeriu të veçantë.

Da'wah — Ftesë, thirrje. I referohet detyrës së muslimanëve për t'i ftuar të tjerët (muslimanë ose jo) në rrugën e drejtë dhe të natyrshme të Islamit, në bindjen ndaj Allahut.

215 Mbështetur në një shkrirje përkufizimesh nga fjalorët e programeve të studimit islam, *Takvaja: marrja e masave për besimtarët*, Londër: Al Firdous, 1996; si dhe Dr. Taha Jabir Al-Alwani, *Etika e mosmarrëveshjeve në Islam*. Herndon, VA: Instituti Ndërkombëtar i Mendimit Islam, 1994.

Din Fe, mënyrë jetese. Përdoret zakonisht për t'iu referuar Islamit dhe mënyrës së jetës që ai urdhëron.

Dua Kërkesë ose lutje vetjake që i bëhet Allahut; thirrje.

Dunja Kjo botë e përkohshme në të cilën jetojmë.

Emanah Amanet, diçka që ia (mirë)besojmë dikujt.

Emir Drejtues.

Ewkaf Një shoqatë fetare e themeluar me dhurime (bamirësi) për të mundësuar një dobi të veçantë për bashkësinë.

Fi sebil-il-lah Për hir të Allahut; në rrugën Allahut.

Halifeh Kalif, drejtuesi i umetit musliman.

Hadith Në përgjithësi i referohet thënieve të Profetit Muhamed (a.s). Literalisht nënkupton "traditë".

Halifah Kalif, shërbëtor, mëkëmbës, pasardhës. Zoti i referohet njeriut në Kuran (Bekare, 2: 30) si *halifah*, mëkëmbës i Zotit në tokë. "Fjala *halifah* u përdor pas vdekjes së Profetit Muhamed për t'iu drejtuar pasardhësit të tij në drejtimin e umetit, Ebu Bekrit, si kreu i bashkësisë muslimane. Më vonë ai u caktua si kreu i shtetit musliman."

Halal Hallall, ose gjithçka e lejuar nga sheriati (ligji islam).

Haram Haram, ose e kundërta e hallallit, gjithçka që ndalohet nga sheriati.

Hixhrah Hixhreti, shpërngulja e Profetit nga Meka në Medinë; lënia e një vendi ose banese qoftë për hir të Zotit, qoftë për arsye tjetër; largimi nga e keqja drejt të mirës. Kalendari islam fillon në vitin 622, vit në të cilin ndodhi hixhreti.

Ihsan Kuptimi i vërtetë është të bësh mirë ose të shkëlqesh. Një prej shkallëve më të larta të imanit (besimit), kur njeriu adhuron Allahun sikur e sheh Atë. Edhe nëse nuk arrin ta shohë, Ai me siguri e sheh robin e Tij. Po ashtu, nënkupton edhe dashamirësi/bamirësi.

Imam Dikush që drejton namazin; një drejtues në përgjithësi, hoxhë, dijetar, ose drejtuesi i një shteti islam.

Iman Besim në Zot dhe në çfarë kërkon ky besim nën dritën e Kuranit dhe Sunetit.

Insha'Allah Inshallah, në dashtë Allahu; me lejen e Allahut.

Islam Nënshtrimi me vullnet ndaj Allahut dhe përpjekja për paqe; feja e ndjekur nga të gjithë muslimanët.

Istihara Namazi i istihares është një namaz/lutje e veçantë për drejtim hyjnor në lidhje me një problem të vështirë, ose për bërë zgjedhjen e duhur.

Jethrib Shiko Medina.

Kuran Zbulimi, shpallja ose kumti i fundit i Allahut për njerëzimin; Libri i Zotit, që iu zbulua Profetit Muhamed në Mekë, kur ishte 40 vjeç.

