

MENAXHIMI I NJOHURISË NË ORGANIZATAT E BIZNESIT NË SHQIPËRI

Edlira Margilaj

Dorëzuar
Universitetit Europian të Tiranës
Shkollës Doktorale

Në përmbushje të detyrimeve të programit të Doktoratës në
Shkenca Ekonomike me profil Menaxhim, për marrjen e gradës shkencore
“Doktor”

Udhëheqës Shkencor: Prof. Asoc. Dr. Kreshnik Bello

Numri i fjalëve: 59 203

Tiranë, Dhjetor 2015

DEKLARATA E AUTORËSISË

Ky material nuk është prezantuar më parë në këtë institucion dhe as në ndonjë institucion tjetër të ngjashëm me të. Mënyra e mbledhjes, përpunimit dhe analizimit të të dhënave të këtij punimi është krejtësisht origjinale dhe objektive.

ABSTRAKTI

Themeli i konkurrencës së organizatave në ekonominë bashkëkohore është zhvendosur nga burimet fizike, të prekshme, drejt burimeve të paprekshme. Sot, nga shumë studiues e prakticienë, njohuria konsiderohet si aset më i rëndësishëm i organizatës, krahasuar me asetet tradicionale, kapitali, toka, makineritë dhe asete të tjera të prekshme.

Në shoqërinë e sotme të dijes, Menaxhimi i Njohurisë (MNJ) është çështje e rëndësishme për të gjitha kompanitë. Zbatimi i praktikave dhe i aktiviteteve të Menaxhimit të Njohurisë, shihet si një fazë kritike për kompanitë, të cilat dëshirojnë të integrohen në një ekonomi duke u bazuar tek njohuria.

Nga ana tjetër, një përqindje e konsiderueshme e projekteve të Menaxhimit të Njohurisë dështojnë. Studiuesit e fushës vënë në vëmendje se suksesi dhe dështimi i MNJ varet nga përcaktimi dhe zbatimi i saktë i disa faktorëve të brendshëm organizativë.

Ekziston një literaturë e gjerë në vendet perëndimore mbi njohurinë dhe Menaxhimin e Njohurisë, por që në Shqipëri është shumë pak e eksploruar. Ky fakt, nxiti interesin për të njohur sjelljen e organizatave të biznesit në Shqipëri kundrejt MNJ.

Qëllimi i këtij punimi është së pari, të hulumtojë sjelljen e organizatave të biznesit në Shqipëri ndaj Menaxhimit të Njohurisë dhe së dyti, të eksplorojë marrëdhënien ndërmjet Faktorëve Kritikë të Suksestit (FKS) të zbatimit të MNJ dhe Performancës së Organizatës (PO) në këto organizata. Në përmbushje të qëllimit janë ngritur pyetjet kërkimore: Cila është shkalla e zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë në organizatat e biznesit në Shqipëri? Cili është korelacioni midis FKS të zbatimit të MNJ dhe Performancës së Organizatës? Metodologjia për realizimin e punimit është një kombinim i kërkimit sekondar dhe kërkimit primar. Metoda e përdorur është cilësore dhe sasiore, nëpërmjet teknikës së pyetësorit.

ABSTRACT

The foundation of organisational competitiveness in the contemporary economy has shifted from physical and tangible resource, to intangible resources. Knowledge today, is considered by many scholars as the most important asset of the organization, than in the traditional assets as capital, land, machinery, and other tangible assets. In today's knowledge society, Knowledge Management (KM) is an important issue for all companies. Implementation of KM practices and activities can be seen today as a critical stage for companies that want to integrate into a knowledge-based economy .

On the other hand, a significant percentage of Knowledge Management projects fail. Many researches put the attention that the success of KM depends on the definition and implementation to some critical factors in the organization .

There is a wide literature on Western countries on knowledge and Knowledge Management, but that Albania is very little explored. This fact prompted the interest to know the behavior of business organizations in Albania against the KM. The purpose of this paper is the first, to examine the behavior of business organizations in Albania in the KM and secondly, to explore the relationship between the critical success factors (FCS) of KM implementation and Organizational Performance (OP) in these organizations. In fulfillment of the purpose of the study are set up research questions: What is the rate of implementation of the KM in business organizations in Albania? What is the correlation between the FKS of the implementation of KM and Organizational Performance (OP)? The methodology for the realization of this paper is a combination of secondary research and primary research. The method used is qualitative and quantitative, through the questionnaire technique.

Fëmijëve të mi, Alisës dhe Jugarit.

Vitet nuk duhet t'ju lodhin për të kapur ëndrrat!

FALENDERIME

Së pari, falenderoj Universitetin European të Tiranës, i cili më dha mundësinë për të kandiduar për marrjen e gradës shkencore “Doktor” dhe Shkollën Doktoriale të UET, që mbështeti këtë proces.

Një falenderim i veçantë shkon për udhëheqësin shkencor të këtij punimi, Prof. Asoc. Dr. Kreshnik Bello. E falenderoj për këshillat dhe sugjerimet e vazhdueshme, për ndihmën që më dha në vendosjen e theksit dhe të balancave të drejta, që duhet të këtë ky punim.

Falenderoj të gjithë menaxherët e bizneseve, për kohën që më kushtuan dhe ndihmën e ofruar nëpërmjet plotësimit të pyetësorëve, si edhe kolegët e miqtë, me të cilët ndava ide të këtij punimi.

Gjithashtu falenderoj familjen time, dashuria dhe mbështetja e së cilës më ka ndihmuar në çdo hap të punës sime, në çdo dilemë e vështirësi të hasur gjatë rrugës.

PËRMBAJTJA

KAPITULLI I: HYRJE.....	1
1.1 Shtrimi i problemit	4
1.2 Qëllimi dhe objektivat e punimit.....	5
1.3 Përmbledhje e literaturës së punimit	6
1.4 Pyetjet kërkimore dhe hipotezat.....	7
1.5 Metodologjia e punimit	9
1.6 Rëndësia e punimit	9
1.7 Kufizimet e punimit	11
1.8 Strukturimi i punimit.....	11
 KAPITULLI II: RISHIKIM I LITERATURËS MBI MENAXHIMIN E NJOHURISË	14
2.1 Çfarë është Menaxhimi i Njohurisë?.....	14
2.1.1 Problematika që vërehet dhe shtytësit që çojnë drejt Menaxhimit të Njohurisë	24
2.2 Natyra e Menaxhimit të Njohurisë.....	27
2.2.2 Njohuria kundrejt të Dhënës dhe Informacionit	30
2.2.3 Menaxhimi i Njohurisë kundrejt Menaxhimit të Informacionit.....	32
2.3 Llojet e njohurisë.....	34
2.3.1 Nivelet e njohurisë	36
2.4 Historiku i Menaxhimit të Njohurisë	38
2.5 Modelet e Menaxhimit të Njohurisë	40
2.6 Gjenerimi i njohurisë në organizatë dhe cikli i Menaxhimit të Njohurisë.....	54
2.7 Etapat dhe elementët bazë të një programi të Menaxhimit të Njohurisë	62
2.8 Përmbledhje.....	68

KAPITULLI III: FAKTORËT KRITIKË TË SUKSESIT TË MENAXHIMIT TË NJOHURISË 69

3.1 Roli i faktorëve kritikë për suksesin e zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë.....	69
3.1.1 Lidershipi (Grupi udhëheqës)	72
3.2.2 Strategjia e organizatës	75
3.2.3 Menaxhimi i burimeve njerëzore.....	77
3.2.4 Teknologjia e informacionit	79
3.2.5 Kultura e organizatës.....	80
3.2.6 Struktura e organizatës.....	83
3.2.7 Sistemet matës.....	85
3.3 Performanca e organizatës	87
3.3.1 Modeli konceptual për përcaktimin e performancës së organizatës.....	88
3.3.2 Identifikimi i matësve për performancën e organizatës.....	89
3.3.3 Faktorët kritikë të suksesit të zbatimit të MNJ dhe performanca e organizatës	92
3.4 Përmbledhje.....	94

KAPITULLI IV: METODOLOGJIA DHE MODELI I KËRKIMIT 96

4.1 Metodologjia e kërkimit në terren.....	96
4.2 Specifikimi i subjekteve të kërkimit	97
4.3.1 Njësitë matëse dhe hartimi i pyetësorit	101
4.3.2 Vlefshmëria dhe besueshmëria e pyetësorit.....	104
4.4 Madhësia e kampionit të kërkimit.....	105
4.7 Përmbledhje.....	117

KAPITULLI V: ANALIZA E TË DHËNAVE.....	118
5.1 Informacioni i përgjithshëm mbi bizneset e marra në studim.....	118
5.2 Analiza mbi shkallën e zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë në organizata ...	127
5.3 Analiza faktoriale	143
5.4 Analiza e korelacionit (Cross – Tabulation) për ndikimin faktorëve kritikë mbi praktikat e zbatuara të Menaxhimit të Njohurisë	147
5.5 Analiza e regresionit për faktorin “Performanca e Organizatës (PO)”	158
5.6 Përmbledhje.....	174
 KAPITULLI VI: KONKLUZIONE DHE REKOMANDIME	176
6.1 Konkluzione të përgjithshme	176
6.2 Konkluzione mbi zbatimin e Menaxhimit të Njohurisë dhe ndikimit të FKS të MNJ në të organizatat e biznesit	180
6.3 Rekomandime drejtuar menaxherëve.....	185
6.4 Rekomandime drejtuar studiuesve për të ardhmen	188
 BIBLIOGRAFIA.....	190
Web-bibliografi	207
SHTOJCË 1	210
SHTOJCË 2	212
PYETËSOR	216

LISTA E TABELAVE

Tabela 2.3.1: Karakteristikat e dy llojeve të njohurisë.....	36
Tabela 2.7.1: Elementët bazë të programit të Menaxhimit të Njohurisë.....	66
Tabela 5.1.1: Shpërndarja e bizneseve sipas llojit të aktivitetit	119
Tabela 5.1.2: Shpërndarja e bizneseve sipas numrit të punonjësve	120
Tabela 5.2.1: Shkalla e zbatimit të praktikave të Menaxhimit të Njohurisë në organizata	140
Tabela 5.3.1: Pyetjet e përdorura për matjen e FKS (N=175)	144
Tabela 5.3.2: Vlefshmëria e variablave “faktorët kritikë të suksesit”	145
Tabela 5.3.3: Pyetjet e përdorura për matjen e faktorit “PO” (N=175)	146
Tabela 5.3.4: Vlefshmëria e variablit “Performanca e Organizatës”	146
Tabela 5.4.1: Varësia dhe fortësia e lidhjes midis FKS dhe praktikave të MNJ të ushtruara në organizatat	150
Tabela 5.4.2: Rëndësia e faktorëve kritikë për zbatimin e praktikave të MNJ	157
Tabela 5.5.1: Statistikat përshkruese për (FKS) të MNJ të marrë në shqyrtim	159
Tabela 5.5.2: Tabela e koeficientëve të përcaktueshmërisë dhe korelacionit të modelit të regresionit.....	162
Tabela 5.5.3: Korelacioni ndërmjet “faktorëve kritikë të suksesit” (VP)	163
Tabela 5.5.4: Analiza e Variancës ANOVA ^a për ekuacionin e regresit gjithëpërfshirës	164
Tabela 5.5.5: Analiza e vlerësuesve / koeficientëve beta.....	165
Tabela 5.5.6: Analiza e Variancës ANOVA ^a për VP “lidhshipi”, “kultura e organizatës” dhe “teknologjia e informacionit”	168
Tabela 5.5.7: Analiza e vlerësuesve / koeficientëve beta.....	168
Tabela 5.5.8: Analiza e koeficientëve të përcaktueshmërisë të modelit të regresionit	169
Tabela 5.5.9: Analiza e regresionit për të gjithë variablat e pavarur domethënëse.....	117

LISTA E FIGURAVE

Figura 2.2.1: Natyra ndërdisiplinore e Menaxhimit të Njohurisë	29
Figura 2.2.2.1: E dhëna, Informacioni, Njohuria	31
Figura 2.2.2.2: Hierarkia e dijes.....	32
Figura 2.5.1: Modeli SECI i Menaxhimit të Njohurisë.....	46
Figura 2.5.2: Hapat kryesore për ciklin e MNJ në organizata	44
Figura 2.5.3: Modeli Fridman i MNJ	53
Figura 2.6.1: Procesi i qarkullimit të njohurisë në organizatë	55
Figura 2.6.2: Koordinimi i Menaxhimit të Njohurisë në organizatë.....	61
Figura 2.7.1: Udhërrëfyesi i maturimit të hapave të MNJ.....	61
Figura 4.5.1: Variablat e Pavarur të punimit (FKS të MNJ).....	109
Figura 4.5.2: Modeli konceptual i punimit.....	111

LISTA E GRAFIKËVE

Grafiku 5.1.1: Shpërndarja e bizneseve sipas llojit të aktivitetit	119
Grafiku 5.1.2: Shpërndarja e bizneseve sipas numrit të punonjësve	120
Grafiku 5.1.3: Shpërndarja e bizneseve sipas qytetit ku operojnë.....	121
Grafiku 5.1.4: Shpërndarja e bizneseve sipas targetgrupit të të intervistuarve.....	123
Grafiku 5.1.5: Shpërndarja e bizneseve sipas llojit të pronësisë	123
Grafiku 5.1.6: Shkalla e njohurisë si aset i rëndësishëm	125
Grafiku 5.1.7: A e dini nga buron njohuria në organizatën tuaj?	125
Grafiku 5.1.8: A jeni familjar me konceptin e MNJ?	126
Grafiku 5.1.9: A po humbisni të ardhura nga mosmenaxhimi i njohurisë?	127

Grafiku 5.2.1: Praktika 1, “Përdorimi i TI në kapjen, ndarjen apo ruajtjen e njohurisë”.	129
Grafiku 5.2.2: Praktika 2, “Kapja e njohurisë, marrë nga burime të tjera jashtë organizatës”	130
Grafiku 5.2.3: Praktika 3, “Përgatitja e dokumenteve të shkruar”.	131
Grafiku 5.2.4: Praktika 4, “Inkurajimi i punonjësve me eksperiencë në transferimin e njohurisë”.	132
Grafiku 5.2.5: Praktika 5, “Inkurajimi i trajnimit duke rimbursuar tarifat e kurseve”.	133
Grafiku 5.2.6: Praktika 6, “Zhvillimi i politikave apo strategjive për zbatimin e MNJ”.	134
Grafiku 5.2.7: Praktika 7, “Emërimi i liderve dhe grupeve përgjegjës të MNJ”	135
Grafiku 5.2.8: Praktika 8, “Shpërblimi i punonjësve që kontribuojnë në ndarjen e njohurisë”	136
Grafiku 5.2.9: Praktika 9, “Matja e vlerave të kapitalit intelektual”	137
Grafiku 5.5.1: Shpërndarja standarde e variablit të varur “Performanca e Organizatës”	173

LISTA E SHKURTIMEVE

FKS	Faktorët Kritikë të Suksesit
MI	Menaxhimi i Informacionit
MNJ	Menaxhimi i Njohurisë
PO	Performanca e Organizatës
KPMG	Organizatë Ndërkombëtare e Shërbimeve Profesionale
SME	Ndërmarrjet e Vogla dhe të Mesme
CKO	Shef i Zyrës së Menaxhimit të Njohurisë
OECD	Organizata për Zhvillim dhe Bashkëpunim Ekonomik
TI	Teknologjia e Informacionit
VIF	Variance Inflation Factor
VP	Variabël i Pavarur
VV	Variabël i Varur

KAPITULLI I: HYRJE

“Në një ekonomi ku e vetmja siguri është pasiguria, i vetmi burim i sigurt për avantazhe konkurruese e të qendrueshme është Njohuria”

Ikujiro Nonaka

Sot mjedisi i jashtëm i organizatave është subjekt i ndryshimeve dhe i ndërvlerësisë si kurrë më parë. Konkurrimi në tregjet globale thjesht me pasuritë natyrore të papërpunuara, apo me krahun e lirë të punës nuk është i mjaftueshëm. Përfshirja e organizatave të biznesit brenda një rrjeti të ekonomisë globale, bazuar tek njohuria, kërkon në të njëjtën kohë mënyra dhe strategji të reja, në funksion të rritjes së qendrueshme të biznesit dhe avantazheve konkurruese. “Në kohët e sotme njohuria është burimi më i rëndësishëm për kompanitë” (Thobe, 2003: 17), “për për të kapërcyer sfidën globale” (Davenport & Prusak, 1998: 13).

Në shoqërinë e sotme, të bazuar te njohuria, ose “knowledge - based society”, sasia e njohurisë në përdorim është rritur mjaft dhe kjo ka sjellë shumë sfida për kontrollin dhe menaxhimin e saj (njohurisë). Ekspertët lajmërojnë se Mosha e Njohurisë është duke zëvendësuar Epokën e Industrisë. Ky tranzicion zhvillimi, nga shoqëria e industrializuar drejt shoqërisë së dijes, lidhet ngushtë me kërkesën për një përdorim sa më efektiv të njohurisë. Fakti që njohuria është bërë tashmë një burim ekonomik shumë i rëndësishëm për organizatat, ka sjellë në të njëjtën kohë si domosdoshmëri ndryshimin thelbësor të filozofisë dhe sjelljes ndaj saj (njohurisë). Në këtë kuadër diskutimi, paradigma gjerësisht e njohur ndër vite, ishte se Njohuria është fuqi, prandaj ajo duhet ruajtur, mbajtur për vete, duke krijuar kështu avantazh ndaj të tjerëve në organizatë. Sot ka zenë vend paradigma e re dhe e lakuar gjerësisht, se Njohuria është një fuqi vigane dhe si e

tillë brenda organizatës ajo (njohuria) duhet të ndahet ndërmjet individeve dhe grupeve organizative, me qëllim që të zhvillohet.

Problemi shtrohet se si të përshpejtojmë krijimin dhe ndarjen e njohurisë brenda organizatës. Përgjigja është - Menaxhimi i Njohurisë (MNJ). Thelbi i Menaxhimit të Njohurisë në organizata është krijimi dhe ndarja e njohurisë përgjatë niveleve organizative, duke populluar dhe ruajtur mendimet e vlefshme dhe praktikatat më të mira të punës. “Sot shumë kompani investojnë miliarda dollarë për krijimin, përdorimin dhe ndarjen e njohurisë”, (Civi, 2000: 166).

Referuar Drucker (2000), nëse kontributi më i rëndësishëm i menaxhimit të shekullit të 20-të ishte rritja e produktivitetit nëpërmjet punës manuale të punëtorit në fabrikë, sot një nga sfidat më të mëdha të menaxhimit në shekullin e 21-të dhe njëkohësisht një nga kontributet më të rëndësishëm që ai nevojitet të japë, është të rrisë produktivitetin e njohurisë së punës dhe punonjësve të dijes.

Brenda këtyre realiteteve, Menaxhimi i Njohurisë është duke u bërë sot një nga praktikatat më të rëndësishme të kompanive të vendeve të zhvilluara, për të rritur fitimet dhe avantazhet konkurruese. Në një kohë kur kapitali intelektual është duke u bërë baza kryesore e bërthamës së konkurrencës dhe njëherazi çelësi kryesor për një performancë superiore, zbatimi i praktikave apo projekteve të Menaxhimit të Njohurisë në organizata, ka tërhequr gjithmonë e më shumë vëmendjen e botës së biznesit. Tashmë është forcuar besimi se Menaxhimi i Njohurisë është një prej sfidave të zhvillimeve të sotme globale. Menaxhimi i Njohurisë është duke u bërë gjithmonë e më shumë pjesë e vizioneve dhe strategjive të organizatave, si një platformë e ndryshimeve afatgjata. Kjo për shkak se, Menaxhimi i Njohurisë mund të suportojë objektiva strategjike të tilla si përmirësimet e efikasitetit, minimizimi i riskut dhe rritja e inovacionit.

Nga ana tjetër, ekspertët vënë në vëmendje se, megjithëse sot shumë kompani janë duke investuar miliarda dollarë për krijimin, ndarjen dhe përdorimin e njohurisë Civi (2000), referuar Holsapple (1999), dimensionin e Menaxhimit të Njohurisë nuk ka marrë akoma vëmendje të mjaftueshme. Statistikat flasin për një normë të lartë të dështimit të projekteve të MNJ. Gerhard dhe Trauner (2007) sugjerojnë se aplikimi i Menaxhimit të Njohurisë nuk udhëhiqet të këtë sukses, sepse kompleksiteti i MNJ-së i mungon një kështillë praktike. Në vazhdim të kësaj ideje, shumë autorë sugjerojnë se identifikimi i barrierave apo faktorëve kritikë, të cilët ndikojnë në suksesin e procesit të Menaxhimit të Njohurisë, është shumë i rëndësishëm. Pjesa më e madhe e këtyre faktorëve i përkasin spektrit njerëzor dhe janë faktorë të brendshëm organizativë. Si të tillë ata mund të menaxhohen nga organizatat.

Nëpërmjet ekzaminimit empirik të zbatimit të praktikave të MNJ në organizata, punimi synon të analizojë sjelljen e organizatave të biznesit në Shqipëri ndaj Menaxhimit të Njohurisë. Synim tjetër i punimit është të analizojë mjedisin e brendshëm organizativ, duke evidentuar rolin e një grupi faktorësh, të cilët kushtëzojnë zbatimin me sukses të praktikave të menaxhimit të njohurisë në organizatat e biznesit në Shqipëri.

Studimi i ndikimit, që ky grup faktorësh kritikë ka në zbatimin e praktikave të Menaxhimit të Njohurisë dhe si rrjedhojë mbi performancën e organizatës, është një tjetër aspekt në qendër të studimit. Punimi synon të ndihmojë drejtuesit e bizneseve dhe menaxherët e niveleve të ndryshme, në rritjen e shkallës së njohjes dhe të kuptuarit të rëndësisë që ka një zbatim i sukseshëm i Menaxhimit të Njohurisë për përmirësimin e Performancës së Organizatës.

1.1 Shtrimi i problemit

Pse Menaxhimi i Njohurisë?

Organizatat e biznesit në Shqipëri tashmë janë pjesë e tregut global. Si të tilla, ato duhet t'i përgjigjen sfidave të zhvillimit të sotëm ekonomik mbarëbotëror. Të gjitha organizatat, pavarësisht llojit të aktivitetit, madhësisë apo strukturës organizative, e kanë të nevojshme të gjenerojnë dhe përdorin njohurinë. Pa njohuri një organizatë nuk do mund të organizonte vetveten dhe do ta kishte të pamundur funksionimin. Menaxhimi i Njohurisë është bërë tashmë një prej sfidave më të rëndësishme të kohës që këto organizata duhet të përballojnë. Brenda këtij kuptimi, disa nga problemet më të prekshme lidhur me njohurinë dhe menaxhimin e saj janë:

- **Problemi i rrjedhjes së njohurisë jashtë organizatës, në momentin që punonjësit vendosin të largohen prej saj.** Rënia e konceptit të karrierës së përjetshme në një kompani, ka çuar në rritjen e qarkullimit vullnetar të punonjësve. Si pasojë rrjedhja apo humbja e njohurisë së organizatës është problem i ndjeshëm për organizatat e biznesit në Shqipëri.
- **Mostransformimi i njohurisë së fshehur të individit në njohuri të shfaqur të organizatës.** Duke qenë se rreth 70% e njohurisë së një organizate vlerësohet të jetë njohuri e fshehur në mendjen e individit, kjo njohuri rrezikon të mbetet pronë individuale dhe të mos kthehet në aset të organizatës.
- **Ndërprerje në vazhdimësinë e njohurisë së organizatës, si pasojë e ndryshimeve në gjeneratën e forcës së punës (daljet në pension).** Shpesh mungesat në njohuri shkaktuar nga ky faktor, i detyrojnë organizatat të paguajnë kosto të larta për blerjen e njohurisë që iu nevojitet në periudha afatshkurtra.

- **Humbje e risive dhe injorimi i “idesë së mirë” nga mosmenaxhimi efektiv i njohurisë.** Kjo krijon ulje të normës së inovacionit dhe zvogëlim të bazës konkurruese për organizatat.
- **Mungesa e rolit, apo shkalla e ulët e ndikimit të një grupi të brendshëm faktorësh mbi praktikën dhe iniciativat e MNJ të zbatuara në këto organizata,** rrezikon ndjeshëm dështimin e proceseve dhe të projekteve të Menaxhimit të Njohurisë.

1.2 Qëllimi dhe objektivat e punimit

Qëllimi i këtij punimi është *së pari*, të hulumtojë dhe analizojë sjelljen e organizatave të biznesit në Shqipëri ndaj zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë dhe së dyti, të eksplorojë marrëdhënien ndërmjet Faktorëve Kritikë të Sukcesit (FKS) të zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë (MNJ) dhe Performancës së Organizatës (PO) në këto organizata.

Në funksion të qëllimit, objektivat e punimit janë:

- ✓ Rishikimi i gjerë i literaturës mbi menaxhimin e njohurisë, si bazë konceptuale për ngritjen e pyetjeve kërkimore, hipotezave dhe modelit të kërkimit të punimit.
- ✓ Të sjellë në vëmendje disa prej praktikave dhe iniciativave më të zbatuara të Menaxhimit të Njohurisë, duke shërbyer kështu si një model për adoptimin dhe zbatimin e praktikave të MNJ në organizatat e biznesit në vendin tonë.
- ✓ Të testojë në mënyrë empirike, përgjatë procesit matës, marrëdhënien midis variablave të modelit të kërkimit të ngritur në këtë punim.
- ✓ Të nxisë çështje që nuk janë pjesë e këtij punimi, të cilat mund të kërkojnë një studim më të thelluar në fushën e Menaxhimit të Njohurisë në të ardhmen.

1.3 Përmbledhje e literaturës së punimit

Ekziston një literaturë e gjerë perëndimore mbi Menaxhimin e Njohurisë. Studimi i saj ka shërbyer për ndërtimin e bazës konceptuale të këtij punimi. Një trajtim i plotë i literaturës së konsultuar jepet në kapitullin e dytë dhe të tretë. Më poshtë prezantohen studiuesit dhe tezat teorike kryesore të fushës.

Peter Drucker është fokusuar në rëndësinë në rritje të informacionit dhe njohurisë së fshehur, si burime kryesore të organizatës në kapjen e avantazheve konkurruese. *Peter Senge* trajton rolin e “të mësuarit organizativ”, si një dimension kulturor i Menaxhimit të Njohurisë në organizata. Një grup studiuesish, *Dorothy Leonard – Barton (1970)* nëpërmjet studimeve empirike, (*Chaparral Steel*) kanë vënë në vëmendje se, një strategji efektive e Menaxhimit të Njohurisë siguron një performancë superiore të biznesit. Studiuesit *Nonaka (1991)*, *Drucker (1993)*, *Nonaka & Takeuchi (1995)*, *Davenport & Prusak (1998)* vendosin theksin mbi rëndësinë e njohurisë si burim kritik për organizatat dhe aset i rëndësishëm për kapjen e avantazheve konkurruese në ekonominë e sotme të dijes. *Davenport & Prusak (1998)* hulumtuan zhvillimin historik të Menaxhimit të Njohurisë. *Drucker (2007)* sjell në vëmendje se një nga sfidat më të mëdha të menaxhimit në shekullin e 21-të, është rritja e produktivitetit të njohurisë së punës dhe punonjësve të dijes. Brenda të njejtës ide, *Ernest dhe Young (1997)* theksojnë se shekulli 21-të sjell një këndvështrim ultimativ, “organizatat, të cilat e lënë njohurinë të lëvizë dhe ndahet në fatin e vet, janë në rrezik të madh”. Analiza e mjedisit të brendshëm organizativ, në funksion të realizimit me sukses të projekteve të MNJ, ka qenë në fokusin e shumë studiuesve të fushës së MNJ. *Davenport (1998)*, *Liebowitz (1999)*, *Zack (1999)*, *Wong & Aspinwall (2005)*, *Hung et al. (2005)*, *Alavi & Leidner (2001)*, *Lee & Choi (2003)*, *Holsapple & Joshi (2000)* kanë hulumtuar rolin e një grupi

Faktorësh Kritikë të Suksesit (FKS) mbi zbatimin e MNJ në organizata, si p.sh. lidershipi (grupi udhëheqës), kultura e organizatës, struktura e organizatës, teknologjia e informacionit, menaxhimi i burime njerëzore, strategjia e organizatës, të mësuarit organizativ, etj. *Anderson (2009), Asoh et al. (2007), Yang et al.(2009), Zheng et al. (2010)* kanë studiuar marrëdhënien midis Faktorëve Kritikë të Suksesit të zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë dhe Performancës së Organizatës. Shumë modele të MNJ janë fokusuar mbi qarkullimin e njohurisë në organizata dhe ciklin e menaxhimit të njohurisë. *Modeli SECI (Nonaka & Takeuchi)* ofron dy format e njohurisë si dhe procesin e krijimit dhe qarkullimit të njohurisë në organizata. *Modeli Wiig* i MNJ tregon se njohuria mund të jetë e mirëpërdorur nëse ajo është e mirëorganizuar. *Modeli i Boisot* i MNJ fokusohet mbi konceptin e “aseteve të informacionit”, të cilat ndryshe nga një “aset fizik” përfaqësojnë sot të vetmin avantazh konkurrues për organizatat. *Modeli Fridman* fokusohet tek nivelet e njohurisë. *Modeli Choo* i MNJ vlerësohet si një qasje e re, e rëndësishme në fushën e vendimmarrjes, në funksion të rritjes së efikasitetit të organizatës. *Modeli i Kogut & Zander* i Menaxhimit të Njohurisë, nxjerr në pah rolin e bazës teorike të njohurisë së organizatës me theksin tek rëndësia strategjike e njohurisë dhe e menaxhimit të saj. *Modelet Adoptive të Menaxhimit të Njohurisë* e shikojnë organizatën si një kompleks inteligjent të sistemit adoptiv, pra të një sistemi i cili mund të adoptojë inteligjencë.

1.4 Pyetjet kërkimore dhe hipotezat

Ky punim synon t'i japë përgjigje disa pyetjeve kërkimore që lidhen me Menaxhimin e Njohurisë në organizatat e biznesit në Shqipëri. Një nga qëllimet e punimit ishte hulumtimi dhe analizimi i sjelljes së organizatave të biznesit në Shqipëri ndaj

menaxhimit të njohurisë. Në funksion të këtij qëllimi është ngritur pyetja kërkimore 1 dhe është hedhur për testim hipoteza 1 e punimit.

Pyetje kërkimore 1:

Cila është shkalla e zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë në organizatat e biznesit në Shqipëri?

Hipoteza 1:

Organizatat e biznesit në Shqipëri zbatojnë një nivel fillestar të Menaxhimit të Njohurisë.

Qëllimi i dytë i punimit ishte eksplorimi i marrëdhënies midis Faktorëve Kritikë të Suksesit (FKS) të zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë (MNJ) dhe Performancës së Organizatës (PO). Në funksion të këtij qëllimi është ngritur pyetja kërkimore 2 dhe është hedhur për testim hipoteza 2 e punimit.

Pyetje kërkimore 2:

Cila është marrëdhënia midis grupit të Faktorëve Kritikë të Suksesit (FKS) të zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë (MNJ) dhe Performancës së Organizatës (PO), në organizatat e marra në studim?

Hipoteza 2:

Faktorët Kritikë, që kushtëzojnë suksesin e zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë (MNJ) në organizatat e biznesit në Shqipëri, ndikojnë në përmirësimin e Performancës së Organizatës (PO) dhe sa më të larta të jenë nivelet e zbatimit të tyre, aq më i lartë ndikimi në PO.

1.5 Metodologjia e punimit

Për realizimin e këtij punimi është përdorur një metodologji që konsiston në kombinimin e të dhënave primare me ato sekondare. Të dhënat sekondare janë rezultat i rishikimit të një literaturë të gjerë mbi Menaxhimin e Njohurisë. Studimi i literaturës ka shërbyer si bazë konceptuale për ngritjen e pyetjeve kërkimore, hipotezave dhe ndërtimin e modelit kërkimor ekonometrik, të paraqitur dhe testuar në këtë punim. Metoda cilësore dhe sasiore u përdor për t'iu përgjigjur pyetjeve kërkimore dhe vërtetuar hipotezat e ngritura. Për realizimin e kërkimit primar të punimit u përdorën të dhënat e mbledhura nga pyetësorët e shpërndarë në organizatat e biznesit. U shpërndanë pyetësorë në organizata biznesi me aktivitet në disa fusha, si shërbim, tregti, prodhim, ndërtim, në disa qytete të vendit, si Tiranë, Durrës, Korçë, Vlorë. Shpërndarja e pyetësorëve pranë këtyre bizneseve u realizua nëpërmjet kontakteve personale me përfaqësues të këtyre organizatave, si dhe duke përdorur postën elektronike (e-mail). Një shpjegim më i gjerë mbi metodologjinë e përdorur, procedurën e mbledhjes së të dhënave, njësitë matëse, mënyrën e hartimit të pyetësorit, teknikat e përdorura statistikore për analizën e të dhënave, etj., jepen në kapitullin e katërt të këtij punimi.

1.6 Rëndësia e punimit

Skyrme dhe Amidon, (1998) theksojnë se Menaxhimi i Njohurisë është duke u bërë fuqi thelbësore për mundësinë e zhvillimit të kompanive, me qëllim që të jenë të suksesshme në një ekonomi dinamike të globalizuar. Menaxhimi i Njohurisë është akoma një fushë pak e eksploruar në Shqipëri. Organizatat e biznesit në Shqipëri, tashmë pjesë e një ekonomie globale bazuar tek njohuria, e kanë të nevojshme të dinë më shumë për këtë disiplinë të re të menaxhimit dhe sidomos mbi shumëllojshmërinë e metodave dhe mjeteve që Menaxhimi i Njohurisë përdor. Menaxherët e organizatave të

biznesit duhet të njohin dhe kuptojnë efektet ekonomike të suksesit të praktikave të MNJ mbi performancën e përgjithshme të biznesit. Brenda këtij kuptimi, punimi ka rëndësi për këto arsye:

Së pari, ndihmon në zgjerimin e njohurisë në fushën e Menaxhimit të Njohurisë për organizatat e biznesit në Shqipëri, duke pasur potencialin për të rritur kuptimin dhe rëndësinë e MNJ në rradhët e kërkuesve dhe praktikuesve. Një literaturë e gjerë është vënë në vëmendje dhe është referuar në funksion të përmbushjes së këtij synimi. *Së dyti*, punimi ndihmon duke shërbyer si një panoramë dhe model aplikimi, duke sjellë në vëmendje disa nga praktikat dhe nismat më të zbatuara të Menaxhimit të Njohurisë në organizata. *Së treti*, punimi, duke analizuar mjedisin e brendshëm të organizatës, ndihmon menaxherët e organizatave në identifikimin e rolit dhe ndikimit që ka një grup faktorësh kritikë të brendshëm të organizatës në suksesin e zbatimit të praktikave të Menaxhimit të Njohurisë. *Së katërti*, nëpërmjet testimit empirik punimi ndihmon drejtuesit dhe menaxherët e biznesit të kuptojnë rëndësinë që ka grupi i Faktorëve Kritikë të Suksesit të zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë në përmirësimet e Performancës së Organizatës. Janë të pakta studimet ku gjenden të trajtuar së bashku këta faktorë dhe korelacioni midis tyre. Ky punim synon të kontribuojë në mënyrë modeste në këtë drejtim. *Së pesti*, ky punim ndoshta është i pari në Shqipëri që merr përsipër të analizojë gjendjen e menaxhimit të njohurisë, në nivel biznesi, në vendin tonë. Punimi synon të shërbejë si pikënisje për studime të mëtejshme të thelluara në këtë fushë. Për shembull, studimi i sjelljes së organizatave të sektorit publik në Shqipëri ndaj MNJ; studimi i ndikimit të më shumë FKS të zbatimit të MNJ; studimi i efektit të MNJ në aspekte të tjera të PO, si p.sh. inovacioni, produktiviteti.

1.7 Kufizimet e punimit

Pavarësisht nga të rejat që sjell studimi ka disa kufizime:

Së pari, objekti i analizës së këtij studimi është i kufizuar. Faktorët Kritikë të Suksesit, të zgjedhur në modelin e kërkimit, nuk janë të vetmit që ndikojnë suksesin e Menaxhimit të Njohurisë, në organizata. Në studim janë përzgjedhur ata faktorë kritikë të suksesit të zbatimit të menaxhimit të njohurisë, të cilët ishin më të pranishëm në studimet e fushës dhe roli i të cilëve citohet përcaktues në proceset e MNJ. Faktorë të tjerë kritikë të suksesit të MNJ, të cilët citoheshin më pak, janë lënë jashtë këtij studimi. Gjithashtu, seti i indikatorëve për matjen e performancës, që është përdorur në këtë studim, nuk është i vetmi. *Së dyti*, të dhënat e mbledhura i përkasin një pike në kohë, gjë që nuk të lejon ta trajtosh procesin në dinamikën e tij të zhvillimit, por vetëm tendencën që aktualisht ai ka.

1.8 Strukturimi i punimit

Kapitulli i parë, jep të dhëna të përgjithshme mbi njohurinë si aset i rëndësishëm i organizatave, Menaxhimin e Njohurisë dhe rolin që ai zë sot brenda dinamikës së zhvillimeve globale, në funksion të përmirësimit dhe rritjes së performancës së organizatës dhe sigurimit të avantazheve konkurruese. Ky kapitull prezanton qëllimin dhe objektivat e punimit, pyetjet kërkimore dhe hipotezat që do të vërtetohen, si dhe metodologjinë që do të aplikohet. Së fundmi kapitulli tregon rëndësinë e punimit dhe disa kufizime që ai mbart.

Kapitulli i dytë, ka si qëllim të eksplorojë literaturën mbi njohurinë dhe Menaxhimin e Njohurisë, duke krijuar bazat konceptuale për ndërtimin e hipotezave të punimit dhe modelit të propozuar konceptual. Rishikimi i literaturës fokusohet në përcaktimin e

koncepteve kyçe si, çfarë është Menaxhimi i Njohurisë, llojet e njohurisë (njohuria e heshtur/fshehur dhe njohuria e shfaqur janë krahasuar dhe kontrastuar), cikli i MNJ si një proces i vazhdueshëm brenda organizatës, mjetet e MNJ etj. Në pjesën e dytë të këtij kapitulli fokusi bie mbi rishikimin e disa prej modeleve kryesore të MNJ. Nga njëra anë, studimi i literaturës shërben si bazë për përcaktimin e variablave kyç të punimit dhe ndërtimin e modelit konceptual, me qëllim testimin e hipotezave të ngritura dhe nga ana tjetër, studimi i literaturës shërben si formë krahasuese dhe deskriptive.

Kapitulli i tretë, fokusohet në hulumtimin e literaturës lidhur me konceptet që përfaqësojnë variablat e pavarur dhe variablin e varur të punimit. Konkretisht, kapitulli studion një grup faktorësh që ndikojnë në suksesin e implementimit të Menaxhimit të Njohurisë, të njohur në literaturë me emërtimin Faktorë Kritikë të Suksesit (FKS) të MNJ. Mbas rishikimit të disa modeleve dhe studimeve empirike të fushës, u përzgjedhën për t'u studiuar ata faktorë që lakoheshin më shumë dhe të cilët do të shërbejnë si variabla të pavarur në këtë studim. Në vazhdim kapitulli do të trajtojë konceptin mbi Performancën e Organizatës (PO) dhe treguesit e përzgjedhur në studim për matjen e saj. Performanca e Organizatës do të shërbejë si variabël i varur në këtë punim. Në fund të kapitullit prezantohet modeli konceptual i propozuar në përputhje me hipotezat e ngritura të punimit.

Kapitulli i katërt, shpjegon metodologjinë e përdorur për realizimin e këtij punimi. Fillimisht prezantohet trajtimi i metodës së zgjedhur të studimit, arsyet e zgjedhjes së pyetësit si metodë për mbledhjen e të dhënave, përcaktimi i mostrës dhe procedura e ndjekur në mbledhjen e të dhënave. Në vazhdim, tregohet mënyra e hartimit të pyetësit dhe kodimi i pyetjeve, duke përfunduar me vlefshmërinë dhe besueshmërinë e pyetësit. Trajtohen teknikat e përdorura për mbledhjen e të dhënave dhe metoda e

përdorur për punimin e tyre. Më pas prezantohen llojet e analizave të përdorura për interpretimin e gjetjeve në funksion të vërtetimit të hipotezave, që janë ngritur për testim. Në fund të kapitullit jepet një përmbledhje e analizës së të dhënave të kërkimit.

Kapitulli i pestë, përmbledh analizën e rezultateve të kërkimit. Do të përdoret një program kompjuterik (software) i caktuar për të realizuar analizat e sipërpërmendura. Në fillim të këtij kapitulli trajtohet informacioni i përgjithshëm mbi organizatat e marra në studim (lloji i aktivitetit, vendodhja, madhësia referuar numrit të punonjësve, etj). Më pas është bërë analiza e gjetjeve në lidhje me praktikën e MNJ-së të implementuara në organizata, duke konkluduar mbi shkallën e zbatimit të tyre, në përgjigje kështu të pyetjes së parë kërkimore dhe vërtetimit të Hipotezës 1. Kalohet më pas tek analiza faktoriale dhe e besueshmërisë duke bërë një analizë statistikore për të gjitha variablat që do të mblidhen nga pyetësorët. Bëhet hetimi i lidhjeve të VP me VV të studimit për t'i dhënë përgjigje pyetjeve kërkimore dhe Hipotezës 2. Nëpërmjet një analize shumë faktoriale e më pas të regresionit, do të përcaktohet se cilët nga VP ndikojnë më shumë në VV. Në fund të kapitullit përmbledhen rezultatet e përpunimit të të dhënave, duke bërë dhe analizën e plotë të rezultateve të kërkimit.

Kapitulli i gjashtë, vjen si kapitull përmblyës i këtij punimi. Në këtë kapitull përmbledhen rezultatet e të dhënave në formën e konkluzioneve të punimit. Jepen disa rekomandime për menaxherët e organizatave të biznesit në vendin tonë, në lidhje me rëndësinë që ka sot MNJ për individët dhe organizatat, duke zbuluar efektin dhe përfitimet që organizatat kanë nga një implementim i suksesshëm i Menaxhimit të Njohurisë. Kapitulli mbyllet me disa rekomandime modeste për kërkime në të ardhmen, me synimin për të nxitur vëmendjen për studime të mëtejshme të thelluara në fushën e menaxhimit të njohurisë në vendin tonë.

KAPITULLI II: RISHIKIM I LITERATURËS MBI MENAXHIMIN E NJOHURISË

Qëllimi i këtij kapitulli është të eksplorojë literaturën mbi njohurinë dhe Menaxhimin e Njohurisë, me qëllimin për të krijuar bazën konceptuale për ndërtimin e hipotezave të punimit dhe modelit konceptual të propozuar. Rishikimi i literaturës fokusohet në përcaktimin e koncepteve kyçe si: “Çfarë është Menaxhimi i Njohurisë? Natyra e Menaxhimit të Njohurisë; Historiku i MNJ; Llojet e njohurisë; Cikli i MNJ si një proces i vazhdueshëm brenda organizatës; Mjetet e Menaxhimit të Njohurisë. Në pjesën e dytë të këtij kapitulli fokusi bie mbi rishikimin e disa prej modeleve më të njohura të Menaxhimit të Njohurisë.

2.1 Çfarë është Menaxhimi i Njohurisë?

Në të gjitha kohërat e zhvillimit botëror njohuria ka qenë dhe mbetet thelbësore në çdo ditë të punës. Çdo njeri di si të kryejë punën e tij, duke përdorur njohuri, të cilat mund t'i ripërdorë në situata të ngjashme, ose ti përshtasë në situata të reja. Me fjalë të tjera, njerëzit gjithmonë kanë menaxhuar njohuri, shumë më herët se sa përdorimi i këtij termi. Brenda kësaj ideje, Stewart (2002) vë në vëmendje faktin se jo domosdoshmërisht njerëzit duhet të përdorin emërtimin para se të bëjnë diçka. Për shumë vite nuk ka ekzistuar një përkufizim i saktë për Menaxhimin e Njohurisë. “Një përkufizim standard universal i Menaxhimit të Njohurisë nuk ekziston” (Gerhards & Trauner, 2007: 9). Debatet brenda fushës zhvillohen rreth asaj se çfarë koncepti i MNJ përfshin dhe se si ai duhet përcjellë i përkufizuar në një mënyrë universale. “MNJ është duke tërhequr vëmendje gjithmonë e më shumë, si nga bota e industrisë dhe ajo akademike” (Hug et al, 2005:164). Rishikimi i kërkimeve mbi Menaxhimin e Njohurisë tregon ekzistencën e

shumë përkufizimeve dhe në pamje të parë kjo te krijon idenë se gjendet një deficit konceptual mbi MNJ. Konkretisht, *së pari*, duket sikur Menaxhimi i Njohurisë është i vështirë të përcaktohet dhe kjo pasi vetë njohuria mban në vetvete disa karakteristika që janë tërësisht të ndryshme nga ato të mallrave të tjerë të vlefshëm si:

- ✓ përdorimi i njohurisë nuk e konsumon atë (njohurinë);
- ✓ transferimi i njohurisë nuk rezulton në humbje të saj;
- ✓ njohuria është e bollshme, por aftësia për ta përdorur atë është e vogël dhe shpesh e pamjaftueshme;
- ✓ shumë nga njohuria e një organizate del jashtë dyerve të saj në fund të ditës;

Së dyti, ekziston pikëpamja se njohuria nuk mund të menaxhohet dhe kjo lidhet me formën abstrakte të saj. Sveiby (1997), duke vënë theksin në formën abstrakte të njohurisë, ngre pikëpamjen se Menaxhimi i Njohurisë është një term i varfër, në këmbim “fokusi mbi njohurinë”, ose “krijimi i njohurisë” janë më të mirë, pasi ato përshkruajnë që njohuria është një aktivitet dhe jo një objekt. Më tej, vazhdohet se organizatat në të vërtetë nuk mundën të menaxhojnë njohurinë, sepse ajo (njohuria) është e heshtur, e fshehur ose e brendshme tek individët dhe si e tillë ajo mund të menaxhohet deri në një gradë të caktuar, por jo plotësisht. *Së treti*, konfuzioni i shkaktuar nga përdorimi i Menaxhimit të Njohurisë përgjatë fushave të ndryshme të aktivitetit të organizatës, ka krijuar interpretime të ndryshme të këtij termi. Shpesh kuptimi i MNJ, përdoret nga organizatat për të përshkruar praktikat dhe sistemet e infrastrukturës teknologjike. Nisur nga këto realitete, Spiegler (2000) sugjeron që Menaxhimi i Njohurisë është vetëm një emër i ri për një ide të vjetër si sistemet e informacionit. Në të vërtetë, shpesh në organizata, vihet re tendenca për ta parë

konceptin e MNJ si menaxhim i informacionit, duke ofruar veç zgjidhje teknologjike, të tilla si intranet apo ndërtim dhe mirëmbajtje e bazës së të dhënave.

Në të kundërt me çka u citua më lart, Menaxhimi i Njohurisë si një term i evoluar, ka me tepri kontribute për një përkufizim formal. Koncepti për të zhvillohet brenda një konteksti të gjerë. Nëse i referohemi Kuhn (1996) mbi kriteret që përcaktojnë një disiplinë si p.sh. formimi i revistave të specializuara; krijimi i grupeve dhe shoqatave të destinuara; pretendimi për një vend të veçantë në qarqet akademike dhe kurikulemeve akademike; shpallja e artikujve shkencorë të drejtuar nga profesionistë, atëherë arrihet në përfundimin se qartësisht Menaxhimi i Njohurisë është sot një disiplinë e bazuar mbi teoritë, metodat, teknikat dhe i përdorur përgjatë grupeve të MNJ-së.

Alavi & Lidner (2001) përcaktojnë se “MNJ është një proces sistematik dhe specifikisht i organizuar për thithjen, organizimin dhe komunikimin e njohurisë së fshehur dhe njohurisë së shfaqur të punonjësve, më qëllimin që punonjësit e tjerë të mund ta përdorin atë në mënyrë më efektive dhe produktive në punën e tyre”. Më tej vihet theksi se “Menaxhimi i Njohurisë është një sistem dhe proces interaktiv i koordinimit të aktivitetit të gjerë të organizatës, për të përvetësuar, krijuar, ruajtur, ndarë, njohurinë nga individët tek grupet organizative” (Rostagi, 2000: 43). Mc Inerncy (2002) gjerësisht përshkruan Menaxhimin e Njohurisë si një praktikë e zakonshme biznesi dhe si një fushë unike studimi. Davenport & Prusak (1998) tregojnë se MNJ vjen nga burimet ekzistuese që organnizata ka, të tilla si, menaxhimi i sistemeve të informacionit dhe praktikat e MBNJ. Më tej “Nëse organizata ka një librari të mirë, një sistem të dhënash, apo programe efektive të edukimit, ajo është duke bërë diçka të quajtur Menaxhim i Njohurisë”. Yoon (2008: 42). Referuar Davenport & Prusak (1998), Menaxhimi i Njohurisë është një praktikë evolucionare. Madje projektet më të

zhvilluara dhe të maturuara të MNJ janë studiuar kur ishin ende punë të papërfunduara, pra ishin punë në proces. Nga shumë autorë Menaxhimi i Njohurisë shihet si një formalizim dhe aksesim i eksperiencës, dijes dhe ekspertizës, që krijon mundësi të reja për një performancë superiore, në zgjerim dhe rritje të inovacionit dhe vlerave të klientëve. Tiwana (2000) argumenton se MNJ është menaxhimi i dijes së organizatës, me qëllim krijimin e vlerave të biznesit dhe gjenerimin e avantazheve konkurruese. Referuar Grey (1996), Menaxhimi i Njohurisë është një paraqitje, trajtim, bashkëpunim dhe integrim, për krijimin, kapjen dhe bërjen për vete të aseteve intelektuale të ndërmarrjes. Ai e përcakton Menaxhimin e Njohurisë, si një proces që përfshin identifikimin e informacionit kritik, ndarjen, mbrojtjen dhe shtimin e vlerave të informacionit, duke e kthyer atë në njohuri të përdorshme në nivelet vendimmarrëse kryesore të organizatës, për t'i dhënë mundësi ekzekutivit të bëjë gjykime sa më të drejta dhe koherente. “Menaxhimi i Njohurisë i referohet procesit të rritjes së performancës së kompanisë me hartimin dhe zbatimin e mjeteve, proceseve, sistemeve, strukturave dhe kulturës, për të përmirësuar krijimin, ndarjen dhe përdorimin e njohurive” Gephart, Marsick, Van Buren & Spiro (1996: 71).

“MNJ është një strategji konçize për të marrë njohurinë e duhur, nga njerëzit e duhur, në kohën e duhur dhe si një ndihmë për njerëzit në ndarjen dhe vendosjen e informacionit në veprim, për të përmirësuar performancën e organizatës” (O’Dell & Grayson, 1998: 169). Më tej, vihet në dukje, se Menaxhimi i Njohurisë është një aktivitet biznesi me dy aspekte prioritare. Nga njëra anë, MNJ shihet si trajtimi i njohurisë dhe si një shqetësim i shfaqur i biznesit, reflektuar në strategji, politika, praktika, në të gjitha nivelet e organizatës, ku një lidhje direkte midis aseteve intelektuale të organizatës me të dyja format e njohurisë (së fshehur dhe të shfaqur), është qartësisht e dukshme. Nga ana

tjetër, Menaxhimi i Njohurisë shihet si trajtimi i njohurisë i lidhur ngushtë me rezultatet pozitive dhe rritjen e avantazheve konkurruese të biznesit. Një grup autorësh, Davenport, De Long dhe Beers (1998) theksojnë se Menaxhimi i Njohurisë është përdorimi në mënyrë sa me efikente i njohurisë, me qëllimin për të përmbushur objektivat e organizatës. Ata vënë në vëmendje se për realizimin me efektivitet të proceseve të MNJ, strukturimi i njerëzve, i teknologjisë dhe përmbajtjes së njohurisë është i domosdoshëm. Të tjerë studiues thjesht konkludojnë që Menaxhimi i Njohurisë është krijimi, transferimi dhe ruajtja e njohurisë së organizatës. KPMG (1998) ofron konceptin se Menaxhimi i Njohurisë ka të bëjë me krijimin, ndarjen dhe përdorimin e njohurisë brenda organizatës, me qëllimin për të optimizuar efektivitetin e grupeve organizative, në mbështetje të strategjisë së biznesit. Brenda këtij kuadri çdo veprim që nxit aplikimin e njohurisë për të marrë vendime, për të zgjidhur problemet apo për të kryer detyrat e punës dhe shërbimet e konsumatorëve në mënyrën më efikase, mund të mendohet si pjesë e rrjetit të Menaxhimit të Njohurisë. Pra, në një koncept të lidhur Menaxhimi i Njohurisë është përcaktuar si përdorimi i burimeve të organizatës për të krijuar një mjedis ku informacioni është në dispozicion të individëve, të cilët e përfitojnë atë dhe inkurajohen ta përdorin për të zhvilluar njohurinë e tyre në të mirë të organizatës. Mbështetur mbi këtë bazë teorike, arrijmë të konkludojmë se:

Menaxhimi i Njohurisë është një koordinim i kujdesshëm dhe sistematik i njerëzve, teknologjisë, proceseve dhe strukturës së organizatës. Menaxhimi i Njohurisë transformon njohurinë individuale në njohuri të organizatës dhe ndihmon atë që përmes proceseve të krijimit, akumulimit, shpërndarjes, shfrytëzimit dhe ruajtjes së njohurisë, të rrisë performancën e saj. Në të njëjtën kohë, Menaxhimi i Njohurisë është procesi i krijimit të një mjedisi interaktiv të të mësuarit, ku njerëzit transferojnë dhe ndajnë çfarë

ata dinë, për të përvetësuar dhe për të krijuar njohuri të reja, me qëllimin për të shtuar vlera në arritje të misionit të organizatës. Në mënyrë të përmbledhur MNJ shihet në këto terma:

- **Njeriut** – rritje e aftësisë së individit në organizatë për të ndikuar tek të tjerët me njohurinë e tij.
- **Procesit** – menaxhimi i njohurisë nuk është një pikë në kohë, por një disiplinë që rrjedh përgjatë proceseve, numri i të cilëve varion nga tipi i organizatës.
- **Teknologjisë së Informacionit** – si një nga shtyllat dhe mjetet e MNJ-së, nevoja për TI duhet të zgjidhet vetëm pasi të jenë krijuar të gjitha kërkesat për iniciativat e Menaxhimit të Njohurisë.
- **Kulturës** – krijimi i një kulture organizative me fokus tek njohuria dhe ndarja e saj, ku në qendër është besimi reciprok, që duhet të ekzistojë midis anëtarëve të organizatës, është element kritik i suksesit të Menaxhimit të Njohurisë.
- **Strukturës** – proceset e biznesit dhe struktura e organizatës janë domosdoshmëri për të mundësuar ndarjen, shpërndarjen dhe ruajtjen e njohurisë dhe suksesin e projekteve të Menaxhimit të Njohurisë.

Gjithë tabloja e sipërcituar qartësisht vendos theksin në të njejtën kohë në dy drejtime:

1- në nevojën për njohuri të reja, për të marrë një shumë të madhe njohurish në një kohë sa më të shkurtër dhe 2- në ruajtjen, ripërdorimin dhe ndarjen e njohurisë së përftuar brenda organizatës. Pra, fokusi i diskutimit bie sa mbi rëndësinë e krijimit të njohurive të reja, po aq edhe në rëndësinë e përdorimit të njohurisë së heshtur dhe të vjetër, duke e bërë atë efektive për të sotmen dhe të ardhmen e organizatës. Në të njejtën kohë, që të rritet e të kthehet në aset të organizatës, njohuria duhet të ndahet dhe të përhapet brenda saj dhe të mos mbahet sekret i individëve.

Referuar Gerhard Trauner (2007), njohuria rritet dhe zhvillohet në qoftë se punonjësit me aftësitë që ata zotërojnë, ofrojnë dhe zhvillojnë zgjidhje për problemet e dala. Kjo do të thotë të kapësh njohurinë, e cila mund të jetë e shpërndarë tek individët, po aq sa në fusha të ndryshme aktiviteti në të gjithë botën dhe më pas ta përdorësh atë brenda organizatës. Të dhënat tregojnë se organizatat që ndajnë njohuri gjatë menaxhimit dhe midis stafeve të tyre, rriten më fuqishëm dhe në mënyrë më konkurruese.

Por njohuria është e akumuluar tek individët. Në vetvete, ndarja e njohurisë nga një nivel i organizatës në tjetrin krijon vështirësi, pasi motivimi i punonjësve për të ndarë njohuri, apo për të transferuar njohurinë e tyre, tek të tjerë brenda organizatës është shpesh një detyrë e vështirë. Punonjësit përpiqen ta ruajnë për vete njohurinë, pra preferojnë kryesisht të mos e ndajnë me të tjerë në organizatë, duke menduar se ndryshe ata do të humbasin rëndësinë dhe kështu ka të ngjarë dhe punën e tyre. Referuar Institutit Iaccoca, aktualisht organizatat janë duke përdorur vetëm rreth 20% të njohurisë, që ato aktualisht kanë në dispozicion. Arsyeja kryesore për këtë është mosndarja e njohurisë dhe mosshpërndarja e saj përgjatë niveleve të organizatës, duke shkaktuar kështu kosto të larta për organizatën dhe ulje të produktivitetit dhe performancës së saj. Referuar KPMG (2012), në studimin e bërë në 500 organizata biznesi në disa vende të Evropës (Hollandë, Francë, Angli, Belgjikë, Gjermani), 78% e këtyre organizatave vlerësojnë se aktualisht janë duke humbur oportunitetet e bizneseve të tyre nga mosshfrytëzimi efektiv i njohurisë. Theksi vihet mbi atë se organizata duhet të mësojë, kujtojë dhe veprojë, bazuar mbi informacionin, njohurinë dhe praktikat më të mira të ushtruara, në mënyrën më të mirë të mundëshme. Pra, për të qenë të suksesshme në sfidat e mjedisit të sotëm, kompanitë e kanë nevojë të domosdoshme të mësojnë nga gabimet e tyre të së shkuarës, pa i përsëritur ato në vazhdimësi, me qëllim për të ulur

kostot e përsëritjes dhe rritur efikasitetin. Nga pikëpamja e organizatës, kjo sjell fuqishëm nevojën për një qasje të qëllimshme, sistematike, për të kultivuar e ndarë bazën e njohurisë së kompanisë, duke populluar mendimet e vlefshme dhe idetë dhe praktikën më të mirë, përgjatë niveleve të organizatës. Qëllimi kryesor i Menaxhimit të Njohurisë është pikërisht të përdorë këtë kapital njohurish, që organizata ka në dispozicion, në mënyrë sa më efektive, duke krijuar njohuri të reja dhe më shumë efektive brenda organizatës. Në këtë kuadër, duhet theksuar se krijimi i njohurisë së organizatës, nuk ka për qëllim të zëvendësojë njohurinë individuale, por ta plotësojë atë, duke e bërë më të fortë, më koherente dhe të përdorshme gjerësisht. Më tej, Menaxhimi i Njohurisë duhet të zhvillojë kulturën dhe mjedisin e nevojshëm për ndarjen dhe shpërndarjen e njohurisë brenda organizatës, më qëllimin që ta lidhë “atë” që zotëron njohuri, me “atë” që ka nevojë për njohuri. Ndodh shpesh në organizata që dikush që ka njohuri nuk e përdor atë dhe dikush tjetër që ka nevojë për atë njohuri nuk di ku ta gjejë. Pra, me fjalë të tjera, në praktikë Menaxhimi i Njohurisë është një përpjekje e ndërgjegjshme për të përfituar nga njohuria që shtrihet brenda një organizate, për ta ndarë dhe shpërndarë njohurinë midis individëve, niveleve dhe grupeve të organizatës, duke e përdorur sa më mirë në arritje të objektivave që organizata ka.

Objektivat kryesorë të MNJ kanë për qëllim maksimizimin e avantazheve dhe ripërdorimin e njohurisë ekzistuese në organizatë. Rëndësia e Menaxhimit të Njohurisë për organizatat e biznesit merr kuptim brenda realiteteve si:

- ✓ Nevoja e organizatave për risi dhe inkurajim në rrjedhjen e lirë të ideve;
- ✓ Nevoja për përmirësim në marrjen e vendimeve me shpejtësi dhe cilësi;
- ✓ Nevoja që organizatat kanë për përmirësimin e vazhdueshëm në shërbimin ndaj klientit, lidhur me saktësinë dhe shpejtësinë e kohës së përgjigjes;

- ✓ Rritja e të ardhurave të kompanisë, si rezultat i rritjes së pjesës së saj të tregut, përftuar nga shpejtësia e hedhjes së produkteve dhe shërbimeve në treg;
- ✓ Rritja e normës së mbajtjes në punë të punonjësve, nëpërmjet njohjes së vlerës së njohurisë që ata zotërojnë dhe shpërblimi i tyre bazuar mbi njohurinë dhe efektivitetin e zbatimit të saj;
- ✓ Modernizimi i operacioneve dhe ulja e kostove, duke eliminuar proceset e tepërta apo të panevojshme të punës, lidhur me përdorimin e njohurisë;
- ✓ Aftësimi i organizatës për të lëvruar rezervat e saj të njohurisë, në mënyrë që të krijojë inovacionin dhe qëndrueshmëri të avantazheve konkurruese.

Pra, para se gjithash projektet e Menaxhimit të Njohurisë janë projekte përmirësimi. Ato përfshijnë kryesisht tri aspekte kryesore: *së pari*, menaxhimin e kushteve të përgjithshme në një organizatë, siç janë kultura dhe mjedisi; *së dyti*, masën e nevojshme të asistencës për proceset e brendshme njerëzore të Menaxhimit të Njohurisë si p.sh komunikimi; *së treti*, teknologjinë e nevojshme për krijimin, shpërndarjen dhe përdorimin e njohurisë së shfaqur në dokumente, manuale trajnues, video, etj. Duke qenë se Menaxhimi i Njohurisë është i bazuar në kuptimin e krijimit të njohurisë dhe transferimit të saj brenda organizatës, në zbatim MNJ është një përpjekje për të përfituar nga njohuria që gjendet apo banon në një organizatë. Transferimi i njohurisë së heshtur apo të nënkuptuar në forma të qarta, si qëllim i shumë projekteve të MNJ, është sfidues dhe i pajisur me çështjet e vazhdueshme të menaxhimit. Edhe pse disa forma të kapitalit intelektual janë të transferueshme, njohuria e fshehur apo e brendshme e individit nuk kopjohet lehtë. Kjo do të thotë që njohuria e fshehur, e cila qendron në mendjet e punonjësve të organizatës, mund të rezultojë e humbur, nëse punonjësit do të vendosin të largohen nga organizata. Menaxhimi i Njohurisë ka si qëllim kryesor transformimin e

njohurisë individuale në njohuri të organizatës. Në ditët e sotme, shumë organizata nuk janë duke realizuar në mënyrë efektive kapitalizimin e njohurisë së punonjësve të tyre dhe kjo në terma afatgjatë varet mbi përpjekjet e organizatës për të menaxhuar qartësisht njohuri dhe për ta përdorur njohurinë si një burim për rritjen e fitimit të korporatës. Sot, rritja e hendekut midis vlerës kontabël dhe vlerës së tregut në shumë biznese, tregon për rëndësinë në rritje të aseteve të paprekshme me bazë njohurinë. Brenda këtyre realiteteve MNJ duhet të jetë në qendër të politikave dhe strategjive organizative në funksion të kapitalizimit të njohurisë. Në mënyrë të përmbledhur, disa nga objektivat e Menaxhimit të Njohurisë sot janë:

- Të minimizojë kostot e kujtesës së korporatave për shkak të tkurrjes (largimet vullnetare të punonjësve) dhe daljet në pension;
- Të lehtësojë dhe të zbusë procesin e kalimit të njohurisë nga ata që dalin në pension tek pasardhësit e tyre, të cilët janë rekrutuar për të plotësuar pozicionet;
- Të sigurojë kapitalizimin e njohurisë së organizatës;
- Të sigurojë dhe të rrisë përmirësimin e avantazheve konkurruese të organizatës;
- Të përmirësojë inovacionin në produkt dhe shërbime;
- Të sigurojë një trajtim më të mirë të klienteve;
- Të identifikojë burimet dhe hapësirat kritike të njohurisë, me qëllim për të mundësuar organizatën që ajo të dijë “çfarë ajo di” dhe “a e bën atë mirë”;
- Të ndërtojë teknika dhe metoda, të cilat mund të përdoren nga individët dhe grupet, me qëllim frenimin e humbjeve të kapitalit intelektual të organizatës.
- Të rrisë zhvillimin e punonjësve nëpërmjet ndarjes dhe shpërndarjes së njohurisë në të gjitha nivelet e organizatës.

KPMG (2012) vë në dukje të dhëna shumë domethënëse mbi rolin e Menaxhimit të Njohurisë, të mirëkuptuar dhe kthyer në objektiva zhvillimi sot për shumë organizata. Nga 500 organizatat e marra në studim, 80% e konsiderojnë njohurinë si aset strategjik; 75% e tyre e shohin MNJ si një rol kyç në përmirësimin e avantazheve konkurruese dhe rritjen e fitimeve; 65% mendojnë se MNJ do të përmirësojë inovacionin në produkt; 57% e citojnë atë në zhvillim të punonjësve; 71% besojnë se MNJ udhëheq më mirë marrjen e vendimeve; 65% e shohin MNJ si një arritje për t'iu përgjigjur më shpejt çështjeve të rëndësishme të biznesit dhe një trajtimi më të mirë të klienteve. Menaxhimi i Njohurisë është aplikuar në këto kompani përgjatë gjithë aktiviteteve të biznesit, në fusha të ndryshme funksionale si shërbim (53%), marketing dhe shitje (53%), operacione (51%), burime njerëzore (43%), strategji organizative (36%), kanalet e shpërndarjes (32%) dhe prokurime (26%). Për sa i përket fushës së investimeve dhe kthimeve, MNJ shpenzon afërsisht 2% të buxhetit në këto organizata dhe kthimi nga investimet në MNJ arrin rreth 6% të fitimeve të tyre.

2.1.1 Problematika që vërehet dhe shtytësit që çojnë drejt MNJ

Nga njëra anë, sot, sasia e njohurisë është rritur mjaft. Nga ana tjetër, fakti që njohuria gjendet e akumuluar tek inividët, sistemet dhe mjedisi, sjellin për organizatat shumë sfida për kontrollin dhe menaxhimin e saj (njohurisë). Disa prej shtytësve apo arsyeve, të cilat ndikojnë që edhe kompanitë tradicionale të prodhimit, tashmë të ndryshojnë, duke e drejtuar vëmendjen mbi Menaxhimin e Njohurisë janë:

Së pari, *kosto e shkaktuar nga qarkullimi vullnetar i punonjësve*. Të punësuarit në organizata, duke përparuar me moshën, rrisin njohuritë e tyre operacionale dhe kulturën e punës. “Kombinimi i njohurisë së fshehur dhe të shfaqur, te punonjësit e maturuar, është duke u bërë burimi më domethënës për organizatat”, (Calo, 2008: 404).

Nga ana tjetër, principi i karrierës së përrjetshme apo të gjatë, të punonjësve në një kompani të vetme, çoi në një lodhje të përbashkët midis punonjësit dhe kompanisë. Rënia e këtij miti kudo sot në botë është e shoqëruar me një tretje të njohurisë. Kjo, pasi një pjesë e mirë e njohurisë së organizatës, është njohuri e fshehur dhe qëndron në mendjen e punonjësve të saj. Nëse kompanitë nuk do ta menaxhojnë në mënyrë të suksesshme këtë njohuri, duke transformuar sa më shumë prej saj në njohuri të shfaqur të organizatës dhe duke e ruajtur atë më pas në kujtesën e organizatës, kostot e shkaktuara nga humbja apo tretja e njohurisë, si pasoje e qarkullimit vullnetar i punonjësve, do të jenë tepër të larta. Pjesa më e madhe e këtyre kostove është për shkak të tkurrjes apo daljes së njohurisë jashtë organizatës, duke rezultuar në humbje të saj. Brenda kësaj problematike, Menaxhimi i Njohurisë ka të gjithë potencialin e nevojshëm për të minimizuar në mënyrë efektive këto kosto.