Kurban Flijimi si ritual i një lope, dhie apo deleje. Kjo praktikë nisi me Profetin Abraham, të cilit iu kumtua nga Zoti në ëndërr që të flijonte të birin, Ishmaelin (Ismaili), si provë për bindjen ndaj urdhrit të Allahut. Duhet përmendur se ëndrrat e profetëve janë të vërteta, zbulim. Kjo ishte prova e fundit për besimin e Abrahamit dhe ai e kaloi me sukses: kur u bë gati ta flijonte të birin, Zoti i solli një dash. Flijimi i një kafshe si ritual tashmë është i detyrueshëm (*waxhib*) për ata muslimanë që kanë mundësi.

Medina/Jethribi Kuptimi i parë është qytet. Qytet në Arabinë Saudite, ku Profeti jetoi dhjetë vjet pas hixhretit nga Meka. Po ashtu, edhe varri i tij (a.s) ndodhet në këtë qytet. Njihet edhe si Medina e Profetit dhe Medina e Ndritur.

Meka Qytet në Arabinë Saudite, ku ndodhet Qabeja dhe ku nisi zbulimi i Kuranit; vendlindja e Profetit Muhamed; vendi më i rëndësishëm në Islam.

Mesxhid Vend adhurimi për muslimanët; vendfalje, xhami.

Musliman Ai apo ajo që i nënshtrohet me vullnet Allahut; ndjekës i Islamit.

Nasihah Këshillë, porosi.

Nijjeh Qëllim; vendi i të cilit është zemra.

Rasulullah Literalisht "i dërguar i Allahut"; profet. Përgjithësisht i referohet Profetit Muhamed.

Sahih Diçka e vërtetë, e saktë. Në përgjithësi i referohet haditheve të Profetit Muhamed, kur përcjellësit/rrëfyesit janë të vërtetë në besim, moral dhe kujtesë.

Sirah Histori, rrëfim ose biografi. Përgjithësisht i referohet jetës së Profetit Muhamed.

Sheriat Shteg, udhë. Sistemi ligjor i Islamit; qeverisja sipas Islamit.

Shura Procesi këshillues para vendimmarrjes.

Sunet Traditë, udhë ose praktikë. Nga ana terminologjike nënkupton trashëgiminë apo udhëzimin e Profetit Muhamed, fjalët dhe veprat e tij.

Tefsir Dija apo disiplina që merret me shpjegimin/interpretimin e vargjeve të Kuranit.

Takwa Besim i thellë; devotshmëri; frikë, ndërgjegjësim, respekt dhe nderim për Allahun.

Terbijjeh Edukatë, disiplinë, arsimim.

Tewhid Monoteizmi islam; të besosh, t'i lutesh, t'i përkushtohesh dhe t'i falesh vetëm Allahut; adhurimi i përket vetëm Allahut.

Tejemmum Tejemumi zëvendëson abdesin në ato rrethana kur nuk kemi ujë; një ritual që nënkupton prekjen e dheut/pluhurit me duar, pastaj edhe të fytyrës, po me duar.

Ummeh Umeti, bashkësia muslimane botërore, pavarësisht ngjyrës, racës, gjuhës, kombësisë apo kufijve; grupi gjithëpërfshirës i muslimanëve si një bashkësi e vetme.

Wudhu Abdesi, pastrimi me ujë që duhet kryer para namazit.

Xhahilijjeh Koha apo gjendja para Islamit, e njohur mes muslimanëve si "periudha e padijes/injorancës"; pak para se Allahu të zgjidhte Muhamedin si të dërguarin e Tij për njerëzimin.

Xhihad Kuptimi i vërtetë është të mundohesh, të bësh përpjekje, të luftosh. "Çdo i sinqertë që orvatet në rrugën drejt Allahut, përfshi këtu përpjekjen vetjake, burimet materiale ose mbështetjen për të vërtetën dhe kundërshtimin e të keqes dhe padrejtësisë. Në rastet e betejave të armatosura, ato duhet të jenë për mbrojtjen e bashkësisë muslimane, ose një luftë e drejtë për të mbrojtur edhe jo muslimanët nga e keqja, shtypja dhe tirania."