Së dyti, *problemet lidhur me transferimin e njohurisë përgjatë gjeneratave të forcës së punës*. Në ditët e sotme organizatatat përballen me rritjen e daljeve në pension të punonjësve, gjë që në periudha afatshkurtra shton mungesën e aftësive profesionale të punonjësve. Referuar Westerman & Yamamura (2007), të lindurit midis viteve 1946 dhe 1964, ose siç cilësohen në literaturë “Baby Boomer”, janë një grup i gjerë, me impakt të fuqishëm në shoqërinë, biznesin dhe ekonominë tonë . “Kur Baby Boomers përgatiten të dalin në pension, organizatat duhet të jenë të sigurt se njohuritë dhe eksperiencia e tyre, janë përfutur nga lidhshipi dhe të mos të ikin nga dera së bashku me ta”, (Glick, 2007: 11). Punonjësit me moshë rreth 65 vjeç përbëjnë rreth 30% të tregut të punës në Amerikë, (statistikat e Byrosë së Punës U.S., 2010). Kjo rritje e moshës së punës është pasqyrim i rënies së normës së lindjeve dhe rritjes së gjeneratës së Baby Boomer. Sipas Forrester Research (2010), rreth 76 milion Baby Boomers do të dalin në

pension deri në 2016, të cilët do të zëvendësohen vetëm nga 46 milionë punonjës të rinj. “Kjo nënkutpon një tkurrje rreth 60% të punonjësve të dijes deri në 2016. Nga ana tjetër, lëvizjet demografike të forcës së punës kanë efekt mbi organizatat e industrive të ndryshme. Industri të caktuara si, prodhuesit e naftës, gazit, kujdesit shëndetësor dhe sektorit publik janë të infektuar ndjeshëm nga efektet e daljes në pension të punonjësve dhe vështirësive në gjetjen e burimeve të talenteve të reja. Për të përballuar këtë dukuri, një planifikim i suksesshëm i vazhdimësisë së njohurisë është i domosdoshëm. Shumë organizata janë fokusuar në mënyrën se si të shpëtojnë një sasi sa më të madhe të njohurisë përballë këtyre sfidave. Nëpërmjet Menaxhimit të Njohurisë organizatat veprojnë për të identifikuar dhe adresuar nevojat kritike, që vijnë si pasojë e ndryshimit të shpejtë të fuqisë punëtore. Së treti, *rëndësia në rritje e inovacionit si kusht për mbijetesën e biznesit* bën që kosto e humbjes së risive ose injorimi i “idesë së mirë” të këtë pasoja të pamatshme, shpesh dramatike për kompanitë. Kjo, në esencë, krijon nevojën për një strategji të mirëplanifikuar, për mbledhjen dhe dokumentimin e ideve dhe të sugjerimeve të punonjësve. Me fjalë të tjera, kompanitë e kanë të nevojshme të ndajnë dhe krijojnë njohuri në fusha specifike, për të ulur riskun e tyre. Pra, rritja e efikasitetit të aktiviteteve të biznesit, nga transferimi i njohurisë së përgjithshme të fushës, është i nevojshëm për përmirësimin e proceseve të brendshme të biznesit. Më tej, për të rritur normën e inovacioneve nevojitet ndarja e njohurisë ekzistuese dhe krijimi i njohurive të reja, si një kusht paraprak për zhvillimin e produkteve dhe shërbimeve të reja. Veç kësaj, gjatë menaxhimit të njohurisë, proceset për stimulimin e kreativitetit janë esenciale. Së katërti, *sfidat e organizatave të krijuara nga dimensionet e teknologjisë së informacionit dhe nevoja për metoda të reja në vlerësimin e aseteve të paprekshme*, bëjnë të domosdoshme, për kompanitë, futjen e praktikave dhe metodave

të qarta të Menaxhimit të Njohurisë. Shpërthimi i bizneseve dixhitale të ruajtjes së informacionit, bën që një numër i madh i të dhënave të jetë dokumentuar. Njëkohësisht me rritjen e vëllimit të informacionit dixhital, rritet nevoja për organizimin logjik dhe kritik të informacionit, ndarjen dhe ripërdorimin e tij, duke ndërtuar atë që quhet “përmbajtja e njohurisë”. Së pesti, *rritja e ndjeshme e bashkimeve të korporatave*. Qysh prej 1980, sasia vjetore e bashkimeve të korporatave është rritur ndjeshëm, duke bërë kështu emergjente nevojën për bashkimin e njohurisë së tyre. Furia e bashkimeve të korporateve shoqërohet njëkohësisht edhe me nevojën në rritje për të integruar komunikimin global midis tyre, gjë që detyrimisht kërkon bashkimin e modeleve të ndryshme dhe shpesh kontradiktore të njohurisë. Në këtë kontekst kompanitë e kanë të domosdoshme matjen e kapitalit të tyre intelektual, si një vlerë tregu e aseteve që ato zotërojnë. Që një kompani të vlerësojë drejt vlerën e kapitalit të saj intelektual, sistemet për ta identifikuar dhe matur atë (kapitalin intelektual të zotëruar) janë të nevojshëm.

2.2 Natyra e Menaxhimit të Njohurisë

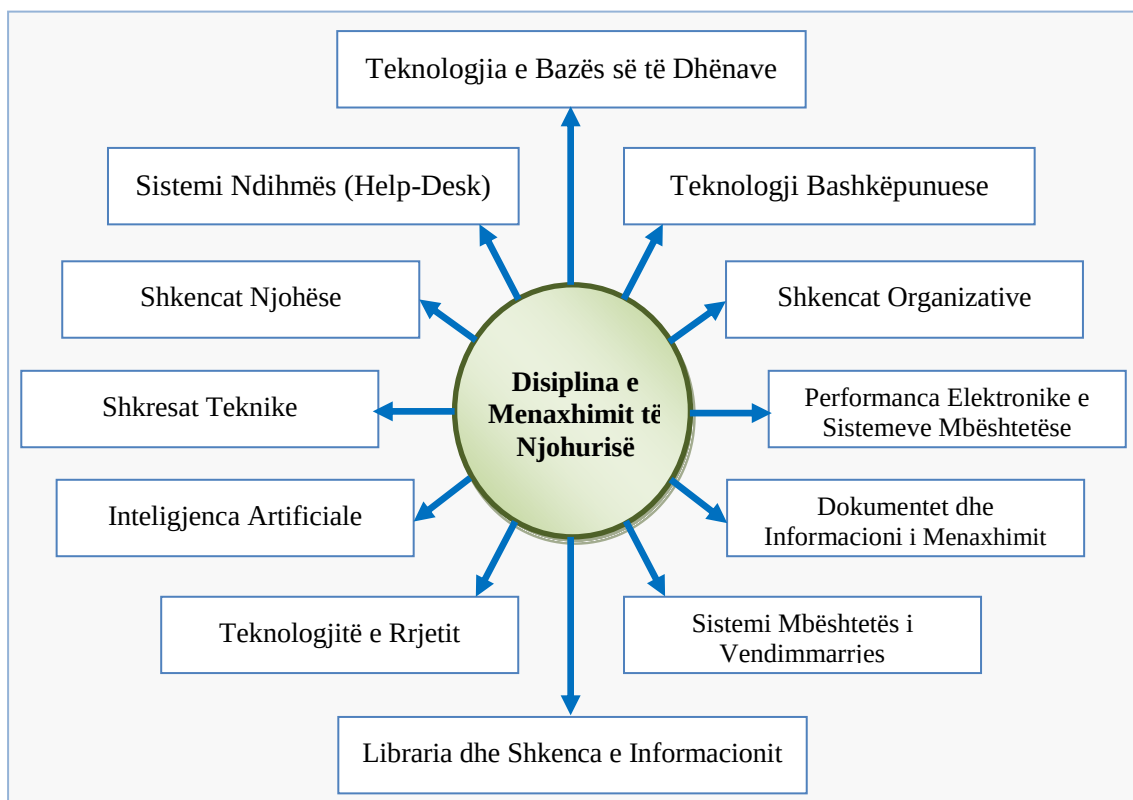
Menaxhimi i Njohurisë është një qasje e re e menaxhimit, me një natyrë komplekse dhe dinamike. Në një vështrim të gjërë kompleksiteti i MNJ rrjedh për nga vetë natyra e njohurisë. Siç përshkruhet nga Blackler (1995), njohuria është e çorganizuar, e vështirë për t’u menaxhuar, shumëpërmasore, komplekse, abstrakte, e fshehur dhe e shfaqur, e shpërndarë tek individët, fizike dhe mendore, e zhvilluar në statistika, verbale dhe e pakoduar. Literatura njih disa këndvështrime mbi perspektivën e njohurisë. Së *pari*, njohuria mund të argumentohet dhe si një gjendje e mendjes, si një objekt, një proces, një kusht dhe kapacitet për të pasur akses për informacion. Së *dyti*, njohuria mund të shihet si një gjendje e mendjes që qendërzon rritjen e njohurisë personale, e cila mundet të përdoret efektivisht për kërkesat e organizatës. E parë në këtë perspektivë, njohuria

është një objekt apo një diçka e varur nga veprimi njerëzor. Pra njohuria mund të ruhet, ripërdoret, jepet apo merret. Së *treti*, njohuria mund të shihet si një proces mbi aplikimin e ekspertizës. Kjo parashtrohet faktin që ajo nuk është e pavaruar nga veprimi njerëzor, përkundrazi ajo ndërtohet përgjatë bashkëveprimit social të mendimit. Së *katërti*, njohuria mund të shihet si një kusht për të aksesuar informacionin dhe zgjerimin e këndvështrimit. Kjo mënyrë e të parit përmban atë që njohuria e organizatës duhet të organizohet në mënyrë të tillë që të aksesohet dhe ripërdoret lehtësisht nga anëtarët e saj. Së *pesti*, njohuria mund të shikohet si një ndërtim aftësish, me potencialin për të ndikuar në veprimet e të ardhmes, me kapacitetin apo mundësinë e të ndërtuarit të aseteve të paprekshme dhe kapitalit intelektual. Referuar Alavi dhe Leidner (2001), përmbajtja e secilës prej këtyre perspektivave të njohurisë kërkon strategji të ndryshme dhe tipe të ndryshme të teknologjisë për të menaxhuar njohurinë. Për shembull, nëse njohuria shihet si një objekt, atëherë nismat e Menaxhimit të Njohurisë duhet të drejtohen apo ndriçohen nga ndërtimi i stokut të njohurisë në organizatë. Në këtë rast sistemet e MNJ, të tilla si baza e të dhënave, duhet të përdoren për të kapur dhe ruajtur njohurinë. Në rast tjetër, nëse njohuria është parë si një proces, atëherë iniciativat e MNJ duhet të fokusohen mbi rrjedhën e njohurisë përgjatë proceseve të njohurisë, të tilla si krijimi, ndarja apo shpërndarja e njohurisë. Akoma me tej, Menaxhimi i Njohurisë ka një natyrë me *karakter të theksuar social*. Praktikët e Menaxhimit të Njohurisë kanë në qendër të tyre marrëdhëniet njerëzore më shumë se çdo disiplinë tjetër e menaxhimit. Kjo për faktin se njohuria gjendet në masën e saj më të madhe e fshehur, e pashfaqur, te individët. Pra, ndërsa njohuria në vetvete është diçka e paprekshme, Menaxhimi i Njohurisë duhet të mbulojë aspekte të ndryshme të organizatës, si p.sh. mënyrën si njerëzit punojnë së bashku (sociologji); mënyrën si

njerëz të veçantë reagojnë në situata të veçanta dhe ndryshojnë mjedisin (psikologji); etj, gjë që rrit kompleksitetin e tij.

Për shkak të klasifikimit në këto dimensione të ndryshme, rrjedh natyra *ndërdisiplinore* e Menaxhimit të Njohurisë. Kjo pasi MNJ është i përfshirë gati në të gjithë komponentet dhe aktivitetet e departamenteve të organizatës. MNJ është një proces i lidhur ngushtë me aktivitete të tjera të organizatës, të tilla si: Shkencat Njohëse, Procesi i Ri-inxhinierimit të Biznesit, Sistemet e Menaxhimit të Dokumenteve, Menaxhimi i Burimeve Njerëzore, Menaxhimi i Cilësisë, Libraria dhe Shkencat e Informacionit, Menaxhimi i Informacionit, Teknologjia e Rrjetit, Teknologjia e Bazës së të Dhënave, Inteligjenca Artificiale, Shkencat Organizative etj.

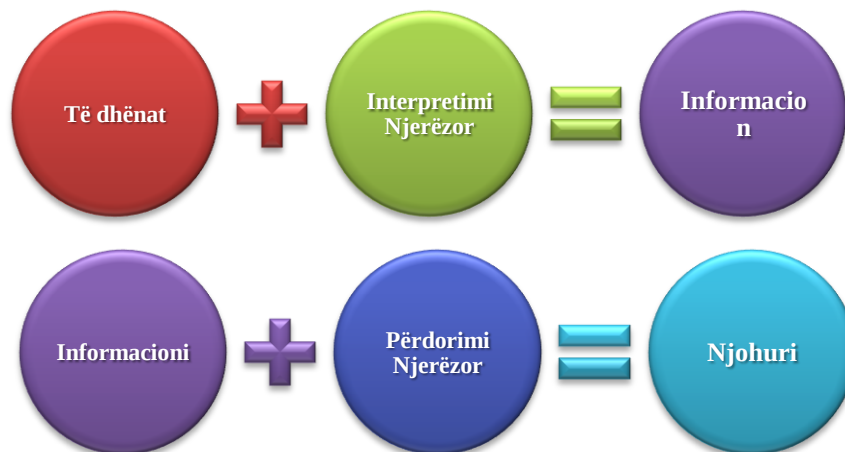
Figura 2.2.1: Natyra ndërdisiplinore e Menaxhimit të Njohurisë



Burimi: Daklir,(2005: 22)

2.2.2 Njohuria kundrejt të Dhënës dhe Informacionit

Kur flasim për njohurinë, gjenden disa mosmarrëveshje rreth kuptimit dhe përmbajtjes së konceptit të së dhënës, informacionit dhe njohurisë. Një dallim i qartë i tyre është i domosdoshëm. “*E dhëna* është një grup i dallueshëm ose fakte objektive në lidhje me ngjarjet”, (Davenport & Prusak, 1998: 2). E dhëna bëhet informacion kur është e organizuar, kundrejt një qëllimi të caktuar. “*Informacioni* është një mesazh, zakonisht në formën e një dokumenti ose një komunikimi audio apo pamor”, (Davenport & Prusak, 1998: 2). Informacioni bëhet njohuri kur ai është i vendosur në një kontekst veprues. “Informacioni pa kontekst është një e dhënë e thjeshtë, e cila nuk është njohuri”, (Both, 2008: 22). “*Njohuria* është e përftuar nga mendimi dhe është një kombinim i informacionit, eksperiencës, të brendshmes, intuitës apo mendjemprehtësisë”, (Davenport & Prusak, 1998: 2). “Njohuria është informacion i zotëruar në mendjen e individit. Ajo është informacion i personalizuar”, (Alavi & Leidner, 2001: 109). Përftimi i njohurisë nga informacioni kërkon gjykimin njerëzor të mbështetur mbi kontekstin dhe eksperiencën. Sipas Drucker (1997) njohuria është “*një informacion që ndryshon diçka*” ose “*informacion në veprim*”. “Njohuria është një përzierje e rrjedhshme e përvojës, vlerave, informacionit kontekstual dhe njohurisë së ekspertëve, që ofron një kuadër për vlerësimin dhe inkorporimin e përvojave dhe informacioneve të reja” (Davenport & Prusak, 1998: 13). Në dallim nga informacioni, njohuria është personale dhe e paprekshme në natyrë. Informacioni është i prekshëm dhe i disponueshëm për njerëzit të cilët duan të kërkojnë për të. Në këtë kontekst, është e thjeshtë të kalosh informacionin nga një person tek tjetri, por është e vështirë për të kaluar njohurinë.

Figura 2.2.2.1: E dhëna, Informacioni, Njohuria

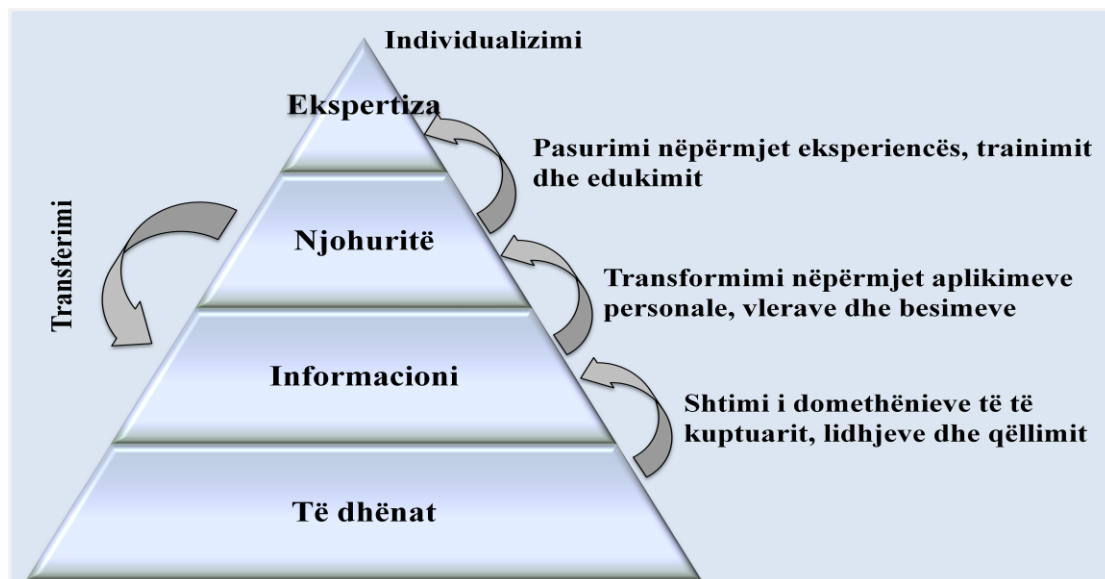
Burimi: Misra et.al (2003: 41)

Me fjalë të tjera, në të përditshmen tonë ne marrim një sasi të madhe të dhënash dhe informacioni. Të dhënat dhe informacioni nuk janë njohuri deri sa ne të dimë të nxjerrim vlera prej tyre. Referuar Alavi (2001), ky përcaktim konsiderohet të jetë më i përshtatshëm se sa një përcaktim filozofik i njohurisë, sepse ai siguron një përshkrim të qartë dhe pragmatik të njohurisë në themel të menaxhimit të njohurisë së organizatës. Autorët Davenport dhe Prusak (1998), theksojnë se në një hierarki të dijes, njohuria është konceptuar shpesh si forma më e vlerësuar e përmbajtjes, në një madhësi të vazhduar, që fillon me të dhënat, vazhdon me informacionin dhe përfundon me njohurinë. Pra piramida e dijes fillon me të dhënat e thjeshta, të cilat të lidhura dhe të kuptuara në funksion të një qëllimi krijojnë informacionin.

Më pas, informacioni i zotëruar, pasi vihet në veprim gjatë aplikimeve personale, duke shtuar vlerat dhe besimet, kthehet në njohuri. Njohuria e përftuar pasurohet me eksperiencën, trajnimin dhe edukimin, duke krijuar në këtë mënyrë një shkallë më të lartë të dijes, ekspertizën. Në majë të piramidës së dijes qëndron mençuria apo inteligjenca, të cilat krijojnë kapitalin intelektual. Figura e mëposhtme tregon hierarkinë e dijes, të përshkruar më sipër. Ajo është ndërtuar si një piramidë me bazë të dhënat e

thjeshta dhe me majë ekspertizën, duke na lënë qartazi të kuptojmë që përftimi i dijeve është një proces. Është e rëndësishme të kuptohet që evoluimi i këtij procesi është i shtrirë në kohë dhe faza të caktuara zhvillimi dhe se Menaxhimi i Njohurisë është çelësi për suksesin e tij, duke mundësuar krijimin dhe përdorimin efektiv të njohurisë drejt shkallës më të lartë të hierarkisë së dijes, ekspertizës.

Figura 2.2.2.2: Hierarkia e dijes



Burimi: *Misra et al. (2003: 39)*

2.2.3 Menaxhimi i Njohurisë kundrejt Menaxhimit të Informacionit

Brenda realiteteve të sotme ekonomike dhe prirjes, gjithnjë në rritje, të zhvillimit teknologjik është e rëndësishme të vihen në vëmendje dallimet midis Menaxhimit të Njohurisë (MNJ) dhe Menaxhimit të Informacionit (MI). Siç u theksua më lart, ka një prirje për t'i barazuar këto dy koncepte. Në fakt fusha e tyre e veprimit është e ndryshme. Në të vërtetë, informacioni sot shërben si një shtysë për ekonominë dhe kompanitë e biznesit, duke i ndihmuar ato të zbulojnë më shumë mundësi nga ku rrjedhin vlera intelektuale, më tepër se sa asete fizike. Globalizimi dhe rritja e

konkurrencës ndërkombëtare, si dhe filozofia e tregut të lirë, janë forca kryesore që kanë shtyrë këtë zhvillim teknologjik, duke bërë të mundur për organizatat krijimin, transferimin dhe menaxhimin e njohurisë. Nga ana tjetër është e rëndësishme të dallohet qartësisht, se megjithëse informacioni dhe njohuria janë të lidhura, ato ruajnë dallime të dukshme midis tyre. Ndërsa Menaxhimi i Njohurisë (MNJ) presupozon Menaxhimin e Informacionit (MI) dhe suksemi i MNJ varet mbi efektivitetin e MI, sipas Bukowitz dhe Williams (2000), dallimet midis MNJ dhe MI vijnë në termat e inputeve, në përpunimin e të dhënave si dhe të fushëveprimit. Menaxhimi i Njohurisë kërkon kontributin e vazhdueshëm të përdoruesit në kontrollin e burimeve të njohurisë, ndërsa Menaxhimi i Informacionit tipikisht përfshin një mënyrë për të transferuar informacionin dhe supozon që informacioni mund të jetë kapur, standardizuar dhe automatizuar. Gjatë procesit të të dhënave dhe informacionit, Menaxhimi i Njohurisë suporton përmirësimet operationale dhe inovacionin, duke shtuar vlerat nëpërmjet filtrimit të të dhënave, sintetizimit dhe eksplorimit. Në vazhdim, Bukowitz dhe Williams (2000) tërheqin vëmendjen në faktin se Menaxhimi i Informacionit mbështet operationet ekzistuese, nëpërmjet formatimit dhe paraqitjes së të dhënave ekzistuese. Në termat e fushëveprimit Menaxhimi i Informacionit është zakonisht i lidhur me ruajtjen dhe shpërndarjen e informacionit elektronik dhe atij të bazuar në letër, ndërsa Menaxhimi i Njohurisë merret me një gamë të gjerë të qasjeve për të komunikuar, aplikuar dhe krijuar njohuri dhe zgjuarsis. Një nga qëllimet e Menaxhimit të Njohurisë është identifikimi i aseteve ekzistuese dhe nevojës për njohuri për një zyrë, grup, apo divizion pune brenda organizatës, me qëllimin për t'iu përgjigjur nevojave të aktiviteteve të ndryshme të biznesit të saj. Për të marrë më shumë vlerë nga asetet intelektuale, Menaxhimi i Njohurisë praktikisht kujdeset që njohuria të mund të ndahet

përgjatë niveleve të organizatës dhe të ruhet në kujtesën e saj, si një bazë bashkëpunimi dhe vazhdimëse për të sotmen e organizatës dhe të ardhmen e saj.

Duke qenë se njohuria rrjedh nga të menduarit dhe është kombinim i informacionit, eksperiencës dhe aftësive të individit, është e kuptueshme që fokusi primar i Menaxhimit të Njohurisë është të shfrytëzojë mjetet dhe Teknologjinë e Informacionit (TI), po aq sa proceset e biznesit dhe praktikat më të mira. Menaxhimi i Njohurisë si një proces që përfshin identifikimin e informacionit kritik, ndarjen, mbrojtjen, shtimin e vlerave të tij, synon ta kthejë informacionin në njohuri të përdorshme për nivelet vendimmarrëse kryesore të organizatës. Në këtë kuadër, Menaxhimi i Njohurisë e ka të domosdoshme përdorimin e Teknologjisë së Informacionit (TI), por TI është veçse një mjet i MNJ dhe jo fjala e fundit e suksesit e programeve të Menaxhimit të Njohurisë.

2.3 Llojet e njohurisë

Nonaka dhe Takeuchi (1995) kanë ofruar dhe argumentuar se njohuria mund të jetë e heshtur dhe e shfaqur. Michael Polanyi (1966) arriti në përfundimin e ekzistencës së një dimensionit të heshtur apo të nënkuptuar të njohurisë, pra në atë pjesë të njohurisë së individit e cila nuk është e artikuluar. Ai thekson se njohuria e heshtur është të dish më shumë se sa mund të thuash. Me fjalë të tjera, ndryshe, njohuria e heshtur përfaqësohet nga ajo që ne mund të dimë, por që nuk e themi. Njohuria e heshtur është një mënyrë personale e ndërtimit të njohurisë e ndikuar nga emocionet. Njohuria e heshtur qendron me individin, në mendjen e njeriut, zakonisht si një aftësi, një mundësi apo eksperiencë. Njohuria e heshtur është e vështirë të jashtësohet apo ndërmjetësohet. Kjo pasi njohuria e heshtur gjendet e shpërndarë te individët, e pastrukturuar, abstrakte dhe si e tillë ajo është e vështirë për t'u artikuluar. Ajo është e kategorizuar si personale, e vështirë për

t'u kuptuar, e vështirë për t'u komunikuar, e vështirë për t'u përkthyer ose përmbledhur, rrënja e të gjitha njohurive. Njohuria e heshtur përfshin të mësuarin njohës, modelet mendore dhe aftësitë teknike. Më tej, njohuria e heshtur është fituar përmes proceseve të brendshme, të tilla si përvoja, reflektimi ose ndërkombëtarizimi i njohurisë. Duke qenë e vështirë për t'u komunikuar ose për t'u ndarë me anëtarët e tjerë në organizatë, transferimi i njohurisë së heshtur realizohet përmes ndërveprimit të drejtëpërdrejtë njerëzor, gjatë çdo diskutimi ballë për ballë, në komunikimin midis njerëzve ose nga shndërrimi i saj në njohuri të shfaqur. Referuar Drucker (2000), njohuria e heshtur apo e fshehur përbën 70% të njohurisë së organizatës dhe, për më tepër, është i vetmi avantazh konkurrenës që organizatat kanë në ditët e sotme.

Njohuria e shfaqur, është njohuri e formalizuar, njohuri e regjistruar në video, në dokumente, etj. Zakonisht mbulon pjesë të njohurisë origjinale të nënkuptuar, por që nuk është prezantim i plotë i saj. Ajo mund të jetë një dorëshkrim, dokument, program kompjuterik, vizatim, etj. Njohuria e shfaqur karakterizohet nga kodifikimi (organizuar në një kod sistematik); e shprehur formalisht; e lehtë për t'u fituar, ndarë, ruajtur; e shpërndarë (libra, video audio, grafik, imazhe, të dhëna); deklarohet duke u përdorur në fjalë dhe algoritme (set i rregullave); përmban njohuri të vogla. Njohuria e shfaqur luan një rol të rëndësishëm si kujtesë e organizatës. "Njohuria e shfaqur është faktori më i rëndësishëm i prodhimit në ekonominë e dijes", (Terry, 2007: 30). Duke qenë e kodifikuar, njohuria e shfaqur është qartësisht e mundur për t'u prekur, parë, dëgjuar, ndjerë dhe manipuluar si p.sh. në libra, raporte, të dhëna, fotografi, kronika, kaseta audio dhe forma të tjera fizike. Kjo bën të mundur që njohuria e shfaqur të transferohet lehtësisht nga një person tek tjetri. Njohja e karakteristikave dalluese midis dy llojeve të njohurisë, mundëson përcaktimin drejt të menaxhimit të secilës prej tyre, duke

mundësuar në të njëjtën kohë përdorimin e formave dhe teknikave të duhura për një menaxhim sa më efektiv të njohurisë së organizatës. Tabela e mëposhtme parashtron dhe krahason karakteristikat kryesore të dy llojeve të njohurisë.

Tabela 2.3.1: Karakteristikat e dy llojeve të njohurisë.

<i>Njohuri e heshtur</i>	<i>Njohuri e shfaqur</i>
Në mendjen e njerëzve	E shprehur formalisht
E vështirë për t'u përkthyer dhe përmbledhur	E lehtë për t'u fituar, ndarë, ruajtur, shpërndarë
Aftësi për adoptim dhe për t'u marrë me situata të reja dhe të veçanta	Mundësi për t'u shpërndarë, për t'u riprodhuar, për t'u ripërdorur brenda organizatës
Njohuri speciale, mjeshtëri, know-how	Aftësi për t'u mësuar, për t'u ushtruar
Aftësi për të bashkëpunuar, ndarë një vizion, për të transmetuar një kulturë	Aftësi për t'u organizuar, për t'u përkthyer një vizion brenda një deklaratë misioni
Aftësi për të transferuar njohurinë eksperimentale nga një për një në ballë për ballë	Transferimi i njohurisë nëpërmjet produkteve, shërbimeve dhe proceseve dokumentuese

Burimi: *Daklir, (2005: 23)*

2.3.1 Nivelet e njohurisë

Kur flasim për nivele të njohurisë kemi parasysh disa dallime. *Së pari*, duhet bërë një dallim midis *njohurisë së brendshme* dhe *njohurisë së jashtme të organizatës*. Njohuria e brendshme e organizatës është adaptuar dhe specifikuar si nevojë brenda një organizate, ndërsa njohuria e jashtme është e vendosur në një nivel më të lartë dhe ka nevojë më parë të adaptohet, me qëllim që të bëhet e brendshme e organizatës. Ky nivel duhet marrë parasysh kur kemi të bëjmë me transferimin e njohurisë midis organizatave,

e cila kërkon të përshtatet, me qëllimin për të qarkulluar dhe marrë brenda organizatës. Së dyti, nivelet e njohurisë në një organizatë mund të ndryshojnë referuar *mbajtjes së njohurisë*: në individ, në grup dhe nivele organizatash. Nonaka (1994) ofron se njohuria individuale ekziston në kokën e individit, kurse njohuria kolektive ekziston në veprimet kolektive të grupit dhe të organizatës. *E rëndësishme është të kuptohet se në të kundërt të njohurisë individuale, njohuria e grupit është njohuri e kombinuar e grupit dhe është më shumë se shumtorja e njohurisë së anëtarëve të tij. Kjo sepse shumëllojshmëria e njohurisë së anëtarëve të grupit ka si rezultante njohuri të reja.* Niveli organizativ tregon një lloj të veçantë të njohurisë, të formuar nga të gjithë anëtarët e një organizate, mishëruar dhe ngulitur në të gjitha proceset e biznesit. Njohuria e organizatës është mbi të gjitha know-how e një organizate dhe përfshin të gjitha aktivitetet që marrin pjesë në të. Në këtë aspekt menaxhimi i njohurisë konsiston në rritjen e njohurisë së një organizate. Së treti, nivelet e njohurisë mund të diferencohen më tej referuar *sferës së njohurisë*, e cila ka një diferencë vertikale dhe horizontale. Diferenca vertikale varion nga abstrakte deri në më shumë abstrakte, p.sh punëtorët kanë njohuri të ndryshme nga ato që kërkohen nga menaxherët. Diferenca horizontale përfshin aktivitete të tilla si menaxhimi i cilësisë, kontrolli dhe menaxhimi i burimeve njerëzore mbi nivelet ekzekutive, kërkimi dhe zhvillimi, dizenjimi i produktit dhe zhvillimet në produkt mbi nivelet operative. Së katërti, njohuria mund të diferencohet mbi bazën e *thellësisë së njohurisë*. Ndërgjegjësimi fillestar i fakteve dhe aftësia për të përdorur të dhëna në situata aktuale, e më pas të vepruarit në mënyrën përkatëse, është niveli bazë i njohurisë. Më pas njohuria tenton të bëhet e specializuar, gjë që nënkupton një nivel të lartë të njohurisë dhe një të kuptuar të detajuar të proceseve. Kërkesa mbi thellësinë e njohurisë varet mbi sferën e njohurisë, ose mbi nivelet e menaxhimit të lartë. Vetëm

njohuria bazë është e nevojshme rreth proceseve konkrete të prodhimit, ndërsa njohuria e niveleve të larta është e kërkuar rreth organizatës, si një e tërë.

2.4 Historiku i Menaxhimit të Njohurisë

Reruar Davenport dhe Prusak (1998), Menaxhimi i Njohurisë nuk është dicka e re. Kërkimet në këtë fushë mund t'i shohim dekada më parë, por ai nuk ka qenë asnjëherë quajtur me këtë emër dhe as kaq i njohur. Të mësuarit organizativ, si seti i proceseve individuale dhe grupeve të organizatës, është mjaft i hershëm. Koncepte si përmirësimet e punës; shpikjet; inovacionet e përdorura në të gjitha nivelet e një organizate, apo kujtesa e organizatës si çështje të lidhura me të mësuarin organizativ, janë fusha studimi të hershme në historinë e menaxhimit. Në 1970, Leonard - Barton u bë i mirënjohur me studimin e Chaparral Steel, një kompani e cila ka një strategji efektive të MNJ në sigurimin e një performance superiore.

Nga mesi i viteve 80 rëndësia e Menaxhimit të Njohurisë dhe shprehja e njohurisë me kompetencë, si një aset konkurues, u shfaqën fuqishëm. Gjithashtu, filloi të flitet për sistemet e menaxhimit të njohurisë dhe u futën koncepte si “përvetësimi i njohurisë”, “inxhinieria e njohurisë”, “sistemet e bazuara në njohuri”, etj. Njohuria dhe shprehja e saj filloi të merrte një kompetencë profesionale. Menaxhimi i Njohurisë filloi të lidhet me punën e bërë të inteligjencës artificiale dhe sistemeve eksperte. Në 1989, artikuj kushtuar Menaxhimit të Njohurisë u shfaqën në revistat prestigjioze të biznesit si *Sloan Management Review*, *Organizational Science*, *Harvard Business Review*, etj.

Në 1990, një numër kompanish konsultimi filluan programet e Menaxhimit të Njohurisë. Kompani të mirënjohura Amerikane, Evropiane dhe Japoneze u fokusuan mbi programet e MNJ. Menaxhimi i Njohurisë u prezantua në shtypin popullor në 1991,

kur Tom Stewart publikoi “Brainpower” në Revistën Fortune. Më gjerësisht MNJ u shtri në vitin 1995 me Nonaka dhe Takeuchi, në studimin se si kompanitë japoneze krijojnë një inovacion dinamik nëpërmjet krijimit dhe menaxhimit të njohurisë në kompani. Një gamë e gjerë studimesh nxiti dhe mbështeti më tej këtë interes. Mund të përmendim Nonaka, 1991; Drucker, 1993; Nonaka dhe Takeuchi, 1995; Davenport dhe Prusak, 1998. Në mesin e viteve 1990, Menaxhimi i Njohurisë hyri në një fazë lulëzimi, falë edhe internetit. Rrjeti ndërkombëtar i Menaxhimit të Njohurisë (IKMN) filloi në Evropë në 1989. Në të njëjtën periudhë, Everet Rogers, në përhapjen e inovacionit, dhe Thomas Allen, me kërkimet në informacion dhe teknologji, kanë ofruar të dhëna mbi kuptimin se si njohuria prodhohet, përdoret dhe shpërndahet brenda organizatës.

Pas vitit 2000 është duke u rritur gjithmonë e më shumë ndërgjegjësimi në komunitetin e biznesit rreth rëndësisë që ka njohuria si një burim kritik për organizatat. Një numër kompanishë konsultimi të Menaxhimit të Njohurisë, filluan të ndërtojnë programet përkatëse. Rrjeti Ndërkombëtar i Menaxhimit të Njohurisë (IKMN) u bë online në 1994 dhe u bashkua me forumin e Menaxhimit të Njohurisë, të Shteteve të Bashkuara të Amerikës, si dhe me grupe të tjera të lidhura me MNJ, duke e futur MNJ në një fazë të re zhvillimi, brenda një rrjeti global.

Rrjetet e njohurisë, duke qenë një zgjerim i Menaxhimit të Njohurisë, lidhin pronarët apo mbajtësit e njohurisë brenda kompanive. Si formë organizacionale, me qëllimin për të suportuar krijimin dhe ndarjen e njohurisë brenda një kompanie dhe jashtë saj, ata janë të rëndësishëm për arritjet strategjike të kompanive. Gjatë këtyre dekadave Menaxhimi i Njohurisë është bërë një biznes i madh për shumë firma konsultimi si “Ernest & Young”, “Arthur Andersen” dhe “Booz-Allen”, në funksion dhe mbështetje të organizatave të biznesit e më gjerë.

2.5 Modelet e Menaxhimit të Njohurisë

Literatura nuk njih një model të vetëm apo, e thënë ndryshe, të drejtë të Menaxhimit të Njohurisë. Përkundrajt kësaj, ka një tregues vlerësimi të njëjtë për të gjitha modelet, pikërisht se sa i dobishëm është ai (modeli), në lidhje me zgjidhjen e pyetjeve që ngrihen. Po kështu, parimet dhe aspektet mbështetëse për hartimin e modeleve mbeten të njëjta, të tilla si:

- *Pajtueshmëria*. Modeli i ndërtuar nuk duhet të përjashtojë ekzistencën e njohurisë së vjetër, por të harmonizojë dhe të kombinojë përgjatë procesit, njohuritë e reja me ato të hershmet.
- *Orientimi i problemit*. Modeli ka vlerë vetëm kur është i orientuar drejt zgjidhjes së problemit dhe jo të ngelet një model i thjeshtë teorik, i papërdorshëm praktikisht.
- *Kuptueshmëria*. Modeli duhet të kuptohet lehtësisht përgjatë të gjitha niveleve të organizatës. Kjo arrihet kur ai vjen nëpërmjet ideve dhe termave të qartë, për të gjithë anëtarët e organizatës.
- *Orientimi drejt veprimit*. Analiza e menaxhimit të njohurisë duhet t'i ndihmojë menaxherët të kuptojnë impaktin që jep mbi suksesin e organizatës.

Siç u theksua me lart, Menaxhimi i Njohurisë është një detyrë e përgjithshme e menaxhimit të proceseve, që lidhen me krijimin e njohurisë, ndarjen dhe ruajtjen e saj, si dhe aktiviteteve të lidhura. Kjo nënkupton identifikimin e gjendjes aktuale të njohurisë, që organizata disponon, përcaktimin e nevojave për njohuri dhe përmirësimin e proceseve të lidhura. Në këtë kuadër, modelet e Menaxhimit të Njohurisë shërbejnë për t'u përdorur nga organizatat me qëllimin për të kuptuar krijimin e njohurisë, procesin e qarkullimit të saj përgjatë niveleve organizative, po aq sa edhe identifikimin e

faktorëve, që ndikojnë suksesin e procesit të MNJ, si edhe impaktin që Menaxhimi i Njohurisë ka mbi proceset e biznesit, apo performancën e organizatës në përgjithësi.

Modeli i Kogut dhe Zander (1992) i Menaxhimit të Njohurisë, nxjerr në pah rëndësinë e një bazë teorike të njohurisë së kompanisë, me theksin tek rëndësia strategjike e njohurisë, si një burim i avantazhit konkurrues. Modeli është i fokusuar mbi idenë që “çfarë kompania mund të bëjë më mirë se tregu, është krijimi dhe transferimi i njohurisë brenda organizatës”. Njohuria, e cila bazohet mbi informacionin dhe aftësinë apo know-how, nuk duhet të mbetet individuale, por gjithashtu të shprehet në sistemet rregullatore nga bashkëpunimi i anëtarëve dhe i komunitetit social. Kompania, si një komunitet social, vepron si një përgjegjës i aftësive të përcaktuara nga njohuria sociale, e ngulitur gjatë marrëdhënieve individuale dhe strukturuar nga principet e organizatës. Këto principe janë të referuara si njohuri e organizatës, e cila krijon një përmbajtje të shfaqur dhe të koordinuar midis individëve, me ekspertizën e ndarë dhe gjithashtu e replikuar në organizatë në korrespondencë të ndryshimeve të pritshme të saj (Kogut dhe Zander, 1996). Disa nga theksimet kryesore të modelit janë: 1- Organizatat janë më efikente kur njohuria është krijuar dhe transferuar; 2- Zhvillimi nga individi tek grupi, në një kompani, me anë të ndërveprimit për transferimin e njohurisë, rrit idetë në prodhim dhe treg; 3- Një kompani nuk duhet të varet nga dështimet e konkurrenteve të saj, por mbi rritjen e efikasitetit të proceseve të transformimit të saj; 4- Kufijtë e diferencës së kompanisë përcaktohen nga diferencat në njohuri dhe mundësitë e ngulitjes së saj midis krijuesve e përdoruesve dhe jo në dështimet e tregut. Në qendër të teorisë është diskutimi mbi konceptin e individit “social - jo social” ose, e thënë ndryshe, dualizmi, nga njëra anë e dëshirës për të qenë pjesë apo anëtar i komunitetit dhe në të njëjtën kohë dëshira e njeriut për të mbetur në individualitetin e vet. Në këtë

aspekt, organizata duhet të synojë të sigurojë një teori normative me anë të së cilës, identifikimi i anëtarëve nga njëra anë dhe kostot e koordinimit e të mësuarit brenda organizatës, nga ana tjetër, të jenë sa më të ulëta.

Modeli Wiig (1993) i Menaxhimi të Njohurisë është një nga modelet teorike më të fuqishëm të fushës. Ai propozon një menaxhim të njohurisë ku në princip qendron ideja se njohuria mund të jetë e mirëpërdorur nëse ajo është e mirëorganizuar. Wiig sugjeron se njohuria duhet të jetë e organizuar në mënyra të ndryshme, referuar dhe në përshtatje të mënyrës se si ajo do të përdoret. Për shembull, në modelet mentale ne kemi tendencën të depozitojmë njohurinë tonë duke përdorur rrjetet kuptimore. Modeli gjithashtu adreson problemin se sa mund të lidhet njohuria e ardhur nga burime specifike, të cilat mund të jenë mendjet e njerëzve (njohuria e fshehur) dhe bazat e njohurisë (njohuria e shfaqur). Një tjetër aspekt i rëndësishëm i modelit është referenca që ai i bën marrëdhënies midis objekteve të ndryshëm të njohurisë, ku ofrohet ideja se shumë pak elementë janë krejtësisht të pavarur. Si rregull i përgjithshëm përmbajtja e vlerave është më e lartë kur në një bazë të njohurisë kemi një numër më të madh lidhjesh. Si pasojë, të gjitha faktet, konceptet, perspektivat, vlerat, gjykimet, duhet të jenë në përputhje. Modeli Wigg përcakton disa nivele lidhur me inkorporimin dhe përfshirjen në bazën e njohurisë:

🧩 **Pa eksperiencë** - me vetëdije të ulët rreth njohurisë që zotëron dhe mënyrës për ta përdorur atë (njohurinë).

🧩 **Fillestar** - di rreth ekzistencës së njohurisë dhe ku mund të merret ajo, por nuk di mënyrën për ta përdorur atë.

🧩 **I aftë** - i ditur, por me mundësi të kufizuara për ta përdorur njohurinë.

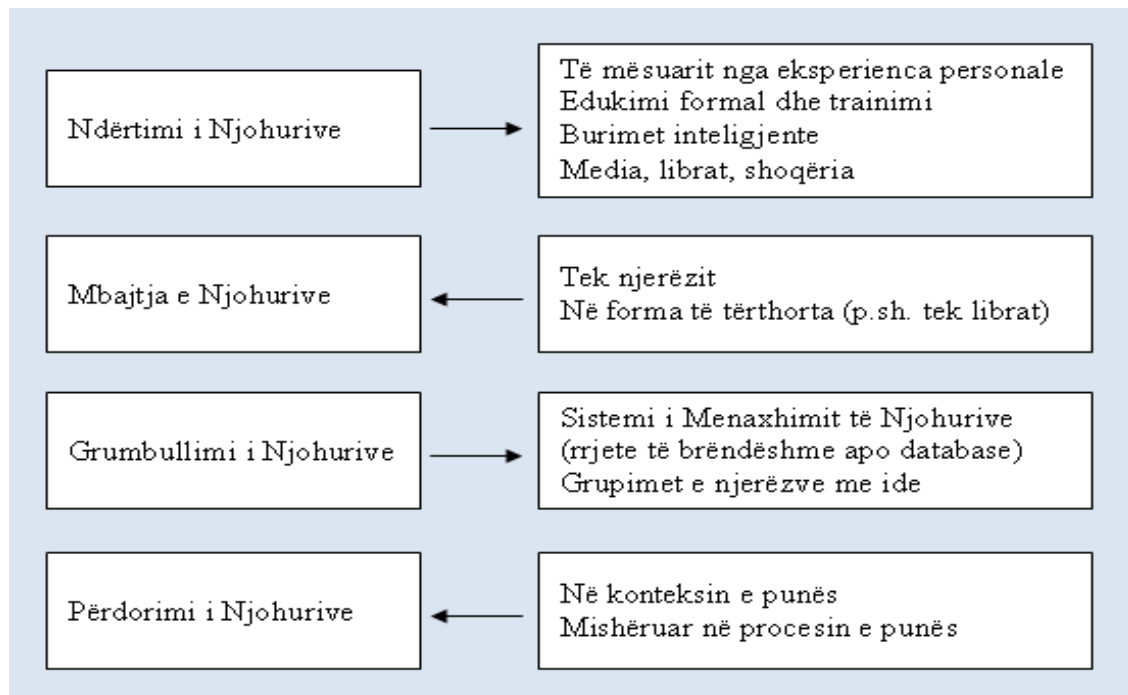
🌈 **Ekspert** - mban njohurinë në mendje, kupton kur duhet përdorur, punon me njohurinë pa pasur nevojë për ndërhyrje të huaja.

🌈 **Mjeshtër** - komplet i përfshirë, me përmbajtje të njohurisë, një mjeshtër ka kuptim të thellë rreth ngjarjeve të mjedisit të tij.

Nisur nga kjo përfshirje në bazën e njohurisë, modeli Wiig prezanton një dimension të njohurisë, ku ndërkombëtarizimi (gjithëpërfshirja) është një proces që fillon me nivelin e ulët ose “pa eksperiencë”, ku “ne nuk dimë çfarë ne nuk dimë”, për të arritur në nivelin më të lart “master”, ku ne mund të gjejmë kuptim të thellë të të gjitha koncepteve si “çfarë dimë”, “si dimë”, “pse dimë”, “si kujdesemi” (vlerat, gjykimet, motivimet). Brenda këtij dimensionit identifikohen tre forma të njohurisë: *Njohuri Publike* – njohuri e shfaqur, mund të mësohet, ndahet; *Ekspertizë e ndarë* - që nënkupton asetet intelektuale, të cilat mund të mbahen në mënyrë ekskluzive nga punonjësit dhe që mund të ndahen përgjatë punës ose të nguliten në teknologji; *Njohuri permanente* - më pak e arritshme, por që është forma më e kompletuar e njohurisë. Ajo është zakonisht e fshehur dhe përdoret pa e ditur. Përveç këtyre tri formave, Wiig përcakton katër tipe të njohurisë: *njohuri e bazuar në fakte* - të dhëna, matje, lexime; *njohuri konceptuale* - sistemet e nënkuptuara, konceptet dhe perspektivat; *njohuri metodologjike* - e përdorur nga strategjitë, metodat për përmirësimin e vendimeve dhe teknika të tjera; *njohuri e pritshme* - referuar gjykimeve, hipotezave dhe pritshmërisë së personave që e zotërojnë. Megjithëse i krijuar në 1993, modeli Wiig vlerësohet si një nga modelet më pragmatik dhe që mund të përshtatet lehtësisht në qasje të tjera. Modeli afron dhe ndihmon praktikierët të bëjnë një menaxhim të njohurisë bazuar mbi tipet e njohurisë. Mbi këto baza, modeli ndërton proceset e MNJ në organizatë të cilat përfshijnë: procesin e ndërtimit të njohurisë, procesin e mbajtjes së njohurisë, procesin e

grumbullimit apo akumulimit të njohurisë dhe procesin e përdorimit të njohurisë. Secili prej procese shoqerohet nga një grup i mirëspecifikuar aktivitete, me qëllimin për të realizuar një menaxhim sa më efektiv të njohurisë së organizatës. Figura e mëposhtme paraqet në mënyrë analitike proceset dhe aktivitetet shoqëruese të secilit proces.

Figura 2.5.1: Hapat kryesore për ciklin e MNJ në organizata



Burimi : Wig (1993) cituar nga Haslinda, A. & Sarinah, A. (2009: 7)

Një nga modelet, i cili vazhdon të mbetet ende shumë popullor dhe ndofta modeli më i cituar teorik në Menaxhimit të Njohurisë është **modeli SECI** (1995) i Nonaka dhe Takeuchi. Modeli përshkruan krijimin e njohurisë, duke filluar me njohurinë individuale, personale, private dhe përkthimin e saj në njohuri të organizatës. Këta studjues e konsiderojnë njohurinë dhe kapitalin intelektual si burim primar të një kompanie. Kapitali njerëzor, i njohur nga organizatat si vlerë strategjike e aseteve të njeriut, është vlera kolektive e fuqisë punëtore. “Krijimi i njohurisë konsiston në një proces social, në të cilin njohuria transformohet jo thjesht në një drejtim, por brenda një

procesi interaktiv, nga individi përgjatë grupeve dhe niveleve të organizatës”, (Nonaka dhe Takeuchi, 1995: 62). Shpesh ndodh që ky një proces vjen i papritur dhe i paplanifikuar. Modeli referon katër faza apo nënmodele të transformimit të njohurisë.

Procesi fillon me *shoqërizimin ose ndarjen e njohurisë së fshehur gjatë ndërveprimit social*. Diskutimet, shkëmbimet e mendimeve, mënyrat informale të ndarjes së njohurisë, realizojnë ndarjen e njohurisë së fshehur midis individëve, duke suportuar gjenerimin e njohurisë. Kjo fazë e procesit shihet si një mënyre e lehtë dhe efektive, por në të njëjtën kohë e kufizuar për të krijuar dhe ndarë njohurinë. Faza e dytë e modelit është *mishërimi ose forma e shfaqur e njohurisë së heshtur*. Kjo fazë realizon transformimin e njohurisë së heshtur në njohuri të shfaqur ose, e thënë ndryshe, forma e dukshme e njohurisë së heshtur. Forma të tilla si dokumentet e shkruar, grafikët, zbardhja e praktikave më të mira të punës, leksionet e të mësuarit, janë karakterizuese. Në fazën e tretë, *kombinimi*, ndodh procesi i kombinimit të njohurisë së shfaqur me forma të reja të saj. Pra nuk kemi njohuri të reja, thjesht kombinim dhe kompletim të njohurisë, ku konceptet janë ruajtur dhe sistematizuar. Karakteristika të kësaj faze janë përgatitja e materialeve udhëzues, trendi i analizave, përmbledhjet ekzekutive, baza e re e të dhënave. Në fazën e katërt, *internacionalizimi apo përfshirja*, kemi depërtim dhe ngulitje të sjelljeve të reja, të siguruara. Gjatë kësaj faze të procesit mësohet duke bërë. Kemi harmonizim apo bashkim të ndarjeve ose përvojave individuale në modele të tjera mendore, individuale. Realizohet në këtë mënyrë të kuptuarit dhe mësuarit nga përvojat dhe praktikat më të mira të ushtruara. Gjatë kësaj faze, kemi shtim të njohurisë së fshehur të individëve, e cila më pas shfaqet në formë përvojash apo aftësish më të larta. Pas kësaj, procesi rifillon nga kreu, por nisur tashmë nga një bazë më e lartë dhe e zgjeruar njohurie, e shprehur në formë metaforike si një spirale.

Spiralja e njohurisë referuar nga Nonaka dhe Takeuchi tregon se organizatat duhet të artikulojnë, organizojnë dhe sistematizojnë njohurinë e fshehur individuale. Modeli tregon aktivitetin e vazhdueshëm të rrjedhës së njohurisë, ndarjes dhe konvertimit të saj nga individi te komuniteti dhe organizata, nëpërmjet transformimit nga njohuri e heshtur – në njohuri të shfaqur – në njohuri të heshtur.

Gjatë gjithë kësaj spiraleje, burimet ekzistuese të njohurisë duhet të jenë në dispozicion, për të ndërtuar ose për të përsosur njohurinë. “Brenda këtij kuptimi, çështja thelbësore e krijimit të njohurisë, ka në qendër një organizatë të caktuar, si një vend të përbashkët apo hapësirë për krijimin e njohurisë”, (Nonaka dhe Konno, 1998: 49). Gjithsesi, referuar Stephen Gourlay (Kongston Business School), modeli SECI nuk suportohet nga evidenca empirike. Ai është më shumë një model teorik dhe, në pjesë të veçanta të tij, pak i pashpjegueshëm.

Figura 2.5.2: Modeli SECI i Menaxhimit të Njohurisë



Burimi: Nonaka & Takeuchi, (1995:71)

Modeli i Kapitalit Intelektual të MNJ të Skandia (1997), sheh përtej transferimit të njohurisë së heshtur në njohuri të shfaqur. Ai e argumenton atë si kapital intelektual të organizatave. Modeli i Kapitalit Intelektual të MNJ është zhvilluar nga një kompani

suedeze e quajtur SKANDIA, si një qasje për matjen e kapitalit të saj intelektual. Modeli fokusohet në rëndësinë e kapitalit, njeriut, konsumatorit dhe novacioneve, porë këto përgjatë menaxhimit të rrjedhës së njohurisë, brenda dhe jashtë rrjeteve të partnerëve. Ky model merr një qasje shkencore të njohurisë dhe supozon se kapitali intelektual mund të transformohet në mall ose aktivitete të organizatave. Modeli SKANDIA i jep një theks të fortë përmbajtjes së lidhur me secilin prej elementeve të kompozuar (njeriut, klientit dhe strukturës) së menaxhimit të njohurisë, duke supozuar se secili prej tyre mund të kontrollohet fort. Modeli rezulton në përpjekje për të përshtatur masa objektive për elementet subjektive, injoron aspektet politike dhe sociale të MNJ. Kjo qasje mekanike e matjes së njohurisë dhe kapitalit intelektual është më shumë në përputhje me dy prej proceseve të modelit të Nonaka dhe pikërisht me mishërimin dhe kombinimin e njohurisë

Boisot (1998) zhvilloi një model të Menaxhimit të Njohurisë të bazuar mbi konceptin e “aseteve të informacionit”, i cili është ndryshe nga një “aset fizik”. Modeli bën një dallim midis informacionit dhe të dhënës, duke theksuar se informacioni është ajo çfarë nxirret nëpërmjet mbikqyrjes referuar eksperiencës së gjithësecilit dhe njohurisë së tij të mëparshme. Ndërsa e dhëna është strukturuar dhe kuptuar përgjatë kodifikimeve të ndryshme dhe proceseve abstrakte. Boisot sugjeron se efienca e transferimit të aseteve të informacionit është gjerësisht e varur mbi dërguesin dhe marrësin, të cilët mund të ndajnë midis tyre disa gjuhë ose skema të kodifikuara. Referuar idesë se njohuria ka gjithashtu një përmbajtje, e cila mund të përshkruhet, ai propozon tre pika çelës, të cilat së bashku formojnë një model konceptual të quajtur “i- space” - “hapësira”.

Modeli mund të vizualizohet si një kub me tri dimensione, koduar - pakoduar, abstrakte - konkrete, i shpërndarë - i pashpërndarë. *Së pari*, termi “e kodifikuar” në këtë rast i

referohet njohurisë, e cila mund të jetë e përgatitur me dëshirë për qëllime të transmetimit si p.sh. të dhënat financiare. Referuar modelit, kodifikuar e pashpërndarë është *njohuri e referuar* dhe transmetohet me qëllim të një grupi të vogël njerëzish, në një nevojë për njohje bazë. *Së dyti*, “e pakodifikuar” i referohet *njohurisë personale*, e cila nuk mund të përgatitet lehtë për qëllime të transmetimit. Modeli sugjeron se njohuria e pakodifikuar dhe e pashpërndarë është njohuria personale, si përvojat, perceptimet, pikëpamjet, idetë. *Së treti*, është *njohuria publike*, e cila në një sens të zakonshëm të njohurisë është e kodifikuar dhe e shpërndarë, p.sh. në biblioteka, revista, libra, gazeta, etj. *Së fundi*, është *njohuria e zakonshme*, e cila i referohet kuptimit që është njohuri relativisht e shpërndarë dhe e pakodifikuar, e cila gradualisht mund të zhvillohet përmes ndarjes, dhe në mënyrë që të interpretohet kërkon një bashkëveprim ballë për ballë (e njëjtë me fazën e shoqërizimit të modelit Nonaka).

Modeli sugjeron se ka një përhapje të njohurisë në organizatë siç pasqyrohet në dimensionin horizontal të modelit. Megjithatë, kategoria e njohurisë së kodifikuar dhe të pakodifikuar, të modelit, i përkasin kategorive diskrete të dijes. Modeli Boisot nënkupton që në shumë situata përmbajtja mund të humbasi, sepse kodifikimi mund të çojë gjithashtu në humbje të njohurisë së rëndësishme. Aktivitet e kodifikimit, abstraktizimit, shpërndarjes, përvetësimit, ndikimit dhe analizës, kontribuojnë në proceset e të mësuarit. Prandaj modeli Boisot i menaxhimit të aseteve të njohurisë i referohet ciklit të të mësuarit organizativ. Përveç kësaj, koncepti i njohurisë së shpërndarë është vlerësuar si tepër i përgjithshëm dhe i mungon qartësia, nëse ajo përfshin mbledhjen e njohurisë brenda organizatës ose idenë për ta përhapur atë.

Modeli Choo (1998) i Menaxhimit të Njohurisë është vlerësuar se sjell një qasje të re me shtrirje në fushën e vendimmarrjes, e cila shpesh mungon në modelet e MNJ.

Modeli bazohet mbi elementët e përdorur për të krijuar domethënie të reja, në funksion të optimizimit të vendimmarrjes. Modeli vë theksin mbi rëndësinë e të kuptuarit duke vepruar, krijimit të njohurisë dhe marrjes së vendimeve, fokusuar mbi mënyrën si elementet e informacionit janë zgjedhur dhe më pas janë ushqyer në veprimet e organizatës. Të kuptuarit duke vepruar lidhet me identifikimin e prioriteteve dhe filtrimin e informacionit, karakterizuar nga interpretimet konstruktive, nga informacioni i shkëmbyer dhe negociatat. Gjatë këtij procesi ndodh kombinimi me eksperiencat e mëparshme. Qendrat e modelit Choo fokusohen mbi atë se si elementet informativë janë përzgjedhur dhe futur në veprimet e kompanisë, varur nga përqendrimi apo thithja e informacionit të ardhur nga ambienti i jashtëm i organizatës. Katër proceset e përshkruara të modelit janë:

- *Ndryshimi i mjedisit të jashtëm*, i pamenaxhuar nga organizata. Ndryshimet e mjedisit kanë mundësinë të shqetësojnë apo të ndikojnë rrjedhjen e informacionit midis pjesëmarrësve brenda dhe jashtë organizatës.
- *Përshtatja*. Informacioni i thithur përshtatet sipas kërkesave të organizatës.
- *Përzgjedhja*. Ndodh kur njerëzit përpiqen për të interpretuar atë që kanë vërejtur.
- *Mbajtja*. Është procesi që lidhet me krijimin e kujtesës së organizatës, e cila do të përmbajë përvojat dhe praktikat e finalizuara me sukses. Kjo memorie mund të ripërdoret në të ardhmen për interpretime të reja, në mënyrë që t'i unifikojë ato në një vizion koherent organizativ.

Brenda modelit, krijimi i njohurisë mund të perceptohet si një transformim i eksperiencës personale në njohuri, nëpërmjet dialogut dhe ndarjes së saj. Elementet e këtij modeli gjenden të përfshira në teori të rëndësishme si teoria e lojës, sjellja ekonomike apo teoria e kaosit. Thelbi i idesë është se kapaciteti i mendjes njerëzore për

të formuluar dhe zgjidhur problemet komplekse është i vogël, krahasuar me dimensionin e problemit, në zgjidhjen e të cilit janë të nevojshme sjelljet racionale. Referuar Choo (1998), kjo sjell si nevojë krijimin e modeleve mentale, të cilat ndihmojnë mendjen tonë, kur ajo përballet me një bote me kompleksitet të fortë.

Modeli Demerest (1999) i Menaxhimit të Njohurisë thekson ndërtimin e njohurisë brenda një organizate. Ky ndërtim nuk është i kufizuar në burime shkencore, por është parë si i përfshirë brenda ndërveprimit social të njohurisë. Modeli supozon se njohuria e ndërtuar është e mishëruar brenda organizatës, jo vetëm nëpërmjet programeve të shfaqura, por edhe përmes një procesi shkëmbimi social (McAdam dhe McCrwdy, 1999). Modeli sugjeron se ekziston një proces i shpërndarjes së njohurisë i përqafuar nga e gjithë organizata dhe përreth saj. Njohuria është parë në përdorim ekonomik, në lidhje me rezultatet e organizatës. Edhe pse s'jep asnjë përkufizim të caktuar mbi njohurinë, modeli është tërheqës, pasi të fton një për një qasje të karakterizuar nga krahasimi i pjesëve. Në realitet fluksi i transferimit të njohurisë mund të jetë jashtëzakonisht i shpejtë dhe qarkullues si në rastin e disa formave të të mësuarit nga veprimi.

Stankosky dhe Baldanza (2001) kanë zhvilluar një kornizë të Menaxhimit të Njohurisë, e cila vë në fokus faktorët që mundësojnë këtë proces, të tillë si të mësuarit organizativ, kultura e organizatës, udhëheqja dhe suporti në menaxhimin e njohurisë, organizimi dhe teknologjia e informacionit. Kjo kornizë ofron një menaxhim të njohurisë që përfshin një gamë të gjerë të disiplinave, si shkencën njohëse, komunikimin individual dhe sjelljen organizative, psikologji, financë - ekonomi, menaxhim të burimeve njerëzore, planifikim strategjik, sistemet e të menduarit, sistemet inxhinierike, teknologjinë kompjuterike dhe software, apo shkenca e bibliotekës. Modeli

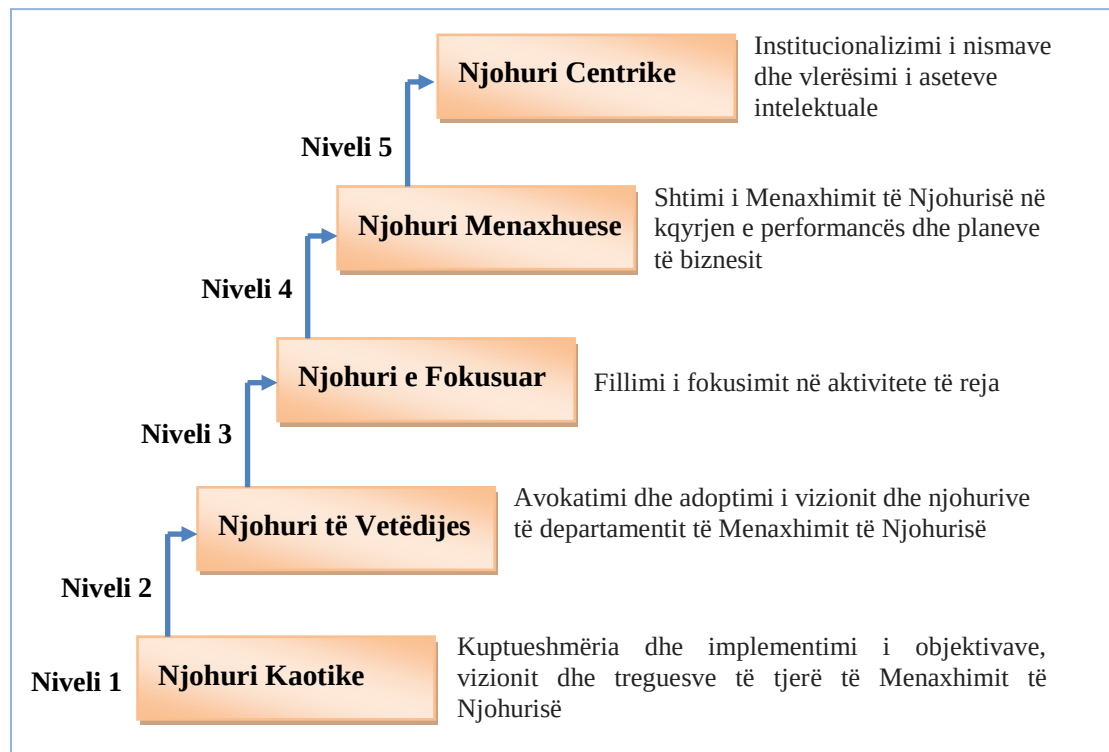
sugjeron se katër themelet kryesore të një organizate për menaxhimin e njohurisë janë: lidershipi, struktura e organizatës, infrastruktura teknologjike dhe të mësuarit. Së pari, *leadershipi* është përgjegjës për planifikimin e praktikave strategjike dhe sistemet e të menduarit brenda organizatës, me qëllimin për të përdorur sa më mirë burimet, duke nxitur një kulturë që inkurajon dialogun e hapur dhe të mësuarin në grup. Elemente çelës për lidershipin janë planifikimi strategjik, komunikimi, sistemi i të menduarit dhe kultura e organizatës. Së dyti, *struktura e organizatës* duhet të mbështesë ndërveprimin personal dhe të suportojë komunikimin e praktikave për të kapur njohurinë e fshehur dhe të shfaqur brenda organizatës. Struktura e organizatës duhet të rrënjosë besimin përgjatë njerëzve dhe të inkurajojë shkëmbimin e lirë të njohurisë. Ajo duhet të jetë e lidhur ngushtësisht me menaxhimin e ndryshimeve për të arritur rezultate më të mira. Së treti, *teknologjia e informacionit* bën të mundur shkëmbimin e informacionit pa struktura formale. Ajo duhet të ndihmojë efektivitetin dhe efikasitetin në kapjen e njohurisë së fshehur dhe të shfaqur dhe gjithashtu duhet të suportojë ndarjen e njohurisë përgjatë niveleve të organizatës. Disa nga elementet e saj janë komunikimi, posta elektronike (e-mail), intranet, internet, ruajtja e të dhënave, sistemet e suportit të vendimeve. Së katërti, të *mësuarit organizativ* është një levator i njohurisë. Roli i të mësuarit organizativ është të menaxhojë informacionin për të ndërtuar një njohuri të gjerë të organizatës dhe të përdorë njohurinë për të mësuarin organizativ, po aq sa për ndryshimet dhe përmirësimet në performancë. Disa elementë të përfshirë në të mësuarin organizativ janë komunitetet e të mësuarit, grupet virtuale, komunikimi dhe kultura e besimit brenda organizatës, etj.

Modelit Fridman (2003) referon që maturimi dhe zbatimi i Menaxhimit të Njohurisë mund të ndahet në pesë nivele të njohura, si njohuri kaotike, njohuri e vetëdijshme,

njohuri e fokusuar, njohuri e menaxhuar dhe njohuri centrike (njohuri në qendër). Niveli i parë, *njohuri kaotike*, sugjeron se organizatat në këtë nivel janë në procesin e të kuptuarit të vizionit, objektivave dhe indicieve (treguesve) të menaxhimit të njohurisë. Gjatë këtij niveli, organizata duhet të fokusohet për të përshtatur dhe përfshirë brenda vizionit të saj synimet e Menaxhimit të Njohurisë. Niveli i dytë, *njohuri e vetëdijshme*, sugjeron që organizata në këtë fazë është në një shkallë më lartë se në nivelin e njohurisë kaotike. Në këtë shkallë fokusi bie mbi zhvillimin e një harte dhe pune të përbashkët me zyrën e MNJ, duke përcaktuar kështu një rrugë dhe plan të qartë veprimi, për realizimin e objektivave të MNJ. Në nivelin e tretë, *njohuri e fokusuar*, fillon ose starton fokusi mbi aktivitetet e reja. Organizata duhet të konvertojë pasojat e pritura nga dy nivelet e para dhe të fokusohet në pesë aktivitete të reja që janë: 1- ngulitja e Menaxhimit të Njohurisë në proceset inxhinierike; 2- të siguruarit e një infrastrukture të brendshme për MNJ; 3- shërbim dhe trajnim të stafëve; 4- suport për adaptuesit e hershëm dhe komunitetin e njohurisë, 5- monitorim dhe raportim mbi indiciet e MNJ, si edhe përfshirja në buxhetin e saj e investimit për Menaxhimin e Njohurisë. Niveli i katërt, *menaxhimi i njohurisë*, adopton aktivitete themelore të sugjeruara nga nivelet një, dy dhe tre dhe drejton organizatën drejt përpjekjeve për të ngulitur MNJ në terma të performancës së organizatës dhe planet e saj të biznesit. Së fundi, *njohuri centrike*, është niveli më i lartë i maturimit dhe zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë të bazuar në modelin Fridman. Aktivitetet dalluese dhe të diferencuara ku organizatat duhet të përqëndrohen përgjatë këtij niveli lidhen me nisma për të institucionalizuar suksesin e MNJ dhe vlerësuar asetet intelektuale brenda organizatës. Gjatë këtyre aktiviteteve dallohet njohuria e secilit nivel dhe, në të njëjtën kohë, theksi është i barabartë për të

gjitha aktivitetet e Menaxhimi të Njohurisë. Figura e mëposhtme paraqet pesë nivelet e propozuara nga Fridman për MNJ.

Figura 2.5.3: Modeli Fridman i Menaxhimit të Njohurisë



Burimi: Fridman (2003) cituar nga Haslinda, A. & Sarinah, A., (2009:9)

Modelet Adaptive (2004) të Menaxhimit të Njohurisë e shikojnë organizatën si një kompleks inteligjent të sistemit adaptiv, pra të një sistemi, i cili mund të adaptojë inteligjencë. Modelet adaptive të MNJ, përmbajnë seritë e funksioneve, të cilat sigurojnë qëndrueshmërinë në çdo sistem të gjallë në përgjithësi dhe në një organizëm në veçanti. Ato janë bazuar mbi principet e kibernetikës, duke përdorur komunikimin dhe mekanizmat e kontrollit për të kuptuar, përshkruar dhe parashikuar se çfarë duhet të bëjë një organizatë e shëndetshme. Beer (1981) dhe Bennet (2004) aplikuan këtë model në mënyrën për të përshkruar kohezionin apo tërheqjen reciproke, të cilat manifestohen mbi Sistemet Komplekse të Inteligjencës Adaptive (ICAS). Ata argumentojnë që

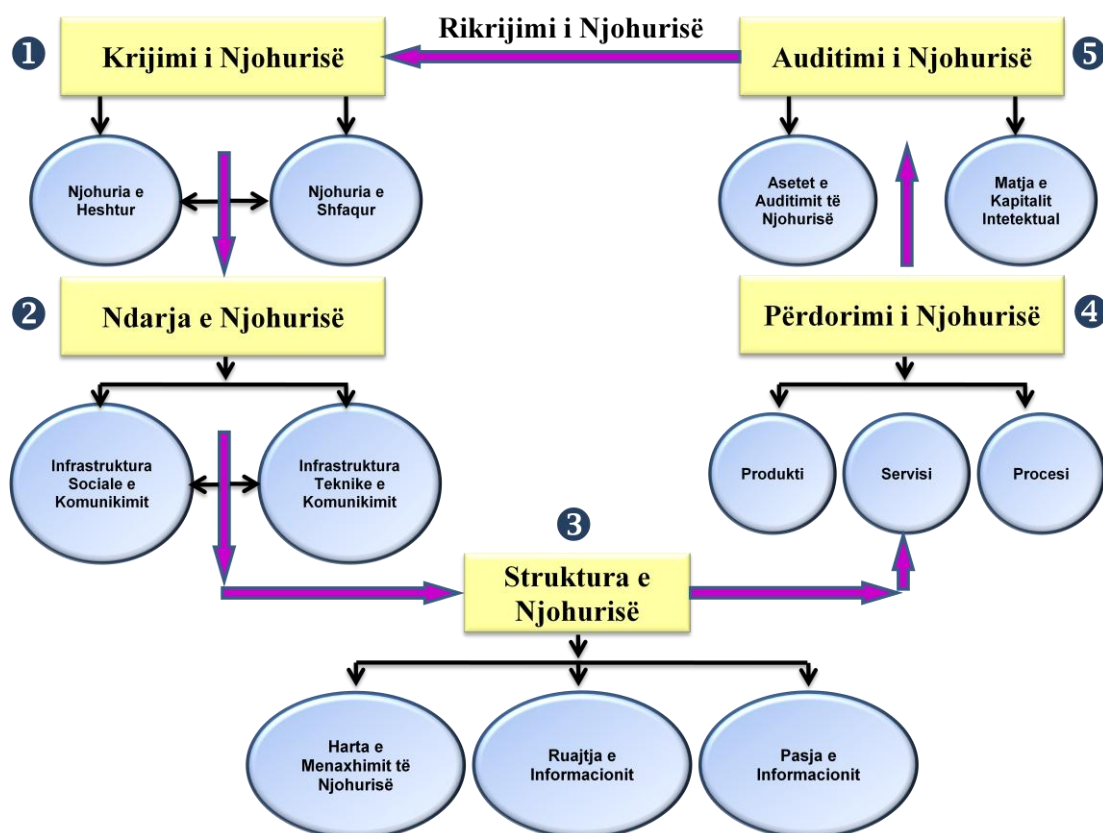
burokracia nuk është e mjaftueshme për të siguruar kohezionin e nevojshëm për mbijetesën e organizatës. Modeli Bennet(2004) bazohet mbi një numer nënsistemesh, të cilët ndërveprojnë dhe përfshijnë gjenerimin në mënyrë të avancuar të inteligjencës teknologjike të kompanisë. Përbërës të kësaj inteligjence janë njerëz, të cilët janë të vetëorganizuar, por që mbeten pjesë e hierarkisë së përgjithshme të organizatës. Menaxhimi i njohurisë duhet të startojë duke përdorur sistemet e ICAS, thekson Bennet. Modeli konsiston në shumë agjentë të pavarur, të cilët ndërveprojnë me njeri - tjetrin. Sjellja e kombinuar e tyre jep rritjen e fenomenit të komplekseve adaptive. Organizatat të cilat kompozojnë një numër të madh të komponenteve të vetëvlerësimit, që priren të maksimizojnë qëllimet e tyre specifike, që veprojnë lidhur me rregullat dhe përmbajtjen e marrëdhënieve me komponentet e tjerë dhe botën e jashtme, që marrin nga mjedisi ç'ka u duhet dhe e transformojnë atë në vlera të larta të produkteve dhe shërbimeve, janë të shoqëruara nga suksesi. Çelësi i një sistemi të tillë adaptivë është të kuptuarit, krijimi i ideve të reja, zgjidhja e problemeve, marrja e vendimeve, marrja në kohë e veprimeve për të arritur rezultatet e dëshiruara. Gjithashtu modeli vendos theksin mbi njohurinë individuale të punonjësit, të krijuar mbi kapacitetin dhe të mësuarin.