Zekat Nga ana etimologjike është "pastrim", "dëlirje". Zekati është shtylla e tretë e Islamit, dhe nënkupton dhënien e një pjese të pasurisë një herë në vit. Por, që zekati të bëhet i detyrueshëm për një musliman, pasuria duhet të arrijë vlerën e 85 gramve ar dhe duhet të qëndrojë 1 vit e paprekur, një vit sipas kalendarit hixhri, i cili ka 355 ditë. Nëse janë plotësuar këto, atëherë është detyrim të jepet 2.5 përqind e pasurisë. Zekati përdoret për të ushqyer të varfrit, për të inkurajuar pranimin e Islamit, për të paguar detyrimin për lirimin e robërve, për të ndihmuar udhëtarët, për t'i mbështetur ata që i janë përkushtuar punës për Zotin, për të lehtësuar borxhlinjtë, për të mbrojtur fenë dhe për çdo qëllim tjetër që konsiderohet i përshtatshëm.

Bibliografi

Abell, D. F., *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980.

Abrahams, J. *The Mission Statement Book*. Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1995.

Ahmad, M., *Business Ethics in Islam*. Islamabad: International Institute of Islamic Thought, 1995.

Akram, A. I., *Khalid bin Al-Waleed: The Sword of Allah*. Online at www.swordofallah.com,1969.

Al Alwani, Taha Jabir, *Ethics of Disagreement in Islam*. Herndon, VA: International Instituteof Islamic Thought, 1994.

Al-Faruqi, I. R., *Al Tawhid: Its Implications for Thought and Life*. Herndon, VA: International Institute of Islamic Thought, 1992.

Ali, Abdullah Yusuf, *The Holy Qur'an: Text, Translation and Commentary*. Beltsville, MD:amana publications, 2004.

Al-Qaradawi, Yusuf, *Dawr al-Qiyam wa al-Akhlaq fi al-lqtisad al-lslami*. Maktabat Wah bah, 1995.

Al-Qaradawi, Yusuf. *Al-Halal wa al-Haram ti al-Islam*. Indianapolis: American Trust Publications (no date).

Altalib, Hisham, *Training Guide for Islamic Workers*. Herndon, VA: International Institute of Islamic Thought, 1991.

An-Nawawi, *Hadith Qudsi*. Beirut, Lebanon: The Holy Qur'an Publishing House, 1979. Patton, G., *Quotations*, www.generalpatton.com

Badawi, G., *Islamic Business Ethics*. Indianapolis, IN: International Business Trade Forum, 2001.

Barney, J. B. and Hesterly, W. S., *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2005.

Bazerman, M., Beekun, R. and Schoorman, D., *Performance Evaluation in a Dynamic Context: A Laboratory Study of the Impact of a Prior Commitment to the Ratee*, Journal of Applied Psychology, 67 (1982), p. 873-76.

Beauchamp, T. L. and Bowie, N. E., *Ethical Theory and Business*, 7th edn. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2004.

Bedeian, A. and Zammuto, R., *Organizations: Theory and Design*. New York, NY: Dryden, 1991.

Beekt.m, R. and Badawi, J., *Leadership: An Islamic Perspective*. Brentwood, MD: Amana Publications, 1999.

Beekun, R. and Badawi, J., *Balancing Ethical Responsibility among Multiple Stakeholders: The Islamic Perspective*, Journal of Business Ethics, 60 (2005), p. 131-45.

Beekun, R., *Assessing the Effectiveness of Socio-technical Interventions: Antidote or Fad?*, "Human Relations", 42(10) (1989), p. 877-897.

Beekun, Rafik I., *Islamic Business Ethics*. Herndon, VA: International Institute of Islamic Thought, 1997.

Behzadnia, A. A. and Denny, S., *To the Commander in Chief from Imam Ali to Malik-Eashter* (no date, no page nr.).