2.6 Gjenerimi i Njohurisë në organizatë dhe cikli i Menaxhimit të Njohurisë

Gjenerimi i Njohurisë, i referohet aktiviteteve dhe nismave specifike të ushtruara nga organizata për të rritur stokun e njohurisë ose e thënë me fjalë të tjera, aktiviteteve sistematike të menaxhimit të njohurisë. Kur flasim për gjenerimin e njohurisë së organizatës është e rëndësishme të kuptojmë që njohuria fitohet nga organizata dhe zhvillohet brenda saj. Faza e parë e qarkullimit fillon me procesin e krijimit të njohurisë, i cili përfshin si element identifikimin dhe shndërrimin e dy tipeve të njohurisë, (njohurisë së fshehur dhe njohurisë së shfaqur). Proceset e Modelit SECI (Nonaka,

1995) janë ato që shoqërojnë këtë fazë të procesit të MNJ. Faza e dytë është procesi i ndarjes së njohurisë ka si elementë të rëndësishëm ndërtimin e infrastrukturës sociale dhe teknike të komunikimit brenda organizatës. Faza e tretë, struktura ose përmbajtja e njohurisë ka në qendër akumulimin dhe ruajtjen e njohurisë së organizatës. Procesi i përdorimit të njohurisë lidhet me përdorimin e saj gjatë aktiviteteve të ndryshme të biznesit, të tilla si dizenjimi i produkteve apo i shërbimeve, proceset inxhinierike, po aq sa çdo proces tjetër që lidhet me realizimin e objektivave dhe qëllimeve të biznesit. Proces i auditimit të njohurisë është i lidhur ngushtë me ndërtimin e sistemeve matës të njohurisë. Identifikimi, matja dhe vlerësimi i vlerave të kapitalit intelektual të organizatës janë elementë të rëndësishëm të këtij procesi. Figura e mëposhtme paraqet pesë fazat e qarkullimit të njohurisë në organizatë me elementët karakterizues .

Figura 2.6.1: Procesi i qarkullimit të njohurisë në organizatë



Burimi : Robinson et al. (2006: 708)

Mbështetur në fazat e procesit të qarkullimit në organizatë, specifikohen pesë fazat e ciklit të Menaxhimit të Njohurisë. Pavarësisht diferencave që gjenden në literaturë, për sa i përket termave të përdorur për të kategorizuar fazat e ciklit të MNJ të organizatës, në thelb procesi i qarkullimit të njohurisë në organizatë prek disa komponentë si:

- *krijimi / përvetësimi i njohurisë;*
- *ndarja apo shpërndarja e njohurisë;*
- *akumulimi / ruajtja e njohurisë;*
- *shfrytëzimi / përdorimi i njohurisë;*
- *ndërkombëtarizimi / zbatimi i lidhur i njohurisë.*

Përbërësi i parë i procesit të qarkullimit të njohurisë është **krijimi / përvetësimi i njohurisë**. Kjo është dhe faza e parë e ciklit të Menaxhimit të Njohurisë në organizatë. Gjithnjë njerëzit, në të gjithë botën, kanë pasur nevojë për një volum të larmishëm dhe të lartë njohurie për të kryer punën e tyre. Po kështu organizatat kanë nevojë për njohuri, për të performuar aktivitetet e tyre të biznesit. Procesi për krijimin dhe përvetësimin e njohurisë së nevojshme të organizatës nis me identifikimin e kërkesës për njohuri, si edhe identifikimin e burimeve të brendshme dhe të jashtme nga mund të merret apo përfitohet kjo njohuri. Ky hap është kritik për organizatën, pasi lidhet ngushtë me suportimin e proceseve apo detyrave, që së fundmi duhet të arrijnë qëllimet e biznesit. Ky hap ndihmon në ndërtimin e një sistemi të të kuptuarit se çfarë njohurish nevojiten për të zgjidhur proceset dhe detyrat e biznesit (dizenjimi i produktit, i shërbimit, tregëtimit, etj.). Njohuria e marrë duhet vlerësuar si e veçantë dhe e vështirë për t'u imituar dhe zëvendësuar, duke shërbyer si një bazë për fitimin dhe mbajtjen e avantazheve konkurruese të organizatës. Fitimi apo përvetësimi i njohurisë, nuk lidhet domosdoshmërisht me krijimin e njohurisë së re brenda organizatës, por dhe me

huazimin apo blerjen e njohurisë nga burime jashtë organizatës. Shembuj të sjelljes së kompanive të mëdha mbështesin këtë ide. British Petroleum jep çmimin “Hajduti i Vitit” për punonjësin i cili ka “vjedhur”, idenë më të mirë në zhvillimet aplikative. Texas Instruments, ka krijuar çmimin “Nuk është shpikur këtu, por unë e përdor atë gjithsesi” për huazimin e praktikave nga brenda apo jashtë kompanisë. Kur flasim për krijimin apo përvetësimin e njohurisë, aktiviteti më direkt i lidhur është blerja e njohurisë nga një organizatë tjetër ose nga punësimi i individëve, që zotërojnë njohurinë për të cilën organizata ka nevojë. Shpesh kompanitë janë të gatshme të paguajnë një çmim mbi vlerën e tregut në blerjet e tyre. Bordet drejtues të këtyre kompanive pranojnë të paguajnë vlerë ekstra, pikërisht për blerjen e njohurisë, me qëllim shtimin e stokut të njohurisë së kompanisë. Rasti i blerjes së Lotus në 1995 nga IBM flet qartësisht. IBM bleu 3.5 milionë dollar Lotus, vlera kontabile e të cilit ishte vetëm 250 mijë dollarë. IBM shpenzoi 3.25 milion dollarë premium, që përfaqësojnë vlerësimin e njohurisë unike të Lotus për produktet Notes dhe të programeve të tjerë të aplikimit, që Lotus zotëronte. IBM e dinte qartazi që mendjet që shpikën Notes janë më të vlefshëm se software në veteve. IBM e dinte që ato mendje kishin aftësitë, eksperiencën dhe kreativitetin, i cili IBM-së i nevojitej, për të aplikuar njohurinë në botën e re të programeve kompjuterike (software).

Më tej, referuar proverbit spanjoll “Një vjedhje e mirë është veçse gjysma”, qartësisht organizimi i njohurisë dhe mirëpërdorimi i saj shihen si tepër të rëndësishëm në këtë fazë të ciklit të Menaxhimit të Njohurisë. Pas kapjes së njohurisë së duhur, procesi vazhdon me ndarjen e njohurisë dhe krijimin e proceseve të cilat shërbejnë si një bazë për procesin inovativ. Përgjatë iniciativave inovative vëmendja fokusohet në të dyja llojet e njohurisë (së fshehur dhe të shfaqur). Ky është dhe momenti i fillimit të

koordinimit dhe risistemimit të njohurisë së shfaqur në bazën e të dhënave të kompanisë, raportet, etj., duke ndërtuar kështu një bazë të gjerë njohurish. Gjatë këtij procesi përfitohen njohuri të heshtura nëpërmjet bashkëveprimit të punonjësve, duke ndarë njohuri përgjatë takimeve të vazhdueshme. Përveç krijimit dhe transferimit të njohurisë, rritja e transparencës të procesit është shumë e dobishme dhe me vlerë, pasi kjo mundëson organizatën të përqendrohet mbi njohuritë e rëndësishme strategjike, po aq sa te rritja e efikasitetit dhe minimizimi i riskut të dështimit. Krijimi i njohurisë së organizatës i referohet aftësisë së një organizate për të zhvilluar ide dhe zgjidhje të dobishme. Organizatat vendosin shtyllat e njohurisë së tyre nga mbledhja e të dhënave dhe informacionit nga burime të ndryshme (Marquette, 2006). Mendimet e punonjësve apo baza e të dhënave shërbejnë si burime të brendshme për krijimin e njohurisë së kompanisë. Nëpërmjet rikonfigurimit dhe rikombinimit në plan të parë, si dhe nëpërmjet bashkëveprimit të grupeve të ndryshme, organizatat krijojnë kuptime dhe realitete të reja. Në të njejtën kohë, organizatat importojnë një pjesë të rëndësishme të njohurisë, që ju nevojitet, nga burime të jashtme. Ato mund të blejnë njohurinë që nuk e disponojnë apo zhvillojnë, nga njohësit apo kompanitë krijuese. Alavi dhe Leidner (2001) vënë në vëmendje se krijimi i njohurisë së organizatës përfshin zhvillimin e përmbajtjes së re ose zëvendësimin e përmbajtjes ekzistuese, brenda njohurisë të heshtur dhe të shfaqur të organizatës, nëpërmjet proceseve sociale dhe bashkëpunuese, po aq sa nëpërmjet proceseve njohëse të individit. Teoria e krijimit të njohurisë së organizatës është zhvilluar më tej, duke identifikuar kushtet që mundësojnë, si dhe pengesat e caktuara për krijimin e njohurisë. Qartazi, krijimi i njohurisë nuk është thjesht një përmbledhje e fakteve, por një proces unik i njeriut, që nuk mund të reduktohet ose të përsëritet lehtë. Ai është një proces që përfshin aktivitete që lidhen me zbulimin dhe kapjen njohurisë,

hyrjen e njohurisë së re në sistem, po aq sa dhe zhvillimin e njohurisë. Kjo fazë karakterizohet nga ndërveprimi i njohurisë së fshehur dhe njohurisë së shfaqur dhe është e inkurajuar nga marrëdhëniet e individëve me eksperiencë të ndryshme. Është faza ku përdoret më shumë teknologjia e informacionit si mjet për kapjen, filtrimin dhe ndërtimin e bazës së të dhënave inteligjente, skanimin e kodeve çelës dhe të sistemeve të simboleve të njohurisë.

Akumulimi / ruajtja e njohurisë është vlerësuar si përbërësi i dytë i ciklit të menaxhimit të njohurisë në organizatë. Kjo sepse, njohuria e akumuluar mund të luajë një rol të rëndësishëm në eliminimin e pengesave dhe inefiçencës dhe, në të njëjtën kohë, në përmirësimin e menaxhimit të performancës. Me fjalë të tjera, nëse krijimi i njohurisë përgjatë aktiviteteve të menaxhimit në vite nuk është akumuluar në mënyrë sistematike, ajo nuk do të jetë e dobishme në nevojat e të ardhmes për marrjen e vendimeve. Depot e ruajtjes së njohurisë janë krijuar përgjatë kësaj faze si p.sh. baza e të dhënave, dokumentet e shkruar, leksionet e të mësuarit, artikuj të publikuar, etj. Më tej, të gjithë individët e organizatës duhet të kenë akses në bazë për të përvetësuar njohurinë e lidhur me punën e tyre dhe marrjen e vendimeve. Ka dy pika të rëndësishme që duhet të mbahen në vëmendje në këtë fazë. *Së pari*, njohuria e marrë (e përftuar) nuk është gjithmonë e mirëinformuar dhe e planifikuar. Një pjesë e saj është e rastit, apo si rezultat i nismave të lira të kompanisë (Marquette, 2006). *Së dyti*, informacioni i mbledhur nga burime të brendshme apo të jashtme të njohurisë, duhet të kalojë në filtra konceptuale lidhur me normat, vlerat dhe prirjet e kompanisë, gjë e cila më pas do të ndikojë në vendimet e organizatës, lidhur me produktivitetin e informacionit të arritur. Akumulimi apo ruajtja e njohurisë duhet të bëhet, pasi të jetë kryer procesi i filtrimit të njohurisë, që i nevojitet organizatës aktualisht.

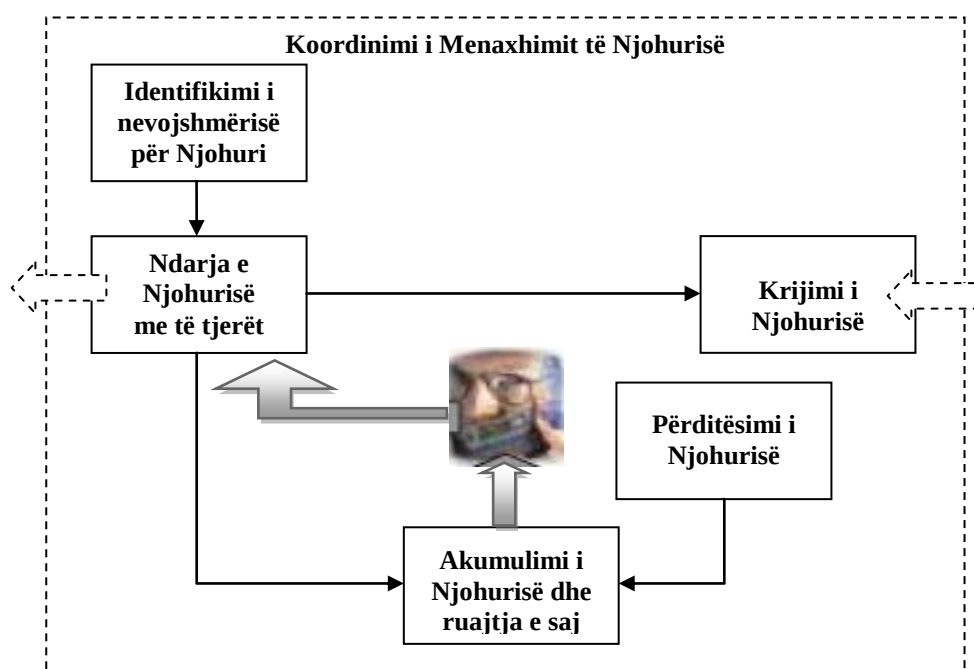
Përbërësi i tretë i procesit të qarkullimit të njohurisë është **ndarja / shpërndarja e njohurisë**. Kjo fazë e ciklit të Menaxhimit të Njohurisë është përgjegjëse për shpërndarjen e njohurisë dhe bërjen asaj të disponueshme për të tjerë në organizatë, të cilët kanë nevojë ta përdorin atë në punën e tyre. Gjatë kësaj faze, Menaxhimi i Njohurisë nxit shpërndarjen e njohurisë midis individëve e niveleve organizative dhe gjithashtu kontribuon në bërjen e procesit të punës më të mprehtë dhe intensiv ndaj njohurisë. Punonjësit e konsiderojnë veten si punonjës të njohurisë, si punonjës të dijes. Kështu, nëse ata mund të gjejnë apo marrin njohurinë që ju nevojitet nga burimet e njohurisë të administruara nga organizata, do të kenë të mundur ta aplikojnë atë, në përmbushje të kryerjes me sukses së punës së tyre. Kjo kërkon integrimin e njohurisë nga shumë burime, në funksion të përmirësimit të performancës.

Përdorimi / shfrytëzimi i njohurisë është komponenti i katërt i ciklit të qarkullimit të njohurisë. Kjo fazë fiton rëndësi kur të mësuarit është i integruar në organizatë. Çdo njohuri në dispozicion dhe për më tepër e sistemuar në organizatë, mundëson përgjithësimin apo aplikimin, qoftë dhe pjesërisht të saj, në një situatë të re. Sipas Referuar O'Dell, C.& Grayson, C.J. (2001), një nga format më popullore të përdorimit të njohurisë është adoptimi i praktikave më të mira brenda organizatës, zbulimi i njohurisë së lidhur dhe zbatimi i saj. Vetëm në qoftë se ne dimë se “çfarë dimë”, mund ta identifikojmë dhe transferojmë të brendshmen tonë në praktikën më të mirë. Përbërësi i pestë i procesit të Menaxhimit të Njohurisë është **internalizimi / zbatimi i lidhur i njohurisë**, i cili haset kur individët punonjës zbulojnë njohuri të lidhura, i marrin dhe i aplikojnë ato. Internalizimi apo përfshirja, mund të japë rritje për njohuri të reja, duke siguruar në këtë mënyrë një bazë aktive për krijimin e njohurisë. Referuar Wiig, K.M. (1993), organizata e ka të nevojshme të mbështesë kombinimin e përbërësve të

ndryshëm, të tillë si zhvillimi i infrastrukturës, sigurimi i njohurisë së re dhe asaj ekzistuese, shpërndarja dhe kombinimi i saj. Ai thekson idenë se kompanitë mbijetojnë me zhvillimin e vazhdueshëm bazuar mbi njohurinë e re, mbi krijimin e ideve, praktikave dhe eksperiencave të ditës.

Një kompani mund të performojë dhe sigurojë mbijetesë vetëm nëse të gjitha fushat e njohurisë së përdorshme që ajo ka në dispozicion janë kombinuar. Brenda këtij konteksti, duhet vënë në vëmendje se fazat e procesit të qarkullimit të njohurisë, të përshkruara më lart, nuk nevojiten të jenë në vazhdimësi, apo të funksionojnë domosdoshmërisht në mënyrë të veçantë. Në disa situata ato mund të shfaqen njëkohësisht. Figura e mëposhtme paraqet fazat e ciklit të menaxhimit të njohurisë, si një proces koordinues i lëvizjes së njohurisë në organizatë.

Figura 2.6.2: Koordinimi i Menaxhimit të Njohurisë në organizatë



Burimi: Kucza, T. (2001:29)

Së fundi, duhet të kuptohet qartazi, se efektiviteti i procesit të qarkullimit të njohurisë në organizatë ndikohet nga një grup faktorësh, të cilët fuqishëm influencojnë zbatimin e

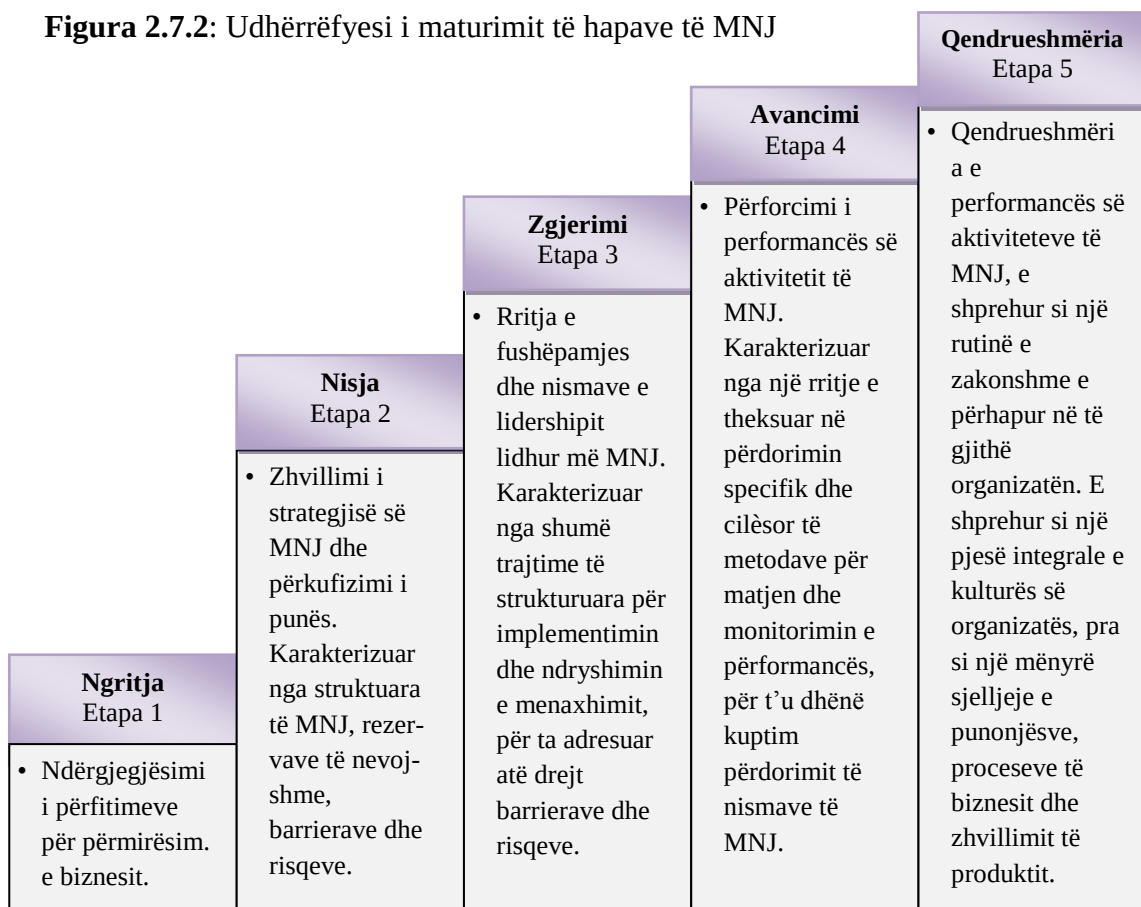
menaxhimit të njohurisë, duke pasur një rol kritik për suksesin e proceseve të MNJ. Ky grup faktorësh vjen i grupuar në tre dimensione kryesore. Dimensioni i parë është ai njerëzor dhe përfshin faktorë të tillë si vizioni i lidershit, kultura e organizatës, menaxhimi i burimeve njerëzore, harmonia midis departamenteve të marrjes së vendimeve, besimi i klienteve, etj. Dimensioni i dytë përfshin teknologjinë e informacionit dhe mjetet që ajo siguron në funksion të zbatimit të praktikave të menaxhimit të njohurisë. Dimensioni i tretë është ai organizativ, ku bëjnë pjesë faktorë të tillë si efektiviteti i menaxhimit strategjik apo struktura e organizatës.

2.7 Etapat dhe elementët bazë të një programi të Menaxhimit të Njohurisë

Menaxhimi i Njohurisë është më shumë një udhëtim dhe si i tillë ai duhet të shihet si një proces dhe punë në progres, përgjatë së cilës organizatat përjetojnë faza të ndryshme në ndërtimin e pjekurisë së tyre lidhur me MNJ. Robinson (2006) përforcoi idenë e niveleve të ndryshme të maturimit të MNJ, të lidhur ngushtë me rolin që luan MNJ në mbështetjen e qendrueshmërisë së korporatave. Robinson zhvilloi udhërrëfyesin e hapave të maturimit të MNJ nëpërmjet pesë niveleve: *1- nisja, 2- ngritja, 3- zgjerimi, 4- progresi dhe 5- qendrueshmëria*. Pesë nivelet me cilësitë e tyre përkatëse shtrihen me një trend në rritje, nga ndërgjegjësimi drejt institucionalizimit të MNJ, brenda një organizate. Puna për ndërtimin apo ngritjen e një programi të MNJ do të fillonte me ndërgjegjësimin e drejtuesve dhe anëtarëve të organizatës, për përfitimet që do t'i vijnë organizatës nga zbatimi i një programi të tillë. Më pas, ndërtimi dhe zhvillimi i strategjisë me hapat konkretë të punës për zbatimin e MNJ dhe komunikimi i qartë i saj midis anëtarëve të organizatës është i domdoshëm. Roli i lidershit është në qendër të procesit dhe tepër i rëndësishëm në rritjen e iniciativave të MNJ. Për të vazhduar më pas me përdorimin e metodave dhe mjeteve për matjen e performancës së MNJ.

Qendrueshmëria e aktiviteteve të MNJ ka të bëjë me kthimin e tyre në një rutinë të zakonshme të organizatës, shprehur kjo si pjesë integrale e kulturës së saj, si një mënyrë sjelljeje e punonjësve dhe pjesë e proceseve të biznesit dhe zhvillimit të produktit. Në përmbushje të qëllimit kryesor të një programi të MNJ, në funksion të rritjes së avantazheve konkurruese dhe performancës së organizatës pyetjet që shtrohen janë, “Çfarë njohurie është e nevojshme dhe nga cili burim e mundur për t’u kapur? Çfarë kërkesash të lidhura të njohurisë duhet të takojnë objektivat e strategjisë?”. Zhvillimi i një udhërrëfyese, apo programi të MNJ, përfshin identifikimin e proceseve dhe detyrave që nevojiten për të suportuar aktivitetet e njohurisë, për të ndjekur strategjitë e organizatës. Në funksion të këtij qëllimi aktivitetet e njohurisë duhet të fokusohen mbi procese konkrete të biznesit apo detyra specifike.

Figura 2.7.2: Udhërrëfyese i maturimit të hapave të MNJ



Burimi : Robinson et al. (2006: 803)

Më saktësisht, aktivitetet e menaxhimit të njohurisë duhet të fokusohen për të mbushur një boshllëk në ekzistencën e njohurisë së nevojshme apo të aktiviteteve të njohurisë, që karakterizojnë një proces apo detyrë specifike të aktivitetit të biznesit. Kjo është e rëndësishme sepse: *Së pari*, në qoftë se proceset e zgjedhurar janë të lidhur me strategjinë, ata do të kontribuojnë dhe lejojnë të fokusohemi mbi projektet, pa humbur pamjen e një tabloje të madhe. *Së dyti*, vendosja se cilët njerëz do të përfshihen në zhvillimin e një programi të tillë të Menaxhimit të Njohurisë është e rëndësishme. Duke qenë se njohuria është e shpërndarë kudo tek individet në organizatë, një përfshirje e gjithë niveleve është avantazh (top-down, bottom-up, middle up-top down). *Së treti*, shikimi me kujdes i kushteve aktuale të kompanisë është i domosdoshëm. Në këtë aspekt duhet të mbahen parasysh përgjigje të pyetjeve si, “Cilat burime të rritjes dominojnë? Çfarë teknologjish janë përdorur? Çfarë lloje të ekspertizës duhen patur për të mirëmbajtur qendrueshmërinë e avantazheve konkurruese të kompanisë? Çfarë boshllëqesh ka në stokun e njohurisë së organizatës? Çfarë njohurish anëtarët e organizatës nevojiten të kenë ose të krijojnë për të kapërcyer boshllëqet?”. *Së katërti*, duhet menduar për gjendjet e dëshiruara të kompanisë, duke patur parasysh pyetjet, “Çfarë lloj njohurish nevojiten nga anëtarët e organizatës për të arritur objektivat e synuara? Për çfarë objektivash biznesi duhet të fokusohemi kur menaxhojmë njohuritë e rritjes së kompanisë?”.

Organizatat përjetojnë faza të ndryshme në ndërtimin e pjekurisë së tyre, lidhur me Menaxhimin e Njohurisë. Parlbj (1999) identifikoi katër elementë kryesore në përbërje të një programi të MNJ, që janë njerëzit, proceset, përmbajtja dhe teknologjia. Elementi i parë “njerëzit” lidhet ngushtë me natyrën sociale të Menaxhimit të Njohurisë. Duke qenë se Menaxhimi i Njohurisë ka në qendër të tij njerëzit, kjo sjell si domosdoshmëri

dhënien e informacionit të nevojshëm anëtarëve të organizatës në lidhje me dobitë dhe përfitimet që vijnë nga zbatimi i MNJ. Kjo fazë e programit të Menaxhimit të Njohurisë realizohet nga elementë të tillë si trajnimet e punonjësve në lidhje me praktikën e MNJ, ndërtimi apo zhvillimi i komunitetit të praktikave apo krijimit të strukturave dhe qendrave të MNJ. Elementë të rëndësishëm të programit janë “proceset” dhe “përmbajtja”. Këta elemente janë të lidhur me krijimin dhe zbatimin e strategjisë së Menaxhimit të Njohurisë. Kjo fazë e programit do të përfshijë auditimin e situatës aktuale, për të vazhduar me planifikimin e një sistemi të ri metodash dhe praktikash në vendosje të proceseve të MNJ. Krijimi i një harte të Menaxhimit të Njohurisë, ku përfshihen grupi i rregullave për zbatimin e MNJ, matësit e performancës së Menaxhimit të Njohurisë dhe kapitalit intelektual të organizatës është i domosdoshëm.

Më tej, “teknologjia e informacionit” është një mjet i rëndësishëm në zbatimin e Menaxhimit të Njohurisë, duke qenë në të njëjtën kohë element i rëndësishëm i një programi të MNJ. Përdorimi i programeve dhe teknikave kompjuterike gjatë zbatimit të programeve të Menaxhimit të Njohurisë, luan një rol të madh në suksesin e këtij procesi. Teknologjia e Informacionit shërben fuqishëm në kapjen (përvetësimin) e njohurisë nga burime të jashtme të organizatës, po aq sa në ndarjen e njohurisë midis grupeve organizative, si dhe ruajtjen e njohurisë, duke mundësuar krijimin e kujtesës organizative. Por implementimi dhe përdorimi me sukses i teknologjisë së informacionit brenda organizatës nuk konvertohet barazimisht në suksesin e programeve të MNJ. Kjo, pasi praktikën e Menaxhimit të Njohurisë, siç do të shohim në vazhdim, ndikohen nga një grup faktorësh që çojnë në dështimin apo suksesin e zbatimit të tij. Teknologjia e Informacionit është vetëm një prej tyre. Tabela e mëposhtme paraqet elementët bazë të një programi të MNJ dhe nënelementët karakterizues të secilit prej tyre.

Tabela 2.7.1: Elementët bazë të programit të Menaxhimit të Njohurisë

Njerëzit	• implementimi i trajnimeve / informacioneve për MNJ (p.sh. workshop, ose në punë e sipër) • emërimi i punonjësve të MNJ si dhe krijimi i qendrave të MNJ • nxitja dhe informimi rreth dobisë së MNJ • ndërtimi dhe zhvillimi i “komunitetit dhe praktikave”
Proceset	• planifikimi apo auditimi i situatës aktuale • krijimi i një strategjie për implementimin e MNJ • implementimi i sistemit të ri të “komunitetit dhe praktikave” • vendosja e proceseve të tjera të MNJ
Përmbajtja	• krijimi i një harte të MNJ • implementimi i rregullave të MNJ • matja e kapitalit intelektual
Teknologjia e Informacionit	• zbatimi i një sistemi auditimi ose kontrolli të MNJ • implementimi i mënyrave për praktikat më të mira • përdorimi i programeve kompjuterike për implementimin e MNJ (përfshirë këtu dhe programe kompjuterike për rrjete intranet, pra rrjete të brendëshme të kompanisë)

Burimi: *Parlby (1999 :23)*

Brenda aspektit të trajtimit të programeve të MNJ lindin disa pyetje:

Së pari, a përdoret Menaxhimi i Njohurisë në të gjitha organizatat, pavarësisht aktivitetit që ato kryejnë? Duke pasur parasysh se MNJ shihet i lidhur ngushtësisht me përmirësimin e proceseve po aq sa dhe me krijimin e kulturës dhe teknikave që i suportojnë ato, qartësisht mund të themi se menaxhimi i njohurisë i përket të gjitha organizatave. Organizatat që operojnë në sektorët e shërbimeve tregojnë një prirje më të madhe për të përdorur MNJ, por çdo organizatë në përpjeket e saj për të përmirësuar të mësuarin organizativ dhe procesin e transferimit të njohurisë, e ka të nevojshme të përdorë Menaxhimin e Njohurisë.

Së dyti, çfarë tipi strukture organizative është më e përshtatshme për Menaxhimin e Njohurisë? Nisur nga fakti që proceset e të mësuarit, si rregull, lulëzojnë më mirë në organizatat me strukturë horizontale, se në organizatat me strukturë vertikale apo autoritare, MNJ priret të këtë më shumë sukses në këto tipe organizatash. Megjithatë, fakt ngelet që të gjitha organizatat përdorin njohuri dhe përdorin një miks të konfiguracionit strukturor, horizontal dhe vertikal. Nëse një menaxhim i mirë i njohurisë së brendshme i ndihmon punonjësit të performojnë më mirë punën e tyre, menaxhimi i mirë i njohurisë së jashtme mundëson klientët dhe gjithë aktorët e tjerë, me të cilët organizata ka marrëdhënie, të përformojnë veprimet e dëshiruara. Parë në këtë fokus, përfitimet nga MNJ vijnë sa në drejtim të organizatës dhe anëtarëve të saj, aq dhe për klientët apo në përgjithësi palëve të interesuara për t'u shërbyer nga organizata.

Së treti, si fillon një program i Menaxhimit të Njohurisë? Disa organizata fillojnë me nisma të vogla të Menaxhimit të Njohurisë, me disa impakte pozitive të pëlqyeshme bazuar në eksperiencat e organizatës. Këtu përfshihen disa nga nismat më popullore të MNJ si p.sh. shkëmbimi i praktikave më të mira apo krijimi i një intraneti organizativ. Organizata të tjera fillojnë sistematikisht nga drejtimi i një kontrolli të brendshëm të MNJ ose vlerësimi i një sistemi të MNJ, dizenuar si një burim i organizatës.

Së katërti, nga cilat nivelet organizative duhet të fillojë Menaxhimi i Njohurisë? Menaxhimi i Njohurisë është bazuar në një perspektivë organizate lidhur ngushtë me aplikimet dhe proceset e organizatës. Përgjithësisht rekomandohet se është më mirë të fillohet me iniciativa nga nivelet e larta të organizatës (top-down), kjo lidhur me burimet po aq sa dhe me politikat e mbështetura nga udhëheqja e organizatës. Por, Menaxhimi i Njohurisë gjithashtu mund të fillojë me iniciativa nga nivelet e ulëta ose të mesme të organizatës (upper-middle), duke siguruar suportin nga menaxhimi i lartë i

organizatës. Megjithatë, duke qenë se natyra e Menaxhimit të Njohurisë është në thelb sociale, përgjithësisht në çdo inisiativë apo praktikë të MNJ përfshihen njerëzit. Pra, në të dyja nivelet e zbatimit të MNJ, si ato në majë të strukturës organizative ashtu dhe në bazë të saj, është e vështirë të mbështesësh zbatimin dhe suksesin e proceseve të MNJ, nëse nuk lidh më parë interesat dhe pjesëmarrjen e punonjësve të çdo niveli të organizatës, si pjesë integrale e proceseve të Menaxhimit të Njohurisë.

2.8 Përmbledhje

Studiuesit e Menaxhimit të Njohurisë janë fokusuar kryesisht në çështje që sipas tyre janë të përbashkëta për të gjitha praktikat e MNJ. Ka përkufizime të ndryshme për MNJ, por që në thelb janë të njëjta dhe përkufizojnë MNJ si një proces sistematik për krijimin, ndarjen, përdorimin dhe ruajtjen e njohurisë. Qellimi kryesor i MNJ është të kthejë njohurinë e individit në njohuri të organizatës. Nëpërmjet proceseve dhe programeve të MNJ, synimi është kthimi i njohurisë në aset afagjatë të organizatës, për t'u përdorur nga individët dhe grupet organizative në të ardhmen. Dallimi midis MNJ dhe MI është vënë në vëmendje. Llojet dhe nivelet e njohurisë, me karakteristikat dalluese, janë vënë në fokus, si përmbajtje dhe fushëveprimi të Menaxhimit të Njohurisë. Kapitulli paraqet evolucionin e MNJ dhe vë në vëmendje natyrën sociale, ndërdisplinore, dinamike dhe komplekse të MNJ. Pas trajtimit të pesë fazave të ciklit të MNJ në organizata, prezantohen hapat e maturimit të një programi të Menaxhimit të Njohurisë dhe aktivitetet kryesore të çdo faze të programit.

KAPITULLI III: FAKTORËT KRITIKË TË SUKSESIT TË MENAXHIMIT TË NJOHURISË

Qëllimi i këtij kapitulli është hulumtimi i literaturës lidhur me konceptet që përfaqësojnë variablat e pavarur dhe variablin e varur, të rrjedhur nga hipotezat e punimit. Mbas rishikimit të disa modeleve dhe studimeve empirike të fushës, u përzgjedhën për t'u studiuar ata faktorë kritikë të suksesit të zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë, të cilët lakoheshin më shumë dhe të cilët do të shërbejnë si variabla të pavarur në këtë studim. Në vazhdim të kapitullit do të trajtohet koncepti mbi Performancën e Organizatës (PO) dhe treguesit e përzgjedhur për matjen e saj. Performanca e Organizatës do të shërbejë si variabël i varur në këtë punim.

3.1 Roli i faktorëve kritikë për suksesin e zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë

“Rreth 40 ÷ 60% e projekteve të Menaxhimit të Njohurisë dështojnë.” (Roth, 2003: 174). Literatura njih disa barriera që ndikojnë negativisht suksesin e praktikave të menaxhimit të njohurisë ose që shkaktojnë dështimin e projekteve të MNJ, si p.sh. lidërsip i dobët, pak i përkushtuar në zbatimin e MNJ; mungesa e strategjisë dhe planifikim i dobët i MNJ; injorim i aspekteve të kulturës; mungesa e komunikimit midis anëtarëve të organizatës për të ndarë njohurinë; mungesë besimi për të pranuar gabimet dhe përmirësuar ato; mungesa e sistemeve matës të Menaxhimit të Njohurisë, etj.

Organizatata janë duke u përpjekur të përdorin Menaxhimin e Njohurisë për përmirësimin e performancës së organizatës, por është e pranuar që parimet e MNJ janë akoma duke u zhvilluar. Referuar Stankonsky dhe Baldanza (2001), mungesa e fokusit mbi Menaxhimin e Njohurisë dhe mungesa e pranuar në parimet e MNJ janë disa nga

boshllëqet e kësaj disipline. Qasjet e ndryshme të përdorura në praktikat e Menaxhimit të Njohurisë, nuk sigurojnë rezultatet e pritshme për kompanitë. Referuar Gerhards dhe Trauner (2007), zbatimi i Menaxhimit të Njohurisë nuk udhëhiqet të këtë sukses, sepse kompleksitetit të MNJ i mungon një këshillë praktike. Të dhënat e modeleve të mirënjohura si: “Sipiralja e Njohurisë”, “Duke ndërtuar blloqet e Menaxhimit të Njohurisë” apo “Modeli i Mynihut”, nuk japin përgjigje për këtë normë të jashtëzakonshme dështimesh. “Suksesi dhe dështimi i Menaxhimit të Njohurisë varet nga përcaktimi drejt dhe ndikimi e një grupi faktorësh të brendshëm organizativ, përgjatë zbatimit të praktikave dhe inisiativave të MNJ” (Gerhards dhe Trauner, 2007: 22). Ky grup faktorësh është kritik, për suksesin e këtij procesi në organizatë. Një pjesë e organizatave të biznesit dështojnë të zbatojnë suksesshëm Menaxhimin e Njohurisë, sepse ato nuk kanë mundur të identifikojnë faktorët kritikë që ndikojnë suksesin e tij. Kjo pasi, nga njëra anë Menaxhimi i Njohurisë është një prej çështjeve të menaxhimit që nuk merr vlerën e duhur nga drejtuesit e organizatave, dhe nga ana tjetër, sepse gjendet një boshllëk në përpjekjet akademike dhe skollastike në këtë aspekt. Interesi lidhur me Faktorët Kritikë të Suksesit të zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë u rrit fuqishëm pas vitit 2003. Kjo dhe për faktin që tashmë ekzistonin modelet bazë të Menaxhimit të Njohurisë, të cilat pavarësisht se nuk siguronin një zgjidhje për dështimet e projekteve të MNJ, krijojnë një bazë të fortë në ndërtimin e koncepteve kryesore të fushës, apo identifikimin dhe përshkrimin e hapave të procesit të Menaxhimit të Njohurisë. Shumë studime empirike të fushës së MNJ, qartazi kanë treguar se për një zbatim të suksesshëm të Menaxhimit të Njohurisë kërkohet paraprakisht përgatita e një mjedisi organizacional, i cili do të mundësojë përdorimin më të mirë të mundshëm të njohurisë. Garantimi i një mjedisi të tillë organizativ,

ngushtësisht lidhet me rolin e një gamë të gjerë faktorësh të brendshëm të organizatës. Këta faktorë literatura i quan Faktorë Kritikë të Suksesit (FKS) të zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë (MNJ). Studjuesit vënë në vëmendje se kërkohet më shumë investigim mbi Faktorët Kritikë të Suksesit të zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë. Akoma më tej, kërkohet veçanërisht investigim i marrëdhënies midis FKS të zbatimit të MNJ dhe inovacionit (Chang dhe Lee, 2008; Chen dhe Huang, 2009; Lin et al., 2007). Po kështu, referuar Anderson (2009); Asoh et al. (2007); Yang et al. (2009); Zheng et al. (2010), është akoma pak e eksploruar marrëdhënia midis Faktorëve Kritikë të Suksesit (FKS) të zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë dhe Performancës së Organizatës (PO). Në këtë kuadër, për një zbatim të suksesshëm të zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë në organizata, një komponent i rëndësishëm është analiza e Faktorëve Kritikë, që ndikojnë suksesin e procesit të MNJ. Studiuesit e fushës i përcaktojnë FKS të MNJ si një minierë të fushës, e cila garanton rezultate të kënaqshme për një performancë të suksesshme dhe konkurruese. Oakland (1995) përkufizon FKS të zbatimit të MNJ, si faktor kyç që një organizatë mund të këtë për të kapur objektivat, si një fushë e mendimit që duhet të jetë efiçente, në mënyrë që biznesi të rritet. Akoma më tej, Zynger (2002) dallon midis faktorëve të brendshëm dhe të jashtëm të suksesit të zbatimit të MNJ, duke theksuar se ndërsa faktorët e brendshëm mund të kontrollohen nga organizata, faktorët e jashtëm nuk mund të kontrollohen prej saj (organizatës). Referuar (Wong, 2009), ndërsa faktorët e brendshëm janë subjekt i kontributit në vetvete të organizatës, faktorët e jashtëm janë më pak influencues në zbatimin e MNJ. Këta faktorë kritikë përgjatë literaturës janë të organizuar në tre dimensione. *Së pari*, sektori njerëzor, i cili është sektori më i rëndësishëm në qendër të Menaxhimit të Njohurisë. Grupi i faktorëve që zë ky dimension është 50% e totalit. *Së dyti*, teknologjia

e informacionit është një faktor dhe mjet shumë i rëndësishëm, në zemër të proceve të MNJ, për thithjen, ndarjen dhe ruajtjen e njohurisë së organizatës. Dimensionin i TI zë 25% të grupit të faktorëve kritikë të MNJ në organizata. *Së treti*, dimensionin organizativ, i cili zë 25% të grupit të faktorëve. Mbështetur në dimensionin njerëzor, të teknologjisë së informacionit dhe dimensionin organizativ të Menaxhimit të Njohurisë, janë përcaktuar nga studiuesit e fushës, ata Faktorë Kritikë të Suksesit, të cilët kanë një influencë më të gjerë mbi zbatimin e praktikave dhe iniciativave të Menaxhimit të Njohurisë në organizata.

Në këtë studim, janë përzgjedhur për t'u analizuar dhe studiuar, ata faktorë që vijnë më të lakuar në literaturë dhe që prekin më shumë realitetin aktual të organizatave të biznesit në Shqipëri. Konkretisht: *lidershipi (grupi udhëheqës), strategjia e organizatës, menaxhimi i burimeve njerëzore, teknologjia e informacionit, kultura e organizatës, struktura e organizatës dhe sistemet matëse*. Në vazhdim paraqiten tezat kryesore teorike për secilin prej këtyre shtatë faktorëve.

3.1.1 Lidershipi (Grupi Udhëheqës)

Referuar Davenport et al., (1998) dhe Bennet (2000), si në të gjitha ndryshimet dhe përmirësimet e programeve të menaxhimit, angazhimi i menaxhimit të lartë të organizatës është kritik dhe për implementimin e Menaxhimit të Njohurisë. Kërkime të ndryshme kanë investiguar marrëdhënien midis rolit të lidershipit dhe menaxhimit të njohurisë dhe kanë cilësuar se lidershipi/grupi udhëheqës luan një rol çelës influences në suksesin e Menaxhimit të Njohurisë. Autorë si Holsapple dhe Josh, (2000); Skyrme dhe Amidon, (1997); Davenport et al., (2001); Liebowitz, (1999); American Productivity dhe Quality Center (APQC), (1999); Wong dhe Aspinwall, (2005); Chong,

2006), kanë vënë theksin në rolin dhe ndikimin e lidëshipit të organizatës për suksesin e aktiviteteve dhe programeve të Menaxhimit të Njohurisë.

Davenport et al.,(1998) vë në vemendje se liderat duhet të jenë shembuj për të tjerët në shfaqjen e vullnetit në të mësuarin e vazhdueshëm, për të ndarë dhe ofruar njohurinë e tyre lirisht me të tjerët në organizatë. Kompetencat e lidëshipit përfshijnë drejtimin e përpjekjeve për të përcjellë tek punonjësit rëndësinë e MNJ, në mbështetje të krijimit të një kulture që promovon krijimin dhe ndarjen e njohurisë. Liderat janë të rëndësishëm duke vepruar si model, me mënyrën e tyre të sjelljes, e jo thjesht me fjalë, në mbështetje të promovimit dhe përkushtimit, në zbatim të aktiviteteve dhe inisiativave të Menaxhimit të Njohurisë. Vetëm duke vepruar në këtë mënyrë, ata natyrshëm influencojnë tek punonjësit e tjerë për pjesëmarrje në praktikatat dhe aktivitetet e MNJ. Referuar Holsapple dhe Joshi (2000), në esencë liderat themelojnë dhe krijojnë kushtet e nevojshme për efektivitetin e praktikave dhe programeve të Menaxhimit të Njohurisë. Kompetencat e tjera të lidëshipit lidhen me krijimin e një kulture që promovon ndarjen e njohurisë, përgjatë anëtarëve dhe grupeve të punës. Suporti i praktikave të MNJ nga grupi udhëheqës duhet të jetë i vazhdueshëm, pasi vetëm në këtë mënyrë ai mundet të transformohet në përpjekje konkrete dhe do të kontribuojë në suksesin e MNJ.

Lakshman (2007) e konsideron rolin e lidëshipit si një variabël çelës në marrëdhënien midis Menaxhimit të Njohurisë dhe përmirësimeve në Performancën e Organizatës (PO). Ai identifikon dy dimensione të rolit të lidëshipit në mbështetje të MNJ, që janë *dimensioni i brendshëm* dhe *dimensioni i jashtëm*. Dimensioni i brendshëm është lideri fokusuar mbi rëndësinë që ka teknologjia dhe njohjet sociale, në zbatimin e praktikave të MNJ. Dimensioni i jashtëm është përfshirja e liderit në rëndësinë që ka njohuria e fokusuar mbi klientin, përgjatë zbatimit të MNJ. Singh (2008) thekson që stili i liderit

luan rol çelës në zbatimin e Menaxhimit të Njohurisë, për kapjen e avantazheve konkurruese. Ai sugjeron katër stile lideri, përgjatë zbatimit të MNJ: *udhëzues*, *mbështetës*, *konsultues* dhe *delegates*. Rezultatet kanë treguar që stilet udhëzues dhe suportues të liderit kanë një rol negativ, përgjatë zbatimit të MNJ. Në të kundërt, stili konsultativ dhe stili delegates luajnë rol pozitiv dhe të lidhur në mënyrë domethënëse, me proceset e MNJ. Politis (2001) ka ekzaminuar marrëdhënien midis liderit transformues (karakterizuar nga karizma, konsiderata individuale dhe stimuli intelektual) dhe liderit transaksional (i cili përfshin konsideratën), si dhe efektin që ka secili prej tyre mbi dimensionet e ndryshme të përvetësimit të njohurisë (komunikimin, përpjekjet personale, kontrollin, organizimin dhe negocimin). Politis (2001) sugjeron për një marrëdhënie të fortë pozitive midis leadershipit transformues dhe dimensioneve të ndryshme të përvetësimit të njohurisë. Më tej, ai vë në vëmendje se, menaxherët e mesëm janë mbajtësit kryesor të informacionit dhe njohurisë në organizata, duke rekomanduar më tepër studime që mund të riekzaminojnë këto variabla. Crawford (2005) ngre hipotezën se stili i liderit transformues udhëheq krijimin e një kulture organizative, e cila suporton suksesin e proceseve të Menaxhimit të Njohurisë dhe inovacionit. Rezultatet tregojnë që stili i liderit transformues, i cili konsiston tek karizma, konsiderata individuale, stimulimi intelektual dhe ispirimi është i lidhur në mënyrë domethënëse me proceset e MNJ, të tilla si përvetësimi, krijimi dhe aplikimi i njohurisë. Leadershipi transformues ka marrë një vëmendje të madhe në Menaxhimin e Njohurisë, pasi ai efekton motivimin e punonjësve në krijimin dhe ndarjen e njohurisë. Gjithësesi pak studime empirike janë fokusuar mbi efektet e rolit të leadershipit transformues në Menaxhimin e Njohurisë, gjë që vjen si një rekomanim për studime të thelluara në këtë fushë.

3.2.2 Strategjia e organizatës

Një strategji e organizatës, e qartë dhe e mirëplanifikuar, është e domosdoshme për drejtimin e suksesshëm të Menaxhimit të Njohurisë. Referuar Liebowitz (1999), strategjia e organizatës siguron themelin se si një organizatë mund të angazhojë, apo të vendosë burimet dhe kapacitetet e saj, në arritje të objektivave të Menaxhimit të Njohurisë. Brenda këtij kuptimi, një nga mjetet për drejtimin e suksesshëm të MNJ është patjetër një strategji e qartë dhe e mirëplanifikuar. Studjues si : Liebowitz (1999); Skyrme dhe Amidon (1997); Davenport et al. (1998); (APQC) (1999); Zack (1999); Wong dhe Aspinwall (2005); Akhavan et al. (2006), kanë theksuar se një strategji efektive siguron themelin se si një organizatë mund të angazhojë, apo të vendosë burimet dhe kapacitetet e saj, në arritje të objektivave të Menaxhimit të Njohurisë.

Në këtë aspekt, strategji të ndryshme për zbatimin e MNJ janë sugjeruar në literaturë nga O'Dell et.al, (1999); Liebowitz (1999). Referuar këtyre studiuesve, përgjithësisht, një strategji e njohurisë mund të ndahet në dy pjesë: 1- *Strategji e mbijetesës*, në të cilën kompania koncentron përpjekjet e saj, mbi mirëmbajtjen e niveleve koherente të njohurisë së organizatës, dhe 2- *Strategji e avancuar*, drejtuar nga përpjekjet për menaxhimin e njohurisë, me theksin në suksesin e të ardhmes dhe përmirësimet e performancës.

Zbatimi i suksesshëm i Menaxhimit të Njohurisë gjithmonë është i lidhur me strategji efektive të organizatës. Në këtë drejtim, aftësia e organizatës për të patur sukses në programin e saj të zbatimit të MNJ, varet nga aftësia e saj për të zgjedhur dhe aplikuar strategjinë e duhur të organizatës, e cila i jep një avantazh konkurrues të qëndrueshëm. Wong dhe Aspinwall (2005) vënë në vëmendje se, përpjekjet për të lidhur zbatimin

Menaxhimit të Njohurisë me strategjinë e organizatës janë të rëndësishme, për të rritur performancën e organizatës .

Më tej, si dy anë të një binomi, krijimi njohurisë luan një rol kritik në zhvillimin e strategjive të organizatës. Kjo pasi, duke siguruar njohuri rreth klientëve, shërbimeve, teknologjisë dhe tregut, të cilat konsiderohen si element kyç për zgjedhjen strategjike, organizatat kanë mundësi të zgjedhin qartazi strategjinë e duhur për të ardhmen. Greiner et al. (2007) thekson se zbatimi i Menaxhimit të Njohurisë duhet të mbështesë drejtimin strategjik të organizatës. Klientët duhen përceptuar si një burim i njohurisë për organizatën, tepër i nevojshëm për krijimin dhe qendrueshmërinë e avantazheve konkurruese të saj. Klientet duan të ndajnë njohurinë e tyre, por ata jo gjithmonë janë të orientuar ku ta drejtojnë apo ta japin atë.

Ngushtësisht lidhur me nocionin e strategjisë është zhvillimi dhe ndarja e një vizioni për qëllimet e MNJ. Vizioni dhe strategjia e njohurisë ‘ligjërojnë’ aktivitetet e njohurisë brenda organizatës dhe sigurojnë në të njejtën kohë, një platformë për lançimin e formave organizacionale, të cilat suportojnë njohurinë dhe menaxhimin e saj. Qëllimi i vizionit është të gjenerojë një nivel të sigurt të aktiviteteve të njohurisë, për të arritur objektivat e dëshiruara, si për shembull rritjen e kompanisë. Vizioni për më tepër formon udhërrëfyesin për zhvillimet e kompanisë. Në këtë kontekst, një vizion fleksibël është i domosdoshëm, për të lejuar depërtime të reja nga punonjësit dhe stimuluar ata vazhdimisht. Kjo do të shërbejë qëllimit për të rishikuar lidhjet midis gjendjes aktuale të njohurisë së kompanisë, me oportunitetet e mundshme teknologjike, si dhe ndërveprimin me burimet e njohurisë jashtë organizatës. Pra, vizioni i njohurisë përfshin identifikimin e balancës midis proceseve të brendshme inovative dhe burimeve të jashtme, nga ku organizata do të përfitojë njohuri. Më tej, vizioni dhe strategjia e

Menaxhimit të Njohurisë duhet të përkthehen në objektiva të qarta, të kuptuara dhe të pranuara nga çdokush i përfshirë në proces. Në përmbushje të këtyre objektivave, vlerat dhe përfitimet e pritshme nga zbatimi i Menaxhimit të Njohurisë, duhet të jenë të përcaktuara qartësisht, në mënyrë që të krijojnë motivimin dhe pasionin e nevojshëm të punonjësve, për ti përmbushur ato. Lidhja e aktiviteteve të njohurisë me strategjinë është vendimtare. Duhet të gjendet dhe hartohet një strategji e MNJ, në përputhje me fokusin e vlerave të biznesit, me qëllim bashkimin i aktiviteteve të njohurisë, me objektivat strategjike të përgjithshme të biznesit, në përmbushje të misionit të saj.

3.2.3 Menaxhimi i Burimeve njerëzore

Hulumtues si: Brelade dhe Harman (2000); Wong dhe Aspinwall (2005); Hung et al. (2005); Chong (2006); Akhavan dhe Jafari (2006), sugjerojnë se Menaxhimi i Burimeve Njerëzore (MBNJ) është vendimtar, për zbatimin e praktikave të Menaxhimit të Njohurisë, në arritjen e suksesit. Kjo së pari sepse, MBNJ është përgjegjëse për sigurimin e të punësuarve të organizatës, të cilët janë burimi kryesor i krijimit të dijes. Së dyti, natyra e Menaxhimit të Njohurisë është sociale, në qendër të tij janë njerëzit. Kjo do të thotë që përfshirja e punonjësve është kritike për organizatat, me qëllimin për të shfrytëzuar kontributin e tyre, përmes praktikave të Menaxhimit të Njohurisë. Ndarja e ideve, opinioneve dhe eksperiencave midis tyre është e rëndësishme. Por shpesh punonjësit nuk janë të gatshëm të ndajnë njohuritë e tyre me të tjerët, për shkak të interesave të tyre dhe mungesës së besimit. MBNJ kujdeset të tërheq brenda organizatës punonjës me prirje pozitive në këtë drejtim. Në këtë kontekst, MBNJ është thelbësorë për të thithur dhe mbështetur njohurinë e punonjësve, po aq sa dhe aftësitë e tyre për ta ndarë atë. Praktikrat e MBNJ janë përkufizuar si një menaxhim strategjik i personelit, të cilat vendosin theksin mbi thithjen, organizimin dhe motivimin e burimeve njerëzore.

Referuar Lee (2007), praktikat e MBNJ, duke përfshirë trajnimin dhe zhvillimin e personelit, vlerësimet e performancës, shpërblimet e punonjësve, planifikimin dhe sigurinë e tyre, kanë një ndikim të rëndësishëm në përmirësimin e performancës së organizatës (PO). Chen dhe Huang (2009), sugjerojnë se praktikat e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore janë në gjendje të kontribuojnë në sukses zbatimin e Menaxhimit të Njohurisë. Kjo sepse në përgjithësi, zbatimi i suksesshëm i MNJ varet nga motivimi i të punësuarve për të krijuar, ndarë dhe aplikuar njohurinë. Prandaj, praktikat e MBNJ janë bërë çështje jetike, në zbatimin e Menaxhimit të Njohurisë. Evidencat tregojnë se, organizatat janë duke i kushtuar gjithmonë e më shumë vëmendje në rritje, sistemeve të tyre të Menaxhimit të Burimeve Njerëzore. Qëllimi është sigurimi i stafëve të cilët zotërojnë njohurinë e nevojshme, kanë kulturën e duhur për ta ndarë këtë njohuri me të tjerë në organizatë dhe në të njejtën kohë janë të aftë për ta përdorur atë, në mënyrë produktive brenda aktiviteteve të biznesit. Objektivi është rritja e të mësuarit organizativ dhe përmirësimi i performancës së biznesit. Përgjatë kategorive të ndryshme të investimeve të bëra nga kompanitë, lidhur me Menaxhimin e Burimeve Njerëzore të tilla si: edukimi, trajnimet, programet kompjuterike (software) ose kërkimi dhe zhvillimi (R&D), Menaxhimi i Njohurisë është një prej fushave më pak të njohura. Sot organizatat janë të ballafaquara me rritjen e daljeve në pension të punonjësve, gjë që në periudha afatshkurtra reflektohet në një rritje të mungesës së aftësive profesionale të punonjësve. Në këto kushte, përqendrimi i vëmendjes vetëm në rekrutimin e punonjësve të kualifikuar nga jashtë organizatës, nuk është më i mjaftueshëm. Kompanitë e kanë të nevojshme sot ti kushtojnë vëmendje të veçantë zhvillimit dhe mbajtjes së punonjësve të talentuar brenda organizatës, po aq sa dhe ushtrimit të praktikave të MNJ, të cilat e mbrojnë organizatën nga rrjedhja njohurisë. Hung et al., (2005), vë në vëmendje se

nëpërmjet krijimit të kujtesës së tyre, organizatat do të rrisin efektivitetin dhe produktivitetin e aktiviteteve të biznesit. Organizatat e suksesshme kanë kuptuar, që punonjësit e talentuar janë një aset i organizatës dhe se është më pak e rrezikshme dhe e kushtueshme, përqëndrimi në zhvillimin e punonjësve të brendshëm të organizatës, se sa mbështetja në një furnizim të pasigurt, të talenteve të përftuar nga burime të jashtme të saj. Identifikimi dhe zhvillimi i suksesshëm i talenteve kërkon një ndryshim të kulturës së organizatës, si për menaxherët, atë dhe për punonjësit. Menaxhimi i vazhdimësisë nëpërmjet identifikimit dhe zhvillimit të talenteve, duhet të shihet si një udhëtim dhe jo si një destinacion. Qartazi, brenda gjithë kësaj problematike MBNJ është ngushtësisht i lidhur me praktikën dhe suksesin e zbatimit të MNJ. Megjithatë, shumë prej modeleve të MNJ, kanë lënë pas dore identifikimin e natyrës së marrëdhënieve mes MBNJ dhe suksesit të MNJ, gjë që është reflektuar si një kufizim në ekzaminimin e praktikave të MBNJ, në literaturën MNJ. Brenda këtij konteksti, Lopez-Cabrales, A. Pérez-Luño dhe Cabrera, R.V.(2009), argumentojnë se praktikën e MBNJ mund të përmirësojnë njohurinë brenda organizatës, por aktualisht ka shumë pak studime mbi lidhjen e përdorimit të Menaxhimit të Burimeve Njerëzore, për zbatimin me sukses të Menaxhimit të Njohurisë.

3.2.4 Teknologjia e Informacionit

Teknologjia moderne e informacionit (TI) ka një rol decisiv në zbatimin e Menaxhimit të Njohurisë. Kjo pasi TI mund të sigurojë mjete të rëndësishme, të tilla si: përdorimi i informacionit të klientëve dhe konkurrentëve, bazë të dhënash teknike, sisteme mbështetëse të marrjes së vendimeve, modele të menaxhimit, zgjidhje të suksesshme të situatave konkurruese dhe akses në burimet e specializuara të njohurisë. Skyrme dhe Amidon (1997); Davenport et al. (1998); (APQC) (1999); Alavi dhe Leidner (2001);

Hung et al. (2005); Wong dhe Aspinwall (2005); Akhavan et al. (2006), kanë studjuar rëndësinë e TI, për suksesin e zbatimit të MNJ.

Teknologjia e informacionit ka evoluar nga të qenurit një arshivë statike e informacionit, në një ndërlidhës të informacionit midis njerëzve. TI sot mund të realizojë kërkim të shpejtë, akses dhe rikthim të informacionit, duke suportuar bashkëpunimin dhe komunikimin midis anëtarëve të organizatës. Autorët Alavi dhe Leidner, 2001; Lee dhe Hong, 2002, theksojnë se në esencë, sigurisht që Teknologjia e Informacionit mund të luajë një shumëllojshmëri rolesh, për suportin e proceseve organizative të Menaxhimit të Njohurisë. Megjithatë, Wong dhe Aspinweall (2003), ofrojnë se është e pranuar gjerësisht, se Teknologjia e Informacionit është vetëm një mjet dhe jo një zgjidhje e fundit për suksesin e MNJ. Referuar Chong et al. (2000), Menaxhimi i Njohurisë si një proces i të mësuarit, artikuluar në aftësinë dhe eksperiencën e punonjësve, është i suportuar fuqishëm nga teknologjia e informacionit. TI shihet si një sistem i cili bën të mundur mirëmbajtjen në mënyrë të vazhdueshme të njohurisë së re, si dhe transferimin dhe ruajtjen e njohurisë. Kështu, teknologjia e informacionit ka impakt direkt në ndihmën dhe suportin e punonjësve, për të ulur kohën e transferimit të njohurisë përgjatë grupeve dhe niveleve organizative, duke çuar kështu në rritje të produktivitetit të kohës së punës, e cila përkthehet në përmirësim të performancës së përgjithshme të biznesit.

Grupi i autorëve të sipër përmendur, vë në vëmendje se gjenden tre elemente të sistemit të teknologjisë së informacionit, të cilët ndihmojnë suksesin e zbatimit të MNJ. *Së pari*, roli i Teknologjisë së informacionit përgjatë zbatimit të MNJ duhet të jetë një rol identifikues. *Së dyti*, TI duhet të ndihmojë ruajtjen e dokumentacionit, organizimin dhe aksesimin e tij në bazat e njohurisë. *Së treti*, TI duhet ti shërbejë organizatave për të

mirëmbajtur bazat e të dhënave, hardware, software dhe mbijetesën e informacionit. Njohuria mund të grupohet përgjatë përdorimit të TI në një, ose më shumë kategori si: baza e njohurisë, menaxhimi i përmbajtjes dhe i dokumenteve, menaxhimi i marrëdhënies me klientët, etj. Faktorët të rëndësishëm, të cilët duhen mbajtur parasysh në zhvillimin e sistemeve të TI, përgjatë zbatimit të MNJ, përfshijnë thjeshtësinë e teknologjisë, lehtësinë e përdorimit të saj, përshtatshmërinë me nevojat e përdorimit, lidhjen me përmbajtjen e njohurisë dhe standardizimin e strukturës së njohurisë.

3.2.5 Kultura e organizatës

Nje grup autorësh kanë studiuar rolin e kulturës së organizatës, në suksesin e aktiviteteve të Menaxhimit të Njohurisë. Në referencë të Amidon, 1997; Davenport et al.1998; Liebowitz, 1999; McDermott, 2001; Wong dhe Aspinwall, 2005; Hung et al., 2005; Akhavan et al., 2006; Chong, 2006; kultura e organizatës është një element jetësor, në monitorimin dhe drejtimin e përpjekjeve, përgjatë implementimit të Menaxhimit të Njohurisë. Tseng (2000) vë në vëmendje se, karakteristikat e kulturës të tilla si: besimi, kultura e punës në grup dhe ndarja e ideve përgjatë punës, luajnë një kontribut domethënës në implementimin e suksesshëm të MNJ. Ka pikëpamje, sipas së cilave organizatat nuk mundën në të vërtetë të menaxhojnë njohurinë, sepse ajo është e fshehur, e brendshme e individeve, por megjithatë organizatat mund të menaxhojnë mjedisin e nevojshëm, për të demonstruar, lulëzuar dhe ndarë informacionin, i cili është produkt i njohurisë së fshehur që ata zotërojnë. Në këtë kontekst Davenport dhe Volpl (2001), vënë theksin mbi atë se, menaxhimi i duhur i mjedisit të organizatës, është një parakusht i nevojshëm për Menaxhimin e Njohurisë. Në esencë, kultura e organizatës dhe zbatimi i Menaxhimit të Njohurisë në organizata, varen nga dimensionet njerëzore. E përcaktuar si besimet kryesore, vlerat, normat dhe sjelljet sociale, që drejtojnë

mënyrën individuale të veprimit dhe sjelljes në një organizatë, një kulturë suportive e MNJ është ajo që vlerëson lartë njohurinë dhe inkurajon krijimin, ndarjen dhe aplikimin e njohurisë. Sfida më e madhe për shumë përjekjeve të Menaxhimit të Njohurisë, aktualisht qëndron në zhvillimin e një kulture të tillë. Në të kundërt, jo rrallë kultura e organizatës është një pengesë e madhe, me të cilën organizatat përballen në krijimin e suksesit të organizatës, bazuar tek njohuria. Davenport et, al. (1998), në lidhje me natyrën e lartë influencuese të kulturës në suksesin e Menaxhimit të Njohurisë, pohon se kompanitë duhet të sigurojnë që iniciativat e MNJ, të përshtaten me kulturën e tyre organizacionale, ose në të kundërt ato duhet të përgatiten ta ndryshojnë atë (kulturën e organizatës). Një aspekt i kulturës i cili është vendimtar për zbatimin me sukses të projekteve të MNJ është *bashkëpunimi*. Një kulturë bashkëpunuese është një kusht i rëndësishëm për transferimin e njohurisë midis individeve dhe grupeve të organizatës. Kjo sepse transferimi i njohurisë kërkon që individet të ndërveprojnë sëbashku, për të këmbyer ide dhe ndajnë njohuri me njeri-tjetrin. Por jo vetëm bashkëpunimi është tregues i një kontributi domethënës të kulturës organizative për krijimin e njohurisë. Referuar Lee dhe Choi (2003), *besimi* është një tjetër aspekt thelbësor i një kulture miqësore për përvetësimin dhe ndarjen e njohurisë. Pa një shkallë të lartë të një besimi reciprok të dyanshëm, njerëzit do të jenë skeptik rreth qëllimeve dhe sjelljeve të tjerëve ndaj tyre dhe do të pëlqejnë ta mbajnë njohurinë për vete. Ndërtimi i një marrëdhënie besimi midis individeve dhe grupeve, do të ndihmojë që ata të jenë proaktiv dhe të hapur në procesin e ndarjes së njohurisë. Vetëm duke besuar reciprokisht, individet do të shprehin dyshimet, ndajnë pyetjet rreth praktikave ekzistuese. Barazisht i rëndësishëm është elementi i *hapjes së sinqertë*, ku gabimet janë ndarë në mënyrë të hapur, pa patur frikën e dënimit. Bërja e gabimeve duhet të shihet si një proces

investimi tek individet, sepse ato janë dhe burime të të mësuarit. Në respekt, ideja se gabimet dhe dështimet nuk duhen toleruar, por lejohen dhe falen, duhet të dominojë. Përveç sa më lartë, është e nevojshme *nxitja e një kulture inovative*, në të cilën individet janë në vazhdimësi të inkurajuar të gjenerojnë ide, njohuri dhe zgjidhje të reja. Kjo kërkon një kulturë e cila thekson një kërkim dhe nxitje të problemit. Fuqizimi i individëve bën që ata të jenë më të fuqishëm, për të qenë të lirë dhe zgjeron mundësinë për të eksploruar mundësi, ide dhe qasje të reja.