Bennis, W., *The Four Competencies of Leadership*, National Forum 71(1) (Winter 1991), p. 12-15.

Bible – New King James Version. Nashville, TN: Thomas Nelson Publishers, 1982.

Bolman, L. G. and Deal, T. E., *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass, 1997.

Bryson, J. M., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1995.

Burns, J. M., *Leadership.* New York, NY: Harper & Row, 1978.

Burns, Tom and Stalker, G. M. *Management of Innovation,* London, Tavistock Publications, 1961.

Collins, J., and Porras, J., *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies.* New York, NY: Harper Business, 1999.

Collins, J., *From Good to Great.* San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2003.

Conger, J. A., *The Dark Side of Leadership*, "Organizational Dynamics" (Autumn 1990), p. 44-55.

Covey, S. R., *The Seven Habits of Highly Effective People*. New York, NY: Fireside, 1989.

Covington, R., *Humanitarian to a Nation*, "Saudi Aramco World" (November/December 2004), p. 33-43.

Daft, R. *Organization Theory and Design*. St. Paul, MN: West Publishing, 1989.

Digman, L., *Strategic Management: Concepts, Decisions and Cases*. Homewood, IL: BPI/Irwin, 1990.

Duncan, R., *What is the right organization structure?*, "Organization Dynamics" (Winter 1979), p. 59-79

El Sawy, 0. A., *Temporal Perspectives and Managerial Attention: A Study of Chief Executive Strategic Behavior*, (Unpublished Ph.D. dissertation, Stanford University, 1983).

Fisher, J. C. and Cole, K. M., *Leadership and Management of Volunteer Programs*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993.

Freeman, E. R., *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation*. In Beauchamp, T. L. and N. E. Bowie, eds., *Ethical Theory and Business*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, (2001), p. 56-65.

Freeman, E. R., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman, 1984.

General Accounting Office/General Government Division, GAO/GCD-10.1.20. *The Results Act: An Evaluator's Guide to Assessing Agency Annual Performance Plans, April, 1998*. Versioni 1.

George, B., *Authentic Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2003.

Gerstner, L. Jr., *Who Says Elephants Can't Dance? Leading a Great Enterprise through Dramatic Change*. New York, NY: Harper Business, 2003.

Gibson, J., lvancevich, J. and Donnelly, J., *Organizations: Behavior, Structure and Processes*. Burr Ridge, IL: Irwin-McGraw Hill, 2001.

Goodstein, L. D, Nolan, T. M. and Pfeiffer, J. W., *Applied Strategic Planning: An Overview*. San Diego, CA: Pfeiffer and Company, 1992.

Goodstein, L. D., Nolan, T. M., and Pfeiffer, J. W., *Applied Strategic Planning: An Overview*, San Diego, CA: Pfeiffer and Company, 1992.

Grant, R. M., *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford, UK: Blackwell, 2004.

Greenleaf, R., *The Servant* as *Leader*. Indianapolis, IN: Greenleaf Center for ServantLeadership, 1970.

Hamel, G. and Prahalad, C. K., *Competing for the Future*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1994.

Hamid, Abul Wahid, *Companions of the Prophet*. Leicester, UK: MELS, Vol. 2, p. 28- 29, 1995.

Harrison, R., and Stokes, H., *Diagnosing Organizational Culture*. San Diego, CA: Pfeifferand Company, 1992.

Hawawini, G., Subramanian, V. and Verdin, P., *Is Performance Driven by Industry- or Firm-specific Factors? A New Look at the Evidence*, "Strategic Management Journal" 24(1) (2003), p. 1-16.

Hofstede, Geert, *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.

Institute for Social Policy and Understanding, *Enhancing Board Performance in the Islamic Nonprofit Sector*, 2005.

Iqbal, M., *Khizr-E-Raah*. Translated by Tariq and Aziz. Lahore, Pakistan: Pan Islamic Publications (no date).