3.2.6 Struktura e organizatës

Referuar Davenport et.al, (1998); Liebowitz (1999); Wong dhe Aspinwall (2005); Akhavanet al., (2006), struktura e organizatës si një tjetër aspekt qendror për zbatimin e Menaxhimit të Njohurisë, nënkupton krijimin e një grupi rolesh dhe ekipesh për përformimin e detyrave lidhur me njohurinë. Struktura e organizatës i referohet rezultatit të kombinimit të të gjitha mënyrave të ndarjes së punës, në detyra të ndryshme brenda organizatës dhe më pas sigurimit të koordinimit midis tyre. Organizatat të cilat kërkojnë të zbatojnë praktikën e Menaxhimit të Njohurisë, e kanë të domosdoshme të zgjedhin një strukturë të përshtatshme organizative, për të ruajtur vazhdimësinë e krijimit dhe të ndarjes së njohurisë. Brenda këtij qëllimi, struktura e organizatës duhet të nxisë shpirtin e ekipit në punë dhe të ndihmojë për të rritur shkëmbimin e ideve, nëpërmjet një shkallë të ulët të formalizimit dhe një decentralizimit të vendimmarrjes, Disa funksione ekzistuese tradicionale, të tilla si burimet njerëzore apo teknologjia e informacionit, kanë qenë duke punuar në organizata, në çështje të lidhura me njohurinë. Por përtej tyre, krijimi i një grupi njerëzish, me detyra specifike dhe formale për Menaxhimin e Njohurisë, është tepër i rëndësishëm, ndofta dhe vendimtar, në suksesin e këtij procesi. Rolet organizative për MNJ, mund të zhvillohen nga

pozicionet ekzistuese ose krijimi i pozicioneve të reja brenda organizatës. Një nga rolet e përmendura më shpesh në literaturë, është ai i Shefit të Zyrës së Njohurisë (CKO). Një CKO udhëheq koordinimin, menaxhimin dhe performancën e praktikave të Menaxhimit të Njohurisë, apo të një programi të MNJ. Ndërsa kompanitë mund të kenë burime për të krijuar një skuadër me shumë lojtarë për Menaxhimin e Njohurisë, organizatat e vogla do t'u nevojitet kenë një numër të kufizuar njerëzish përgjegjës për MNJ. Referuar Chen dhe Huang (2007), struktura e organizatës është e ndarë në tri karakteristika, të cilët janë: formalizimi, centralizimi, dhe integrimi / bashkëveprimi. Ata ofrojnë se gjenden pak studime empirike që kanë studjuar efektin e strukturës organizative, për zbatimin Menaxhimit të Njohurisë. Rezultatet tregojnë se integrimi apo bashkëveprimi ka pasur efekt pozitiv, mbi ndarjen dhe aplikimin e njohurisë. Nga ana tjetër, një normë e ulët në krijimin e njohurive të reja, vjen për shkak të ekzistencës së një strukture të centralizuar dhe formalizuar të procedurave të punës. Bazuar në gjetjet e tyre, Chen dhe Huang (2007), sugjerojnë se një rënie në formalizimin dhe centralizimin e procedurave të punës dhe më shumë ndërveprim, është efektiv për krijimin e njohurive të reja, të cilat mund të rriten përmes ndërveprimit social të punonjësve. Përveç kësaj, Claver-Cortés et al. (2007) vë në dukje rëndësinë e rolit të një strukture organizative fleksibël, mbi suksesin e zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë. Ai vë në vëmendje se, strukturat fleksibile ndihmojnë në rritjen e decentralizimit të procesit të vendimmarrjes, duke lehtësuar procesin e komunikimit, në të gjitha nivelet organizative. Al-Alavi et al.(2007) thekson se struktura e organizatës, e cila karakterizohet nga pjesëmarrja e gjerë në vendimmarrje, lehtësia e rrjedhjes së informacionit dhe ndërfunksionimi i ekipeve, do të kontribuojë pozitivisht për të mbështetur ndarjen e njohurisë.

3.2.7 Sistemet matëse

Në konceptin e përgjithshëm, çdo sistem matës synon të japi një koleksion të dhënash dhe një informacion të përdorshëm, rreth situatave të veçanta, apo të një aktiviteti. Menaxhimi i Njohurisë do të ndjente riskun e t'u bërit një trill, apo modë menaxhimi në qoftë se nuk do të matej. Thënie të tilla si: *“ju nuk mund të menaxhoni, nëse ju nuk mateni”* dhe *“çfarë është matur është çfarë është bërë”*, janë të vërteta dhe për Menaxhimin e Njohurisë. Terma të tilla si: cilësi, sasi, kosto, apo kthimet ekonomike, aktualisht janë pak të lidhura me Menaxhimin e Njohurisë, nga menaxherët e organizatave të biznesit. Ka ardhur koha, që tashmë ato të vihen në vëmendje kur analizohet performanca e përgjithshme e organizatës. Referuar Davenport et al. (1998); (APQC) (1999); Holsapple dhe Joshi (2000); Hung et al. (2005); Wong dhe Aspinwall (2005); Chong (2006), për të kuptuar më mirë Menaxhimin e Njohurisë, është e domosdoshme gjetja e mënyrës për ta matur atë, si dhe identifikuar praktikatat më të mira në këtë fushë. Qëllimi është që organizata dhe anëtarët e saj, të kuptojnë qartazi përfitimet që vijnë nga një menaxhim i suksesshëm i njohurisë, në përmbushje të misionit të kompanisë. Referuar Arora (2002) dhe Ahmed et.al (1999), matja e Menaxhimit të Njohurisë është e nevojshme për të siguruar që objektivat e përcaktuara janë arritur. Matja mundëson organizatën për të ndjekur progresin e aktiviteteve të MNJ dhe për të përcaktuar përfitimet dhe efektivitetin e rrjedhur prej tij (Ahmed et al., 1999). Në esencë ajo siguron një bazë për organizatën, për të vlerësuar, krahasuar, kontrolluar dhe përmirësuar, performancën e zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë. Matja është e nevojshme për të demonstruar vlerat dhe arritjet e një inisiative të MNJ, për menaxherët dhe për palët e interesuara. Literatura e njeh të vështirë, por jo të pamundura, përpjekjet për të saktësuar përfitimet nga Menaxhimi i Njohurisë.

Në terma afatshkurtra, sigurimi i disa treguesve për të reflektuar suksesin në faza të hershme është i rëndësishëm, duke përfshirë këtu dhe vlerësimin e impaktit që ka MNJ mbi rezultatet financiare të kompanisë. Në fakt, lidhja e aktiviteteve të MNJ, direkt me rezultatet financiare, mund të shihet qysh kur variablat e ndërthurur kanë efektuar performancën financiare të kompanisë. Është e rëndësishme që matësit tradicional, kryesisht financiarë, të shtohen me matës jofinanciarë bazuar në gjykime, në mënyrë për të siguruar më shumë qasje për matjen e MNJ (Ahmed et al., 1997). Disa prej metodave të përdorura përfshijnë matricat e kapitalit intelektual (Sveiby, 1997; Suen, 2000; Bontis, 2001). Megjithatë, nuk gjendet akoma një metodë absolute për matjen e MNJ në një organizatë (Gupta et al., 2000) dhe kjo është fusha në të cilën duhet eksploruar akoma nga akademikët dhe prakticienët.

Sot organizatat e të gjitha llojeve, janë të vetëdijshme për nevojën për të menaxhuar burimet e tyre të njohurisë, për suksesin e kompanisë, përmes zgjerimit të përdorimit dhe ndarjes së njohurisë. Nga ana tjetër vlerësohet se janë të pakta organizatat, të cilat në mënyrë sistematike, masin rezultatet e zbatimit të praktikave të MNJ. Matja dhe ndërtimi i sistemeve matëse, është një fushë shumë e rëndësishme e MNJ. Vitet e fundit, shumë firma, po aq sa akademikët, janë duke u përpjekur të zhvillojnë metoda të matjes në të cilat njohuria të matet e veçuar nga burimet të tjera të organizatës, ose metoda të tilla matëse ku fokusi bie tërësisht mbi matjen e njohurisë. Këto aktivitete rezultojnë në një rritje të numrit të metodave për matjen e njohurisë, por ato janë të gjitha bazuar mbi koncepte të ndryshme dhe nuk gjendet një metodë e vetme universale e pranuar. Gjenden metoda indirekte dhe direkte për matjen e njohurisë dhe aktiviteteve të njohurisë. Metodatat indirekte nënkuptojnë të përcaktosh matësit për njohurinë dhe aktivitetet e njohurisë nga treguesit sekondare (si treguesit financiarë), ndërsa matësit

direkt përpiqen të masin njohurinë në vetvete, ose një relacion midis pjesëmarrjes në një rrjet të njohurisë dhe performancës së biznesit. Një sistem matës direkt është sistemi i matjes së integruar. Qëllimi i parë i një sistemi matës është të ilustrojë vlerat e rrjetit njohurisë në arritjet e kompanisë, dhe së dyti të përfshijë instrumentat për monitorimin e këtij veprimi, po aq sa dhe të ndihmojë ta rregullojë dhe optimizojë atë, në funksion të rritjes dhe performancës së përgjithshme të biznesit. Matja e vlerave të kapitalit intelektual është një fushë shumë e rëndësishme, që sjell nevojën për të menaxhuar burimet e njohurisë, përmes zgjerimit të përdorimit dhe ndarjes së njohurisë.

3.3 Performanca e organizatës

Referuar Robinson (1984), matja e performancës së biznesit ka qënë gjithmonë domethënëse, për monitorimin e veprimit - një parakusht për optimizimin dhe demonstrimin e fushave të përmirësimit, në mënyrë për ta rregulluar këtë aktivitet dhe për ta bërë atë më të suksesshëm. Matja e Performancës e Organizatës (PO) është duke u bërë një standard i rëndësishëm, në vlerësimin e suksesit të organizatës (Moullin, 2007). Referuar Liao et al. (2009) dhe Visser dhe Sluiter (2007), matja e performancës së organizatës mund të sigurojë më shumë asistencë për menaxherët, në vlerësimin e aktiviteteve të organizatës dhe mirëmbajtjen e pozicionit konkurrues mbi konkurrentët. Sot më shumë se kurrë, performanca e organizatës është bërë një komponent i rëndësishëm i kërkimeve empirike. Studiuesit në mënyrë frekvente marrin performancën e organizatës në llogari, kur investigojnë çështje të menaxhimit si: struktura, strategjia apo planifikimi (Robinson, 1984). Ky theks rrjedh nga nevoja për të zhvilluar një teori normative të menaxhimit strategjik, i cili bazohet mbi studimet dhe investigimet empirike. Kërkimet të cilat inkorporojnë performancën e organizatës,

adresohen kryesisht mbi dy çështje bazë: *së pari*, në ndërtimin e një modeli konceptual mbi performancën e organizatës, dhe *së dyti*, mbi përcaktimin e treguesve për matjen e saj (PO).

3.3.1 Modeli konceptual për përcaktimin e Performancës së Organizatës

Për sa i përket modelit konceptual për përcaktimin e performancës së organizatës, literatura takon mënyra të ndryshme të përcaktimit të saj. Nëse do e shohim nga këndvështrimi tradicional, performanca e organizatës është zakonisht e referuar si performancë financiare, ku konsideratat mbi buxhetet, asetet, operacionet, produktet, shërbimet, tregjet dhe burimet njerëzore janë kritike, në përcaktimin e përgjithshëm të një organizate. Sot bota akademike dhe ajo e biznesit ka zgjeruar dhe zhvilluar një koncept të ri mbi performancën e organizatës. Referuar Ngah dhe Ibrahim (2010), performanca e organizatës është përcaktuar si një krahasim i rezultateve të pritshme me ato aktuale, si investigim i deviacioneve nga plani, si vlerësim i performancës individuale dhe ekzaminimit të progresit, të bërë përgjatë targetit të objektivave. Performanca e organizatës është një shenjë jetike e organizatës, duke treguar sa mirë aktivitetet brenda një procesi janë kryer, ose sa rezultati i një procesi arrin objektivat specifik të përcaktuara (Pitt dhe Tucker 2008). Gjithashtu PO është e përcaktuar si një proces i vlerësimit të progres-arritjeve, në lidhje me objektivat e paracaktuara, duke përfshirë informacionin mbi efikasitetin e secilit prej burimeve të transformuara në mallra dhe shërbime, cilësinë e këtyre produkteve / shërbimeve, si dhe efektivitetin e objektivave të organizatës në përgjithësi. Tre modelet kryesore më të ekzaminuara, të cilat përdorin konceptin e Performancës së Organizatës janë: *së pari*, *qasja e objektivave*, ku vlerësimi i PO është përkufizuar mbi bazën e objektivave të shfaqura, ose ndyshe objektivat të cilat duhet të realizohen nga anëtarët e organizatës. *Së dyti*,

qasja e sistemeve të burimeve, e cila siguron një model të vlerësimit të PO, në termat e faktorëve kyç të brendshëm dhe të jashtëm, mbi të cilat organizata varet për mbijetesën e saj. Së treti, *qasja e përftuar*, e cila vlerëson performancën e organizatës, fokusuar mbi përmbushjen e nevojave të brendshme dhe të jashtme që organizata ka. Referuar modeleve për një zgjedhje konceptuale të performancës së organizatës, është e qartë që PO është një fenomen kompleks dhe multidimensional. Aq më shumë, kur fokusi mbi matjen e PO bie mbi dimensionet ekonomike, studiuesit zakonisht e llogarisin të vështirë. Në këtë studim, performanca e organizatës do ti referohet integritetit brenda saj të Menaxhimit të Njohurisë, në funksion të arritjeve pozitive të objektivave që kanë qenë të përcaktuara më parë, referuar një seti treguesish të përzgjedhur nga literatura, mbështetur në gjykimin e menaxherëve.

3.3.2 Identifikimi i matësve për Performancën e Organizatës

Referuar Moullin (2007), indikatorët e Performancës së Organizatës (PO) janë duke u bërë gjithmonë e më shumë një çështje e rëndësishme, në vlerësimin e suksesit organizacional. Rreth 60% e kompanive të Fortune, aktualisht kanë përdorur, ose janë duke eksperimentuar me një Kartë Rezultati të Balancuar (BSC) në matjen e performancës. Nga perspektiva e njohurisë, matja e performancës ka qenë gjithmonë nevojë dhe në të njëjtën kohë asnjëherë arritje e mjaftueshme. Kjo për dy arsye: së pari, natyra e njohurisë e bën të vështirë identifikimin e indikatorëve të matjes së performancës. Është e vështirë të provosh se sa shumë njohuri kanë qenë para se ato të përfaqësohen në produktet dhe shërbimet e reja, si dhe sa të tjera të reja janë krijuar gjatë këtij procesi. Së dyti, Menaxhimi i Njohurisë ka shërbyer gjithmonë si një suport i proceseve të biznesit dhe kurrë nuk ka ekzistuar për interes të vetë. Në fakt, përmirësimet e proceseve të biznesit, referuar efikasitetit, inovacionit apo menaxhimit të

riskut, mund të shikohen si një rezultat i veprimeve menaxheriale të sukseshme të njohurisë. Por përveç njohurisë, aktivitete të tjera suportive pretendojnë të jenë përgjegjëse, për rezultatet më të mira dhe arritje të qëllimeve të biznesit. Akoma sot nuk gjendet një mënyrë e izoluar e influencës suportive të aktiviteteve të njohurisë, mbi suksesin e një kompanie, ose akoma më e vështirë, mbi arritjet e biznesit në përgjithësi. Dy matësit më popullor të lidhur me aspektin ekonomik të Performancës së Organizatës janë kthimi nga kapitali ROI dhe rritja e të ardhurave (shitjeve). Visser dhe Sluiter (2007) zhvilluan indikatorët e matjes së performancës, të cilët udhëhiqen drejt përmiresimeve të performancës së organizatës. Këta indikatorë të matjes së PO shprehen mbi një Kartë Rezultati të Balancuar, të administruar në katër ndarje kryesore: matrica e perspektivës financiare, matrica e perspektivës së klientit, matrica e perspektivës së proceseve të brendshme dhe të mësuarit, si dhe matrica e perspektivës së rritjes. Përveç karakteristikave të njohurisë dhe natyrës suportive të menaxhimit të njohurisë të përmendura më lart, aktivitetet e MNJ janë gjithmonë një grup kompleks i iniciativave dhe përpjekjeve, për të influencuar sistemin kompleks, të quajtur pozitiviteti i kompanisë. Akoma më tepër, aktivitetet e Menaxhimit të Njohurisë realizohen brenda objektivave afatmesme dhe afatgjata, më tepër se objektivat afatshkurtra të biznesit, gjë që ul numrin e matricave, të cilat mund të jenë përdorur. Kjo bën që gjetja e një instrumenti unik të matjes së performancës, të jetë tejet e vështirë, e gati një qorrsokak (Visser dhe Sluiter, 2007).

Literatura njih pak kërkime dhe praktika në këtë aspekt. Ky punim përpiqet të zhvillojë një fokus të sistemit të matjes së performancës së organizatës, rrjedhur nga një zbatim i suksesshëm i Menaxhimit të Njohurisë. Kur diskutojmë mjetet e matjes të Performancës së Organizatës lidhur me zbatimin e praktikave të MNJ, tri kritere nevojitet të merren në

llogari: *së pari*, mjetet e matjes duhet të ilustrojnë relacionet shkak-pasojë të aktiviteteve të Menaxhimit të Njohurisë, brenda zinxhirit të proceseve të biznesit dhe të strategjisë së rritjes së kompanisë; *së dyti*, matësit duhet të jenë përshtatur, adoptuar me kulturën individuale të kompanisë dhe strukturën, po aq mirë sa me paraqitjen e rrjeteve individuale të përzgjedhura; *së treti*, matësit lidhur me performancën e organizatës, duhet të marrin parasysh që aktorë të ndryshëm të lidhur me organizatën, kanë nevoja të ndryshme, në terma të shkallës së detejave dhe rezultatit. Përshembull, brenda një organizate, menaxherët e lartë kanë nevoja të ndryshme, krahasuar me drejtuesit e rrjetit të njohurisë. Kjo pasi, nga njëra anë menaxherët e lartë kanë nevojë të shikojnë influencat e rrjetit të njohurisë në relacionet e strategjisë së kompanisë, dhe nga ana tjetër, udhëheqësit e rrjetit, kanë nevojë të identifikojnë fushat e përmirësimit mbi një nivel të caktuar rrjeti. Detyra më e vështirë, në krijimin e një Kartë Rezultati të Balancuar, është përcaktimi i treguesve kuptimplotë, që janë realisht të përfituar nga aktiviteti i rrjetit të njohurisë dhe si pasojë tregojnë influencat e aktiviteteve të rrjetit të njohurisë, në përmbushjen dhe plotësimin e objektivave të biznesit. Sfidat që u prezantuan më lart në studim, të tilla si: kompleksiteti i aktivitetit të Menaxhimit të Njohurisë, apo vështirësia e identifikimit të vlerave të përfituara nga një aktivitet mbështetës, kur gjenden gjithashtu variabla të tjerë dhe karakteristikat e njohurisë, e bëjnë të vështirë përcaktimin e treguesve të matjes së performancës së organizatës.

Referuar Senge (1990) dhe Probst (1991), sistemet e të menduarit, si pjesë e kompleksitetit të menaxhimit, synojnë të kuptuarit e relacioneve shkak-pasojë të sistemeve komplekse. Aktivitetet e Menaxhimit të Njohurisë dhe veçanërisht aktivitetet e rrjetit të njohurisë, janë sisteme komplekse, sepse ato konsistojnë në shumë aktivitete, të cilat varen mbi variabla të ndryshëm, disa prej të cilave nuk mund të influencojnë

direkt. Brenda këtij fukusi diskutimi, një nga metodat më të mirënjohura të matjes së performancës, e cila kombinon të dy treguesit sasior dhe cilësor, është një Kartë Rezultati e Balancuar (BSC) (Kaplan dhe Norton, 1992). BSC është në parim një sistem matës, me referencë katër prespektiva, të cilat vlerësohen se janë kritike për një kompani. Perspektiva e parë, proceset e brendshme të kompanisë, të cilët janë direkt përgjegjëse për performancën e kompanisë. Rezultatet e prekshme të proceseve të brendshme janë reflektuar në perspektivën dytësore - rezultatet financiare të kompanisë. Në dukje, treguesit financiar të vetëm, nuk mund të sigurojnë një informacion të plotë mbi zhvillimet e kompanisë dhe çka është më e rëndësishme, mbi potencialin e saj për progresin e të ardhmes. Më vonë, është pasqyruar nga perspektiva e tretë që krahason treguesit e të mësuarit dhe të rritjes. Një kombinacion i tre perspektivave të përshkruara më sipër është tërësisht i pavlefshëm, pa varësinë e treguesve të jashtëm, të tillë si kënaqësia klienteve (perspektiva e katërt), të cilat rrisin vlefshmërinë e kësaj metode. Ndërlidhja midis matësve të ofruar nga secila prej katër perspektivave, i jep metodës një avantazh kritik, rreth sistemeve të tjerë matës.

3.3.3 Faktorët Kritikë të Suksesit të zbatimit të MNJ dhe Performanca e Organizatës

“Menaxhimi i Njohurisë është duke u parë si një mjet sinjkativ, për rritjen e performancës së organizatës. Megjithatë pak studiues kanë testuar empirikisht mjetet dhe modelet e MNJ” (Yoon, 2008:1). Studime e empirike të fushës kanë investiguar marrëdhënien përgjatë Faktorëve Kritikë të Suksesit (FKS) të zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë (MNJ). Këndvështrimet në këtë drejtim vijnë të ndryshme. Referuar Lee & Choi (2003), varur mbi mënyrën se si identifikojnë marrëdhëniet, këto studime mund të klasifikohen në katër kategori kryesor:

- 1- Trajtojnë marrëdhënien midis faktorëve kritikë të suksesit të zbatimit të MNJ;
- 2- Trajtojnë marrëdhënien midis faktorëve kritikë të suksesit dhe procesve të MNJ;
- 3- Trajtojnë marrëdhënien midis faktorëve kritikë të suksesit të zbatimit të MNJ dhe performancës së organizatës;
- 4- Trajtojnë marrëdhënien përgjatë faktorëve kritikë të suksesit të zbatimit të MNJ, proceseve të MNJ dhe performancës së organizatës.

Ky punim do të fokusohet në (3) – *studimin e marrëdhënies midis Faktorëve Kritikë të Suksesit të zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë dhe Performancës së Organizatës.*

Literatura referon me shumicë ndikimin pozitiv dhe rëndësinë e faktorëve kritikë të suksesit të zbatimit të MNJ mbi performancën e organizatës. Referuar Asoh (2007), ekziston një marrëdhënie e fort midis rolit të grupit udhëheqës së organizatës, përgjatë zbatimit të praktikave dhe iniciativave të MNJ dhe Performancës së Organizatës. Zheng (2010) thekson se faktorë si: struktura e organizatës, kultura e organizatës dhe strategjia e organizatës, janë konsideruar tepër të fuqishëm për të arritur një performancë të lartë të organizatës. Lee (2003) thekson se menaxhimi i burimeve njerëzore dhe të mësuarit organizativ kanë efekt pozitiv mbi performancën e organizatës, përgjatë kapaciteteve të menaxhimit të njohurisë. Të tjera kërkime të fushës flasin për një grup FKS të zbatimit të MNJ, ku përfshihen teknologjia e informacionit dhe sistemet matës, të cilët kanë një relacion direkt pozitiv me Performancën e Organizatës. Zheng et al. (2010) sugjeron se kultura e organizatës, struktura e organizatës dhe strategjia e organizatës, janë faktorë domethënës të suksesit të zbatimit të MNJ, për të arritur një performancë të lartë të organizatës. Lin dhe Kuo (2007) argumentojnë se rritja e MNJ përgjatë menaxhimit të burimeve njerëzore (MBNJ) dhe të mësuarit organizativ, mund të kontribuojë për një Performancë më të lartë të Organizatës. Studimet tregojnë që MBNJ dhe të mësuarit

organizativ kanë një efekt pozitiv indirekt mbi PO, përgjatë zbatimit të praktikave të Menaxhimit të Njohurisë. Ho (2008), gjithashtu argumenton se ekzistenca e një organizate, varet mbi rritjen e aftësive të zbatimit të praktikave dhe iniciativave të MNJ, përgjatë të mësuarit individual dhe të mësuarit organizativ, të cilët efektojnë ndjeshëm Performancën e Organizatës. Akoma më tej, referuar Wei et al. (2009), Faktorët Kritikë të Suksestit të zbatimit të MNJ janë një çështje kryesore për të arritur përmirësimet e Performancës së Organizatës. Të tjerë studiues argumentojnë se gjendet një marrëdhënie pozitive midis strategjisë së biznesit, strukturës organizative dhe përmirësimeve të performancës së organizatës. Yang et al. (2009) i vendos FKS të zbatimit të MNJ në zemër të përmirësimeve të PO. Rezultatet kanë theksuar efektin pozitiv të kulturës së organizatës, strukturës organizative dhe të teknologjisë së informacionit, përgjatë zbatimit të MNJ, në aspekte të performancës së organizatës, të tilla si inovacioni apo produktiviteti.

Nga ana tjetër, vihet re një boshllëk në literaturë, përse i përket studimeve empirike mbi marrëdhënien midis Faktoreve Kritikë të Suksestit të zbatimit të MNJ dhe Performancës së Organizatës. Studiuesit e fushës rekomandojnë studime të mëtejshme empirike për të hetuar këtë marrëdhënie. Referuar Zack et al. (2009), Menaxhimi i Njohurisë ka marrë një vëmendje në rritje në drejtim të përmirësimit të Performancës së Organizatës, por studimet empirike në këtë drejtim janë akoma të kufizuara. Ky studim në mënyrë modeste synon të mbush sado pak këtë boshllëk.

3.4 Përmbledhje

Studiuesit e Menaxhimit të Njohurisë janë fokusuar në çështje të tilla si: studimi i faktorëve të brendshëm organizativ, të cilët ndikojnë në zbatimin me sukses të MNJ; studimi i marrëdhënies midis Faktorëve Kritikë të Suksestit të zbatimit të MNJ dhe

Performancës së Organizatës. Ky kapitull u fokusua mbi trajtimin konceptual të literaturës, lidhur me ato koncepte, të cilat do të shërbejnë si variabla të pavarur dhe variabël i varur të punimit. Mbështetur në tri dimensionet që prekin FKS të zbatimit të MNJ (njerëzor, teknologjisë së informacionit dhe organizacional), vëmendja u fokusua mbi ata faktorë organizativ, të cilët janë theksuar në literaturë se kanë influencë më të gjerë, mbi zbatimin e Menaxhimit të Njohurisë. Faktorët kryesorë , të cilët u trajtuan në këtë kapitull janë: lidershipi/grupi udhëheqës, strategjia e organizatës, menaxhimi i burimeve njerëzore, teknologjia e informacionit, kultura e organizatës, struktura e organizatës dhe sistemet matës. Më tej, u trajtua koncepti mbi performancën e organizatës i përdorur në këtë studim, si dhe indikatorët e përdorur për matjen e saj (PO).

Së fundmi, janë vënë në vëmendje referencat e një grupi studiuesish të fushës, në lidhje me ndikimin pozitiv të Faktorëve Kritikë të Suksesit të zbatimit të MNJ mbi PO.

KAPITULLI IV: METODOLOGJIA DHE MODELI I KËRKIMIT

Ky kapitull ka si qëllim të shpjegojë metodologjinë e përdorur, në funksion të realizimit të qëllimit të punimit. Fillimisht prezantohen qëllimi dhe objektivat e kërkimit në terren, si dhe specifikimi i subjekteve të kërkimit. Janë shpjeguar arsyet e zgjedhjes së pyetësorit si mjet i kërkimit në terren, si dhe përdorimi i instrumentave të tjerë për mbledhjen e të dhënave. Është vazhduar me madhësinë e kampionit të studimit, në zbatim të rregullave statistikore të përfaqësimit. Më pas, është prezantuar dhe shtjelluar modeli i kërkimit, janë prezantuar hipotezat, variablat dhe marrëdhëniet midis tyre. Së fundmi, prezantohen llojet e analizave, që janë përdorur për interpretimin e rezultateve të kërkimit.

4.1 Metodologjia e kërkimit në terren

Metodologjia e përdorur është në funksion të qëllimit të punimit, në përgjigje të pyetjeve kërkimore dhe testimit të hipotezave të punimit. Metodologjia e përdorur është një kombinim i të dhënave primare me ato sekondare. Për mbledhjen e të dhënave sekondare është shfrytëzuar një literaturë e gjerë mbi Menaxhimin e Njohurisë. Në qendër të saj janë të vendosura konceptet kryesore të fushës si: llojet e njohurisë, proceset e Menaxhimit të Njohurisë, modelet e MNJ, faktorët e brendshëm organizativ që mundësojnë zbatimin me sukses të Menaxhimit të Njohurisë.

Kërkimi primar u bë i mundur nëpërmjet mbledhjes dhe analizës së të dhënave, të siguruara nga pyetësorët e shpërndarë në organizatat e biznesit. Qëllimi i tij është së pari, të analizojë sjelljen e organizatave të biznesit në Shqipëri ndaj zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë dhe së dyti, të eksplorojë marrëdhënien ndërmjet Faktorëve Kritikë të Suksesit (FKS) të zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë (MNJ) dhe

Performancës së Organizatës (PO) në këto organizata. Në funksion të realizimit të qëllimit janë përcaktuar objektivat e kërkimit në terren. Mbledhja e të dhënave të kërkimit synon:

- ✓ Të përcaktohet shkalla e zbatimit të praktikave të Menaxhimit të Njohurisë në organizatat e marra në studim;
- ✓ Të përcaktohet fortësia e lidhjes dhe ndikimit të çdo njerit prej faktorëve kritikë të marrë në analizë dhe praktikave të zbatuara të MNJ në këto organizata.
- ✓ Të matet ndikimi i faktorëve kritikë të zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë në përmirësimet e performancës së organizatës.

4.2 Specifikimi i subjekteve të kërkimit

Çdo organizatë biznesi, e madhe apo e vogël qoftë, pavarësisht fushës së aktivitetit ku operon, apo strukturës së saj organizative, përdor njohuri për të performuar aktivitetet e saj të biznesit. Praktikën e Menaxhimit të Njohurisë janë të aplikueshme gjerësisht përgjatë organizatave, pavarësisht diferencave në madhësinë, llojin apo tipin e organizatës. Një pjesë e studimeve dedikuar Menaxhimit të Njohurisë për ekzaminim marrin organizatat e mëdha. Dekadën e fundit janë shtuar ndjeshëm studimet empirike të fushës të cilat për ekzaminim marrin ndërmarrjet e vogla dhe të mesme. Referuar OECD, ndërmarrjet e vogla dhe të mesme (SME) janë ndërmarrjet në më pak se 250 punonjës. Ndërmarrjet me mbi 250 punonjës janë të mëdha. Megjithatë, vende të ndryshme kanë përkufizime të ndryshme për SME. Australia përsëmbull e përkufizon zyrtarisht SME si organizata që kanë më pak se 100 punonjës. Legjislacioni shqiptar i klasifikon ndërmarrjet në: mikrondërmarrje, ndërmarrje të vogla dhe ndërmarrje të

mesme¹. Për qëllime statistikore ndërmarrjet klasifikohen në: a) mikrondërmarrje me: $0 \div 9$ persona; b) ndërmarrje të vogla: $10 \div 49$ persona; c) ndërmarrje të mesme: $50 \div 249$ persona dhe ndërmarrje të mëdha me mbi 250 punonjës.

Subjekte të kërkimit në terren në këtë studim do të jenë organizatat e biznesit me madhësi nga “ $0 \div 9$ punonjës”, “ $10 \div 49$ punonjës”, “ $50 \div 249$ punonjës” dhe “250 e lart punonjës”. Menaxhimi i Njohurisë është një fushë relativisht pak e eksploruar në vendin tonë, kjo nxiti interesin që spekteri i kërkimit të ishte i gjerë. Organizatat e biznesit, të cilat do të shërbejnë si subjekte të kërkimit në këtë studim, ushtrojnë aktivitet në fusha të ndryshme të biznesit, si: prodhim, ndërtim, shërbim, tregëti. Ato operojnë në disa qytete të vendit: Tiranë, Korçë, Durrës dhe Vlorë.

Si target – grup / të përgjigjurit e studimit janë: menaxherët ekzekutiv /grupi udhëheqës dhe menaxherët e mesëm (financë, marketing, shitje, burime njerëzore, mbikqyrës) të këtyre organizatave. Ky adresim i të përgjigjurve të pyetësorit vjen për dy arsye. *Së pari*, menaxhimi i lartë ka një rol predominant në suksesin e menaxhimit të njohurisë, identifikuar dhe pranuar gjerësisht përgjatë studimeve të fushës. *Së dyti*, menaxherët e nivelit të mesëm janë zotëruesit kryesor të informacionit dhe njohurisë në organizata (Politis, 2001). Roli e menaxherëve të nivelit të mesëm u theksua fuqishëm në Menaxhimin e Njohurisë nga kompanitë japoneze. Menaxherët e mesëm janë vlerësuar se luajnë rol çelës, në zbatimin e praktikave të MNJ. Ata shërbejnë si një lidhje e rëndësishme midis “koncepteve abstrakte” të menaxherëve të nivelit të lartë dhe “koncepteve të bazuara mbi eksperiencën” të punonjësve në front (Nonaka, 1998). Menaxherët e mesëm, janë ata të cilët mund të sintetizojnë njohurinë e fshehur të menaxherëve të lartë dhe punonjësve të tjerë të organizatës, ta bëjnë atë të shfaqur dhe

¹ Ligji: Nr. 10042, datë 22.12.2008 “Për disa ndryshme e shtesa në Ligjin Nr. 8957”, datë 17.10.2002 “Për ndërmarrjet e vogla e të mesme”, i ndryshuar

ta inkorporojnë në teknologji, produkte dhe shërbime (Nonaka dhe Takeuchi, 1995). Referuar Takeuchi (2001), menaxherët e mesëm ndërmjetësojnë midis mendimit të menaxherëve të lartë “çfarë duhet të jetë” dhe mendimit të punonjësve të vijës së parë “çfarë është”. Kjo e bën rolin e tyre predominant, për lidhjen makro dhe mikro të strategjive të organizatës. Në referencë të studiuesve, mbledhja e përgjigjeve në këtë studim është fokusuar te niveli i menaxherëve të mesëm të organizatave.

4.3 Mjetet e kërkimit në terren

Një nga strategjitë e kërkimit më të përdorura, për realizimin e studimeve, është ajo e mbështetur nëurvejime dhe pyetësorët janë një nga teknikat e mbledhjes së të dhënave, që i përkasin kësaj strategjie. Literatura nuk citon një metodë kërkimi që mund të konsiderohet si më e mira. Secila nga metodat e përdorura shoqërohet me avantazhe dhe disavantazhe. Zgjedhja e metodës mund të bëhet duke u mbështetur në disa kritere si: kontrolli mbi variablat, përgjithësimi i të dhënave, vlefshmëria e matjes, shpenzimet, shpejtësia dhe lehtësia për përdorimin e metodës. Përdorimi i strategjisë sëurvejimit në këtë punim, ka mundësuar mbledhjen dhe analizën sasiore të të dhënave, duke përdorur statistikën përshkruese dhe atë dinferenciale. Referuar literaturës, janë katër arsyt që e bëjnë pyetësorin teknikë të përshtatshme kërkimi:

- ✓ pyetësori mund të sjell në fokus një çështje duke përcaktuar dhe specifikuar elementët e ndryshëm te saj;
- ✓ rezultatet e tij janë në mënyrë tipike të matshme dhe në këtë mënyrë të përshtatshme për të kryer analizë statistikore;
- ✓ trajtimi statistikor lejon rezultatet e siguruara nga një mostër të shtrihen në një popullësi më të madhe, duke bërë të mundur gjenerimin e më shumë deklaratave globale;

- ✓ kjo teknikë është më e shpejtë dhe më e drejtpërdrejtë në krahasim me shumë metoda të tjera kërkimore.