ISL Software, *Winalim*. Silver Springs, MD: ISL Software Corporation, 1996, Release 4.

Jabnoun, N., *Islam and Management*. Riyadh, Saudi Arabia: International Islamic Publishing House, 2001.

Janis, I., *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiascos*. Boston, Mass: Houghton Mifflin, 1973.

Kelleher, H., *Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success.* Austin, TX: Bard Press, 1996.

Khan, W., *Muhammad: A Prophet for Humanity*. New Delhi, India: Goodword Books, 1998.

Kotler, P., *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2005.

Kotter, J. P., *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York, NY: Free Press, 1990.

Kouzes, J. M. and Posner, B. Z., *The Leadership Challenge*. San Francisco, CA: JosseyBass, 1995.

Kutty, A., *Fatwa*, Online at www.lslamonline.net, 2002.

Lawler, E. A., Finegold, D. L., Benson, G. S. and Conger, J. A., *Corporate Boards: Keys to Effectiveness*, "Organizational Dynamics" 30(4) (2002), p. 310-324.

lbn Taymiyyah, *Al-Siyasat al-Shari'ah fi ls/ah al-Ra'i wa Ra'iyyah (On Public and Private Law in Islam)*. Beirut, Lebanon: Khayats, 1966.

Legislative Budget Bureau, *Instructions for Preparing and Submitting Agency Strategic Plans*. Austin, TX: Governor's Office of Budget, Planning and Policy, 2004.

Levitt, T., *Marketing Myopia*, "Harvard Business Review" (July-August 1960), p. 45-56.

Lings, M., *Muhammad: His Life Based on the Earliest Sources*. Rochester, VT: Inner Traditions, 1983.

March, J and Simon, H., *Organizations*. New York: Wiley, 1958.

Marcus, A., *Management Strategy: Sustaining Competitive Advantage*, Burr Ridge, IL: McGraw Hill/Irwin, 2005.

Marshall, M., *Is Strategic Planning Biblical? Looking at leaders from Scripture*, "Church Administration" (Fall 2002).

McNamara, Carter. *Field Guide to Nonprofit Strategic Planning and Facilitation*. Minneapolis, Minnesota, 2003.

Migliore, R. H., Stevens, R. E., Loudon, D. L., and Williamson, S., *Strategic Planning for Not-for-Profit Organizations*. NY: Binghamton, The Haworth Press, 1995.

Mintzberg, H., *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Upper Saddle River,

Morrisey, G. L., *A Guide to Tactical Planning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996.

Mujahid, A. M., *Tawakkul*, reprinted with permission from www.soundvision.com, 2005.

NJ: Prentice-Hall, 1983

Pearce, J. A. and Zahra, S. A., *The Relative Power of CEOs and Boards of Directors: Associations with Corporate Performance*, "Strategic Management Journal" 12(2) (1991), p. 135-153.

Perspective: A Value-maximization Approach, "Journal of Business Ethics" 32 (2001), p. 127-42.

Perrow, C., *Organizational Analysis: A Sociological View*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Co., 1970.

Peters, T. and Waterman, R., *In Search of Excellence*. New York, NY: Harper & Row, 1982.

Phillips, R., *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. San Francisco, CA: Berrett Koehler, 2003.

Porter, M. E., *Competitive Advantage*. New York, NY: Free Press, 1995.

Porter, M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, NY: Free Press, 1980.

Puffer, S., *Global Executive: Intel's Andrew Grove on Competitiveness*, "Academy of Management Executive" 13(1) (February 1999), p. 15-24.

Quinn, James B., *Strategies for Change: Logical lncrementalism*. Homewood, IL: Irwin, 1980.

Qutb, S., *Social Justice in Islam*. New York: Octagon Books, 1980.

Ringland, G., *Scenarios in Business*. West Sussex, UK: Wiley, 2002.

Rosly, S. A., *The Inseparable Shar'i and Tabi Principles in Business Strategy*, 2004, www.dinarstandard.com

Rost, J. C., *Leadership for the Twenty-first Century*. New York, NY: Praeger, 1991.

Saeed, M., Ahmed, Z. U and Mukhtar, S., *International Marketing Ethics from an Islamic*

Savola Group, *Winning in the MENA Region and Beyond*, 2005, www.savola.com

Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, 2nd. edn. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.

Schwartz, P., *The Art of the Long View*. New York, NY: Doubleday, 1997.

Siddiqui, A. H., *Sahih Muslim* (n.p.: n.d.), vol. 3.

Siddiqui, Ataullah, *Ethics in Islam: Key Concepts and Contemporary Challenges*, "Journal of Moral Education" 26(4) (1997), p. 423-32.

Spulber, D. F., *Management Strategy*. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2004.

Shikoh, Rafi-uddin, *Savola Group's Balanced Way: A Sure Ingredient for Sustained Growth*, October 1, 2004 www.dinarstandard.com, reprinted without persmission.

Tools and Readings. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, 2005.

Tregoe, B. B., Zimmerman, J. W., Smith, R. A., and Tobia, P. M., *Vision in Action*. New York, NY: Simon and Schuster, 1989.

Thomas, P. R., *Total Cycle Time: An Overview for CEOs.* New York, NY: McGraw-Hill, 1990.

Thompson, A., Jr., Gamble, J. E., and Strickland, A. J., *Strategy: Core Concepts,Analytical*

Umar-ud-din, Muhammad, *The Ethical Philosophy of Al-Ghazzali*. Lahore, Pakistan, Sh. Muhammad Ashraf, 1991.

Weick, K., *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison Wesley, 1979.

Wiggins, R. and Ruefli, T., *Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance*, "Organization Science" 13(1) (2002), p. 82-107.

RRETH LIBRIT

Menaxhimi strategjik si koncept u shfaq në fillim të viteve 1970 si rrjedhojë e nevojës së qartë për një teori dhe praktikë të menaxhimit strategjik. Duke kuptuar rolin dhe rëndësinë e tij në një mjedis modern karakterizuar nga kompleksiteti dhe paparashikueshmëria, organizatat i drejtohen këtij koncepti që u lejon atyre t'u përgjigjen në mënyrën më të përshtatshme kërkesave të mjedisit.

Organizatat e sotme ndryshojnë sipas formës së organizimit dhe veprimtarisë që kanë zgjedhur, prandaj është e nevojshme përshtatja e procesit të menaxhimit strategjik me kërkesat në ndryshim të vazhdueshëm.
Kësisoj, libri që keni në dorë ka një rol dhe domethënie të dyfishtë. Së pari, ofron njohuri themelore mbi këtë disiplinë relativisht të re shkencore, dhe, së dyti, siguron njohjen me specifikat e planifikimit dhe zbatimit strategjik në organizatat islame. Në këtë mënyrë, lexuesit kanë mundësinë të kuptojnë plotësisht dy konceptet themelore të veçanta mbi të cilat bazohet ky libër shumë i vlefshëm. Gjithashtu, libri ka vlerë të veçantë për shkak të materialit të bollshëm shtesë që i shpjegon konceptet teorike në mënyrë praktike. Një qasje e tillë kërkon pjesëmarrje aktive nga lexuesi me angazhim dhe ndërveprim të shtuar.

Rafik Issa Beekun është profesor i *Menaxhmentit dhe strategjisë* në Universitetin e Nevadas. Ai është autor i *Planifikimi strategjik dhe zbatimi për organizatati islame*, bashkëautor i librit *Lidershipi: një perspektivë islame* dhe ka ofruar shumë trajnime për udhëheqësit e niveleve të larta drejtuese dhe thirrësit islamë. Aktualisht, është President i Shoqatës së Shkencëtarëve Muslimanë (SHBA).

ISBN 978-9928-126-39-9