Pyetëtori është përdorur si instrument bazë për realizimin e kërkimit primar të këtij punimi. Si mjet për mbledhjen e të dhënave, përdorimi i pyetësit ka mundësuar hetimin e lidhjeve të mundshme, ndërmjet variablave të modelit të kërkimit. Duke qenë se mundësia për të përgjithësuar të dhënat vlerësohet e lartë në rastin e pyetësorëve, përdorimi i teknikës së pyetësit i ka shërbyer dhe këtij objektivi të kërkimit. Së fundi, nëpërmjet përdorimit të pyetësit si mjet kërkimi, tentohet për të “plotësuar” studimet e mëparshme të cilat kanë përdorur kryesisht metoda cilësore, si psh analiza situatash, në hulumtimin e marrëdhënies midis Faktorëve Kritikë të Suksesit të zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë dhe Performancës së Organizatës.

Instrumenta të tjera të kërkimit të cilët u përdorën në studim ishin *takimet dhe diskutimet* me specialistë dhe menaxherë të niveleve të ndryshme të organizatave. Duke qenë se koncepti i Menaxhimit të Njohurisë vjen pak i njohur dhe i formalizuar si term, takimet dhe diskutimet në këtë studim, përfshijnë ndër të tjera pyetje në lidhje me praktikën e menaxhimit joformal të njohurisë.

Qëllimi nuk është vetëm rreth sondazheve dhe të dhënave, por njëkohësisht të kuptuarit e iniciativave të ndryshme të Menaxhimit të Njohurisë që organizatat e biznesit përdorin, për të bërë më mirë atë çka duan të bëjnë, në drejtim të menaxhimit të njohurisë. Nga ana tjetër, të kuptuarit e shumëllojshmërisë së metodave dhe mjeteve që janë zhvilluar për menaxhimin e njohurisë, si dhe efektet ekonomike të zbatimit të praktikave të Menaxhimit të Njohurisë të vërejtura në këto organizata është synim i punimit.

4.3.1 Njësitë matëse dhe hartimi i pyetësorit

Hartimi i pyetësorit është bërë duke mbajtur në fokus qëllimin e studimit, i cili kërkon të realizohet nëpërmjet testimit të hipotezave të ngritura. Pyetësori është ndërtuar me pyetje të strukturuara dhe gjysmë të strukturuara. Pra, përveç pyetjeve të mbyllura ka pasur dhe pyetje të hapura, duke krijuar mundësi për komente apo sugjerime të të intervistuarve. Pyetjet për ndërtimin e pyetësorit janë marrë nga një numër i gjerë pyetësorësh të fushës së Menaxhimit të Njohurisë, të tillë si: KPMG's European Knowledge Management Survey 2002/2003; Annual Survey of Manufacturing (ASM) 1999; Unified Enterprise Survey (UES), 1999; Interviewer Manual Knowledge Management Practice Survey, 2001; Statistics Canada Survey, 2010; Danish Pilot-survey for OECD Knowledge Management Survey, 2002.

Pyetësori në një pjesë të mirë të rasteve është shpërndarë nëpërmjet kontakteve direkte dhe në një përqindje e konsiderueshme shpërndarja e pyetësorëve është bërë nëpërmjet postës elektronike (e-mail). Kjo për faktin se menaxhimi i njohurisë është një koncept i vështirë dhe shpesh plotësimi i pyetësorit kërkonte sqarime mbi pyetjet. Në rastin kur pyetjet nuk kuptoheshin ato u perifrazuan, ose u dhanë shembuj ndihmës sqarues, por që nuk ndryshonin përmbajtjen e pyetjes. Pyetësori nuk përmban pyetje financiare dhe kjo e bën atë më të përshatshëm, për përgjigje nga menaxherët e niveleve dhe funksioneve të ndryshme të organizatave. Përgjigjet rrjedhin nga gjykimi i të intervistuarve, për pyetjet e ngritura. Pyetësori i hartuar është ndarë në katër seksione ose pjesë. Në fillim të tij, duke qenë se menaxhimi i njohurisë nuk është një term qartësisht i definuar për menaxherët e organizatave të biznesit në vendin tonë, jepet përkufizimi i menaxhimit të njohurisë. Qëllimi është kuptimi i qartë i këtij termi dhe mënyra si ai duhet të përceptohet përgjatë plotësimit të pyetësorit. Secila prej katër pjesëve të pyetësorit fillon

me një shpjegim mbi atë çfarë matet përkatësisht dhe me ç'qëllim. *Pjesa e parë* e pyetësorit synon të mbledh informacion të përgjithshëm mbi organizatat, të cilat janë bërë pjesë e studimit, si psh: lloji i aktivitetit, qyteti ku ushtrojnë aktivitetin, lloji i pronësisë, madhësia e organizatës, etj. Për të vlerësuar madhësinë e organizatës u përdor si tregues numri i punonjësve. Sipas Liuhto (2001) ky tregues është më i besueshëm, sepse treguesit financiarë si kthimet ose shitjet shpesh janë më të predispozuara për të mbartur një përgjigje “të parapëlqyer” ose “jo të drejtë”. *Pjesa e dytë* e pyetësorit, ka si objektiv të vëzhgojë mbi praktikën e MNJ të përdoruar në organizata për kapjen, ndarjen, transferimin dhe ruajtjen e njohurisë. Fillimisht të anketuarit janë pyetur të vlerësojnë nivelin e njohjes dhe rëndësisë që ka Menaxhimi i Njohurisë në organizatat e tyre. Nëpërmjet pesë pyetjeve, të cilat ofrojnë si alternativa përgjigje: “PO, “JO” dhe “NUK e DI” është testuar. Në vazhdim, për të studiuar mbi shkallën e zbatimit të menaxhimit të njohurisë në këto organizata janë përzgjedhur nga literatura nëntë praktika të Menaxhimit të Njohurisë. Pyetjet e shtrura në këtë pjesë të pyetësorit kanë të bëjnë me investigimin e shkallës së zbatimit të praktikave të Menaxhimit të Njohurisë nga organizatat. Niveli i zbatimit të praktikave të MNJ në organizata u testua duke përdorur një shkallë Likert me 5 pika: 1- “aspak”, 2- “pak”, 3- “mesatarisht”, 4- “në masë të madhe”, 5- “në masë shumë të madhe”. Në referencë të Lee dhe Choi (2003), një shkallë Likert, me shkallë të saktë të mesme, tenton të minojë pozicionet ekstreme. Për më tepër, të anketuarit në përgjithësi janë të gatshëm për të shprehur një pikëpamje radikale, në qoftë se ata kanë një të tillë dhe kanë një rrugë të arsyeshme, duke ofruar një përgjigje të pranueshme. Përdorimi i një shkalle me 5-pika ndihmon për të lehtësuar këtë paragjykim nga shmangja e një të mesme, duke parandaluar shfaqjen e tendencës qendrore të gabimit. Në pjesën e tretë të pyetësorit janë shtruar pyetje, për të përcaktuar

rëndësinë që kanë shtatë Faktorët Kritikë të Suksesit të Menaxhimit të Njohurisë, mbi zbatimin e nëntë praktikave të MNJ, të testuara në pjesën e dytë të pyetësorit. Mbështetur në rishikimin e literaturës, faktorët e përzgjedhur janë: lidërshtipi /grupi udhëheqës në menaxhim, strategjia e organizatës, menaxhimi i burimeve njerëzore, teknologjia e informacionit, kultura e organizatës, struktura e organizatës dhe sistemet matëse. Roli dhe ndikimi i tyre mbi nëntë praktikat e menaxhimit të njohurisë të zbatuara në organizata, u testua duke përdorur një shkallë Likert me 5 pika: 1- “aspak i rëndësishëm”; 2- “pak i rëndësishëm”; 3- “moderuar i rëndësishëm”; 4- “i rëndësishëm”; 5- “shumë i rëndësishëm”. Në pjesën e katërt të pyetësorit, shtrohet pyetja dedikuar performancës. Në këtë punim është përdorur përceptimi që kanë menaxherët për ndryshimin dhe përmirësimin e performancës, si rezultat i zbatimit të praktikave të Menaxhimit të Njohurisë. Pyetja lidhur me përmirësimet e performancës së organizatës përqendrohet në termin “së fundmi”, pra krahasimisht vlerësimi lidhet me periudhën kur praktikat e MNJ nuk përdoreshin, apo përdoreshin në një nivel tjetër, të ndryshëm nga ai që menaxherët vlerësuan në pjesën e dytë të pyetësorit. Përceptimet e menaxherëve rreth performancës së organizatës, ofrojnë një rrugë më të mirë drejt të dhënave të përdorshme se sa shifrat e performancës së dhënë nga menaxhimi i kompanisë. Referuar Liuhto (2001), pavarësisht se kjo mënyrë e të maturit të performancës ul saktësinë, “përceptimet mund të rrisin besueshmërinë e të dhënave”. Kështu për të shmangur dhënien e përgjigjeve të shtrembëruara më qëllim, u pa e nevojshme hartimi i pyetjeve rreth perceptimeve të menaxherëve mbi performancën dhe jo mbi shifrat e sakta të performancës.

Për përpunimin e të dhënave u përdor programi SPSS 19.0, prandaj për hedhjen e të dhënave nevojitej më parë kodimi i tyre. Kodimi i të dhënave u bë si më poshtë:

Faktorët Kritikë të Suksesit (FKS) të zbatimit të MNJ, të përzgjedhur, do të shërbejnë si Variabla të Pavarur (VP). Prezenca e rolit të këtyre faktorëve, përgjatë zbatimit të praktikave të Menaxhimit të Njohurisë në organizata u mat duke përdorur një shkallë Likert nga: 1- “aspak i rëndësishëm”; 2- “pak i rëndësishëm”; 3- “moderuar i rëndësishëm”; 4- “i rëndësishëm”; 5- “shumë i rëndësishëm”. Performanca e Organizatës (PO) është Variabël e Varur (VV) i punimit. Referuar Gauntreu dhe Kleiner (2001), një set indikatorësh, të cilët tregojnë se sa suksesshëm një firmë është duke kryer strategjinë, objektivat dhe misionin e përgjithshëm të saj, shërbejnë për të matur performancën e organizatës. Secili prej këtyre gjashtë treguesve të performancës u mat duke përdorur një shkallë Likert nga: 1- “aspak”, 2- “pak”, 3- “në masë të moderuar”, 4- “në masë të madhe”, 5- “në masë shumë të madhe”.

4.3.2. Vlefshmëria dhe besueshmëria e pyetësorit

Për të vlerësuar vlefshmërinë e përmbajtjes së pyetësorit u përdor metoda e “panelit të ekspertëve”. Pyetjet e kërkimit i janë dhënë për t'u vlerësuar dhe kontrolluar ekspertëve dhe akademikëve të fushës së menaxhimit si dhe një akademiku të fushës së statistikës. U shpërndanë katër pyetësorë për vlerësim. Secili në mënyrë individuale, të pa ndikuar nga pjesa tjetër e panelit, ka dhënë opinionet e veta. Njëri prej pyetësorëve iu dha për vlerësim një menaxheri të lartë, pjesë e grupit udhëheqës të një kompanie të madhe shqiptare. Pyetësi i dytë iu dha një menaxheri të nivelit të mesëm, të një biznesi me pronësi të huaj. Pyetësi i tretë iu dha një eksperti në fushën e menaxhimit dhe pyetësi i katërt iu dha një eksperti të statistikës. Ekspertëve iu kërkua që të vlerësojnë pyetësorin dhe të përcaktojnë se cilat pyetje mund të mbaheshin në pyetësor, cilat pyetje duhet të modifikoheshin dhe cilat duhet të largoheshin nga pyetësi (si pyetje të paqarta, ose që nuk lidheshin në mënyrë esenciale me studimin). Pas vlerësimit të

përmbytjes të pyetësorit të bërë nga ky panel ekspertësh, rezultoi se në përgjithësi pyetjet duhet të mbaheshin në pyetësor. Një nga sugjerim ishte ndarja e pyetjeve “dyshe”. Një pyetje e tillë ishte për shembull: A është njohuria aset i biznesit dhe a e dini nga buron ajo në organizatën tuaj? Kjo pyetje u nda në dy pyetje të tjera: (1) A e shihni njohurinë si aset të biznesit dhe (2) Nga buron njohuria në organizatën tuaj? Ndryshime të tjera të sugjeruara kishin të bënin me “shqiptarizimin” e termave si p.sh “implementim” në “zbatim”, apo është larguar ndonjë pyetje e cila dukej si shumë akademike dhe që ishte e vështirë për menaxhët për t’u kuptuar dhe përgjigjur. Pas eliminimit të këtyre pyetjeve dhe ndryshimeve të sugjeruara, pyetësori është përdorur për të vazhduar më tej me fazën tjetër, atë të testimit të besueshmërisë së përmbytjes. Besueshmëria është shkalla në të cilën pyetësori është i lirë nga gabimet dhe për më tepër nëse ai (pyetësori) do të japi rezultat të qëndrueshëm, në qoftë se në mënyrë të përsëritur, administrohet me të njëjtit njerëz. Për këtë qëllim u realizua analiza e besueshmërisë, nga ku mund të vlerësohet qëndrueshmëria e brendshme e pyetjeve në pyetësor. Metoda të ndryshme përdoren për të matur besueshmërinë e pyetësorit. Në këtë studin besueshmëria e brendshme u mat nëpërmjet Cronbach Alpha. Alpha është mesatarja e koeficientit të korelacionit të secilës pyetje (artikull) me secilën pyetje. Minimumi i pritshëm i vlerave të gjeneruara të Alpha është 0.7. Nga testimi i kryer rezultoi se vlerat e Koeficientii Cronbach Alpha ishin mbi 0.7. Vlerësimi i besueshmërisë rezultoi të ishte brenda parametrave të kërkuara statistikisht.

4.4 Madhësia e kampionit të kërimit

Qëllimi i mostrës është që të mundësojë vlerësimin e disa karakteristika të panjohura të popullsisë. Ky punim është bazuar në të dhëna primare ,të mbledhura nga organizatat e

biznesit në Shqipëri, nga një mostër e zgjedhur me kujdes. Përcaktimi i mostrës u bë duke pasur parasysh rregullat e statistikore të përfaqësimit. Ekzistojnë shumë rregulla për sa i përket përcaktimit të vëllimit të zgjedhjes së kampionit. Në këtë punim janë mbajtur parasysh dy prej tyre:

1- Rregulli i përfaqësimit mbështetur mbi numrin e variablave.¹

Referuar Field (2005), si rregull i përgjithshëm duhen $10 \div 15$ përgjigje për variabël. Ky rregull vlen si për regresionin ashtu edhe për analizën faktoriale. Duke pasur parasysh faktin se në studim janë 8 variabla, atëherë një zgjedhje prej $80 \div 120$ përgjigje (pyetësorë) do të ishte e pranueshme. Numri i përdorur i pyetësorëve në këtë punim është 175, pra vëllimi i zgjedhjes është i bollshëm dhe mostra e përdorur konsiderohet përfaqësuese.

2- Rregulli statistikor i përfaqësimit mbështetur mbi Marzhin e Gabimit.²

Referuar Williams S A, (2009), marzhi i gabimit është bazuar mbi vlerën e $z_{\alpha/2}$, përqindjen e mostrës p dhe madhësinë e kampionit n . Rekomandohet të pranohet $p^* = 0.5$, për besueshmëri 95% ($z_{\alpha/2} = 1.96$). Vlera e dëshiruar e marzhit të gabimit është gjithmonë më e vogël se 0.1 apo 10%.

$$n = (z_{\alpha/2})^2 \cdot p^* \cdot (1 - p^*) / E^2$$

ku:

n = madhësia e kampionit

$z_{\alpha/2}$ = përfaqëson nivelin e besimit prej 95% (vlera e standardizuar e $z = 1.96$ vjen nga shpërndarja normale)

¹ Field A. (2005), 'Discovering Statistics using SPSS', Sage Pub. ltd, 2th edition. ISBN-10: 0761944524

² Williams S A, (January 2009) *Statistics for Business and Economics*, South-Western College Pub; 10th edition ISBN 0324658370

p^* = përqindja e kampionit në lidhje me një karakteristikë (p^* e rekomanduar 0.50, për të arritur vlerën me të lartë të $p^* \cdot (1 - p^*) = 0.2$)

E = marzhi i gabimit (Vlera e dëshiruar e marzhit të gabimit është gjithmonë më e vogël se 0.1 apo 10%. Pra E max10%)

Fillimisht marzhi i gabimit u vendos 10%, nga ku madhësia e kampionit $n = 93$. Për të rritur nivelin e sigurisë u çmua një marzh gabimi nën 10%. Në punim është pranuar një vlerë e marzhit të gabimit prej 7.5%.

Pra:

$$n = (1.96)^2 \cdot 0.50 \cdot (1 - 0.50) / (0.075)^2 = 175$$

Kampioni i marr është përfaqësues me një interval besimi 95% dhe një marzh gabimi nën 10%. U shpërndanë 350 pyetësorë. U mblodhën 190 pyetësor. Gjatë hedhjes së të dhënave në program, për përpunimin e tyre, rezultoi se vetëm 175 prej tyre ishin të vlefshëm, për tu përdorur dhe 15 pyetësor ishin të pavlefshëm.

Si rezultat, numri i pyetësorëve, nga të cilat u mblodhën të dhënat dhe mbi të cilat mbështetet ky punim, është 175 pyetësorë.

4.5 Shtjellimi i modelit analitik dhe marrëdhëniet midis variablave

Mbështetur në bazën teorike të trajtuar në kapitullin e dytë dhe të tretë të punimit, në funksion të realizimit të qëllimit të studimit, është ndërtuar modeli konceptual. Në studimet empirike të fushës të Menaxhimit të Njohurisë, rreth 49% e studiuesve nuk përdorin një model konceptual, ndërsa 41% të tjerë përdorin një model konceptual të tyre. Nisur nga qëllimi i studimit janë ngritur pyetjet kërkimore dhe hipotezat e punimit, shprehje e të cilave është modeli konceptual i ndërtuar.

1- Shkalla e zbatimit i Menaxhimit të Njohurisë në organizatat e biznesit në Shqipëri

Së pari, do të hulumtohet rreth praktikave të Menaxhimit të Njohurisë, të zbatuara në organizatat e marra në studim, si dhe rolin që luajnë shtatë faktorët kritikë të përzgjedhur mbi praktikën e zbatuara të MNJ. Në përmbushje të këtij qëllimi, për të testuar mbi shkallën e zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë në organizata, është ngritur:

Pyetje kërkimore 1:

Cila është shkalla e zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë në Organizatat e Biznesit në Shqipëri?

➡ Hipoteza 1 (H₁):

Organizatat e Biznesit në Shqipëri zbatojnë një nivel fillestar të Menaxhimit të Njohurisë.

Hipoteza 1 (H₁) është hipotezë cilësore. Për ta testuar atë, nga literatura janë përzgjedhur nëntë prej iniciativave dhe praktikave më të lakuara të Menaxhimit të Njohurisë, të zbatuara më gjerësisht në organizatat e biznesit. Interpretimi i gjetjeve, mbi shkallën e zbatimit të këtyre praktikave në organizatat e marra në studim, do të shërbejë për ti dhënë përgjigje Pyetjes Kërkimore 1 dhe testuar Hipotezën 1 (H₁).

Nëntë praktikën e menaxhimit të njohurisë të përzgjedhura për testim janë:

- Përdorimi i teknologjisë së informacionit në kapjen, ndarjen dhe ruajtjen e njohurisë së organizatës;
- Kapja / përfitimi i njohurisë nga burime të tjera jashtë organizatës (konkurentët, klientët, furnitorët, etj..);

- Përgatitja e dokumenteve të shkruar për krijimin e kujtesës së organizatës (munualet trajnues, zbardhja dhe ruajtja e praktikave më të mira të punës, etj.);
- Inkurajimi i punonjësve me eksperiencë për të transferuar njohurinë e tyre te punonjësit e rinj, ose me më pak eksperiencë;
- Inkurajimi i punonjësve për të vazhduar edukimin e tyre, duke rimbursuar tarifat e kurseve të trajnimit nga kompania;
- Zhvillimi i politikave apo strategjive për zbatimin e praktikave të MNJ;
- Emërimi i liderve dhe grupeve përgjegjës për zbatimin e Menaxhimit të Njohurisë;
- Shpërblimi financiar për punonjësve të cilët kontribuojnë në ndarjen e njohurisë përgjatë organizatës;
- Matja e vlerave të kapitalit intelektual të organizatës.

2- Marrëdhënia midis Faktorëve Kritikë të Suksesit të zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë dhe Performancës së Organizatës.

Qëllim tjetër i studimit është të eksplorojë marrëdhënien midis Faktorëve Kritikë të Suksesit të zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë dhe Performancës së Organizatës. Nga ky këndvështrim ,ideja kryesore e studimit është të tregojë se një zbatim i suksesshëm i Menaxhimit të Njohurisë, ka efekt direkt në përmirësimin e Performancës së Organizatës. Në pëmbushje të këtij qëllimi është ngritur:

Pyetje kërkimore 2:

Cili është ndikimi i Faktorëve Kritikë të Suksesit të Menaxhimit të Njohurisë në Performancën e Organizatave të marra në studim?

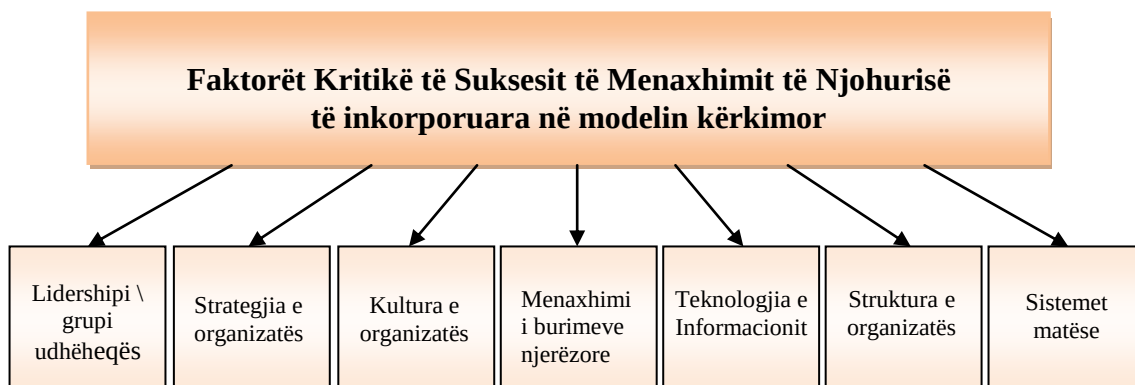
➡ Hipoteza 2 (H₂):

Faktorët Kritikë, që kushtëzojnë suksesin e zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë, në organizatat e biznesit në Shqipëri, ndikojnë pozitivisht mbi Performancën e Organizatës (PO) dhe sa më të larta të jenë nivelet e zbatimit të tyre, aq më i lartë ndikimi në PO.

Hipoteza 2 është hipotezë sasiore. Në thelb të saj është relacioni shkak - pasojë. Vërtetimi i saj kërkon testimin e marrëdhënies midis variablave të pavarur dhe variablit të varur. Variabla të Pavarur (VP) të punimit do të jenë Faktorët Kritikë të Suksesit të zbatimit të MNJ. Studimet tregojnë se, jo të gjithë faktorët kritikë të suksesit të zbatimit të menaxhimit të njohurisë, janë njëllojë të rëndësishëm përgjatë zbatimit të menaxhimit të njohurisë dhe jo të gjithë ndikojnë njëllojë në performancën e organizatës. Pra brenda organizatës dhe në organizata të ndryshme, disa mund të jenë më të rëndësishëm se të tjerët në kontekste të caktuara. Mbështetur në tre dimensionet e menaxhimit të njohurisë, dimensionin njerëzor, teknologjisë së informacionit dhe dimensionin organizativ, u përzgjedhën nga literatura ata faktorë të cilët kanë influencë më të gjerë në zbatimin e MNJ dhe të cilët citoreshin më shumë përgjatë saj.

- ✓ Variabla të Pavarur (VP) të punimit janë **Faktorët Kritikë të Suksesit të zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë**

Figura 4.5.3: Variablat e Pavarur të punimit (FKS të zbatimit të MNJ)



- ✓ Variabël i Varur (VV) i punimit është **Performanca e Organizatës** (PO).

Në referencë të Lee & Choi, (2003), Performanca e Organizatës në këtë punim, është përcaktuar si shkalla e suksesit të përgjithshëm, rritjes së pjesës së tregut, rritjes së fitimit dhe inovacionit, rritjes së cilësisë së produkteve dhe shërbimeve, si dhe rritjes së aftësisë profesionale të punonjësve. Janë përzgjedhur nga literatura ata tregues të cilët citohen se janë realisht të përfutur nga rrjetet e njohurisë në përmirësimin dhe plotësimin e objektivave të biznesit. Në referencë të Deshpande et al, (1993) dhe Drew (1997) vetë-raportimi i këtyre treguesve nga menaxherët, përdoret për të vlerësuar performancën e organizatës. Tabela e mëposhtme paraqet tregues sasiore dhe cilësorë të matjes së performancës së organizatës, të përzgjedhur në këtë studim.

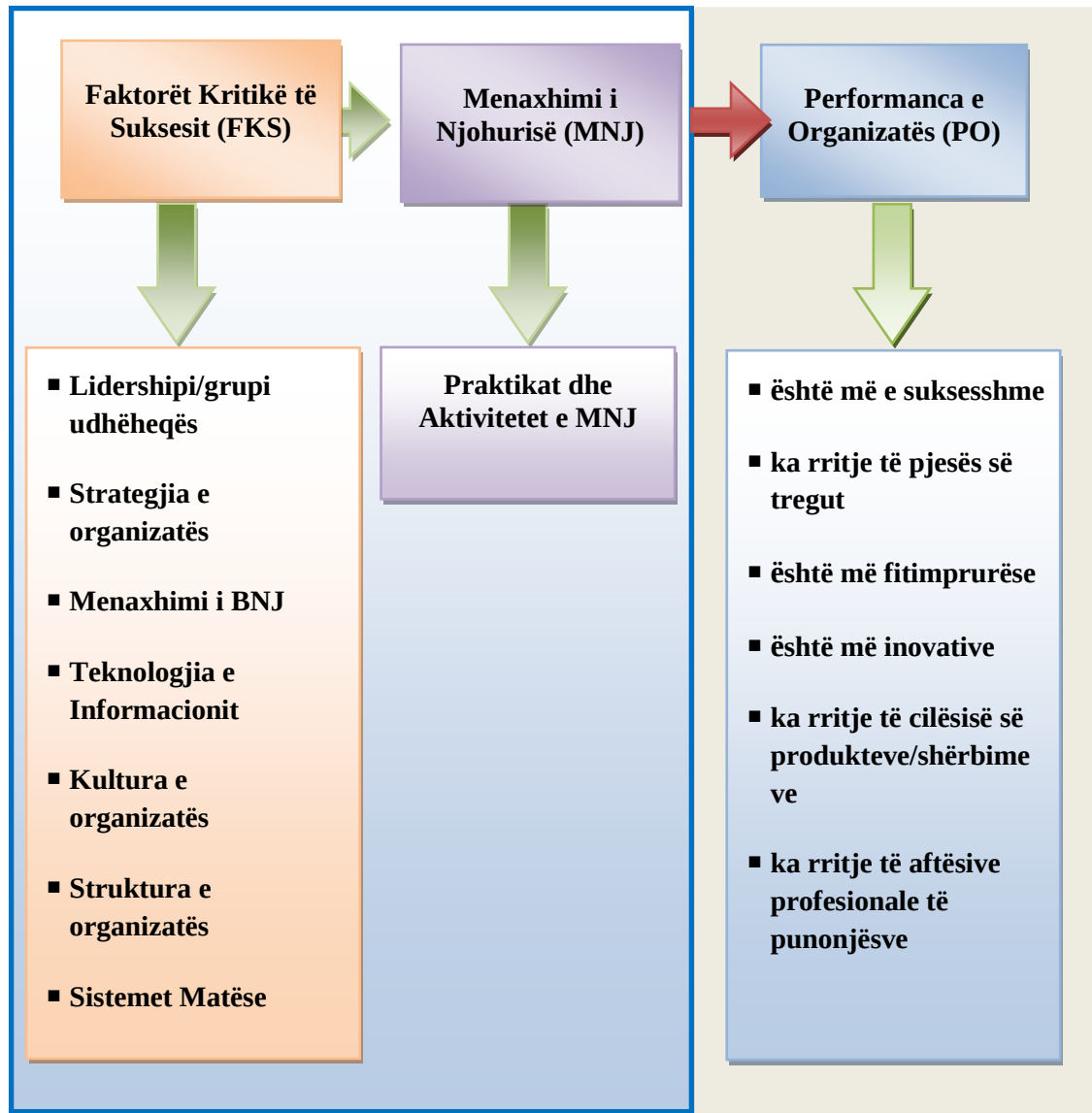
Tabela 4.5.1. Matësit e Performancës së Organizatës

Performanca e Organizatës	Krahasuar pas zbatimit të praktikave të MNJ
1	është më e suksesshme
2	ka rritje të pjesës së tregut
3	është më fitimprurëse
4	është më inovative
5	ka rritje të cilësisë së produkteve / shërbimeve
6	ka rritje të aftësive profesionale të punonjësve

Mbështetur në hipotezat e punimit, variablat pavarur dhe variablin e varur të prezantuar sa më lart, është ndërtuar modeli konceptual i punimit, i paraqitur në figurën e mëposhtme.

Figura 4.5.4: Modeli konceptual i punimit

MODELI KOCEPTUAL



Burimi: Autori (2014)

4.6 Llojet e analizave të përdorura

Në funksion të testimit të modelit të kërkimit, disa analiza statistikore janë përdorur në këtë punim. Analizat statistikore të përdorura kanë shërbyer për ti dhënë përgjigje pyetjeve kërkimore dhe vërtetuar hipotezat e ngritura. Qëllimi i përdorimit të metodës cilësore të përdorur është të analizojë mbi zbatimin e Menaxhimit të Njohurisë, në organizatat e biznesit në Shqipëri. Metoda cilësore është një metodë shumë efektive për të studiuar çështjet dhe dallimet midis tyre. Metoda cilësore përdoret më tepër për të kuptuar fenomenin, se sa për ta matur atë. Analiza e faktorëve, e përftuar nga metoda cilësore, është e bazuar mbi deklaratat e pjesëmarrësve dhe zgjedhjet e bëra prej tyre.

1- Analiza e përshkruese, ka ndihmuar në pjesën e parë të saj, për të vëzhguar në tërësi sjelljen e organizatave, ndaj menaxhimit të njohurisë. Më pas, ajo fokusohet mbi shkallën e zbatimit të praktikave të menaxhimit të njohurisë. Në funksion të përmbushjes së këtij qëllimi, fillimisht janë kryer matjet përshkruese. Matjet përshkruese na kanë shërbyer për t'u orientuar në lidhje me situatën dhe sjelljen e organizatave, në raport me MNJ. Për këtë na shërbejnë matësit e vendodhjes (frekuencat) dhe matësit e shpërndarjes si: mesatarja dhe shmangja ndaj saj. Komponentët e shpërndarjes janë përdorur për të parë përqëndrimin apo jo të shpërndarjes, duke ofruar një vlerë mesatare përfaqësuese, ose jo. Nëse flasim për një mesatare përfaqësuese, flasim për një mesatare e cila realisht përmbledh situatën e matur në një vlerë të vetme. Në të kundërt, nëse një mesatare nuk është përfaqësuese, pra shmangja është e lartë (mbi 50% e vlerës së mesatares), kemi me shumë distancim dhe përgjigjet nuk mund të përdoren si përfaqësuese të fenomenit.

2-Analiza Faktoriale, është përdorur për të shqyrtuar shkallën e qendrueshmërisë së brendshme, të secilit prej variablave. Besueshmëria sipas (Hair et al., 1998) është një

vlerësim i shkallës së qëndrueshmërisë, ndërmjet matjeve të shumta të një variabli. Secili prej variablave të punimit është matur në pyetësor me disa pyetje. Kjo është arsyeja, që përpara se të testohet marrëdhënia midis variablave të punimit, është domosdoshmëri realizimi i analizës faktoriale dhe vlerësimi besueshmërisë, për çdo variabël të pavarur dhe për variablin e varur të punimit. Analiza faktoriale i grupon variablat në një numër më të vogël komponentësh, të cilët krijojnë mundësinë për t'u analizuar më me lehtësi.

Pyetjet në pyetësor, të përzgjedhura për të testuar secilin prej faktorëve kritikë të suksesit të zbatimit të MNJ (variablave të pavarur) dhe seti i pyetjeve për matjen e performancës së organizatës (variabël i varur), janë nxjerrë nga një rishikim i plotë dhe i gjerë i literaturës përkatëse. Shumë prej tyre janë faktorë gjenerike, të ndjekur në studimet empirike, të zhvilluar nga hulumtuesit kryesorë në fushën e Menaxhimit të Njohurisë, të tillë si: Davenport et al. (1998) dhe Liebowitz (1999). Prandaj, besohet se secili prej faktorëve dhe instrumentave në tërësi kanë përmbajtje të vlefshme. Pavarësisht këtij fakti, vlerësimi dhe pastrimi i variablave u pa si element i rëndësishëm, para kryerjes së analizave të mëtejshme.

Metoda e Alpha Cronbach-së është një prej më të lakuarave në kërkimet eksploruese të fushës. Koeficienti Cronbach Alpha, reflekton qëndrueshmërinë e brendshme të faktorit që matet. Koeficientët e Cronbach Alpha më të vegjël se (0.6) janë konsideruar në përgjithësi të varfër, ndërsa vlera alpha (α) më e madhe se (0.7) janë të pranueshëm. Vlerat e alpha (α) mbi (0,8) janë konsideruar të lidhur fort Hair et al. (1998).

3-Analiza e korrelacionit (cross-tabulation), ka shërbyer për të testuar lidhjen midis shtatë faktorëve kritikë të Menaxhimit të Njohurisë dhe praktikave të MNJ të zbatuara, në organizatat e marra në studim. Nga literatura janë përzgjedhur ata faktorë, të cilët

kanë influencë më të gjerë në zbatimin e praktikave të menaxhimit të njohurisë në organizata. Pavarësisht këtij fakti, testimi i tyre në kushtet aktuale të organizatave të biznesit në vendin tonë u pa me interes. Elementët e analizës bivariate, si krostabulimet dhe korrelacionet, janë përdorur për të parë fortësinë e lidhjes midis shtatë faktorëve kritikë dhe praktikave të zbatuara të menaxhimit të njohurisë. Më pas, shkalla e ndikimit të çdo faktori mbi nëntë praktikat është analizuar. Analiza cross-tabulations³, e njohur edhe si analizë e tabelës së kontingjencës, shpesh përdoret për të analizuar kategoritë e të dhënave, në shkallë nominale matje. Ajo përdoret si një nga mjetet më të dobishme analitike dhe si analizë kryesore e industrisë së hulumtimit të tregut. Në këtë studim analiza cross-tabulations është përdorur për të testuar:

- a) rëndësinë statistikore të lidhjes, varësinë apo pavarësinë mes elementeve të përfshirë në analizë; pra midis faktorëve kritikë dhe praktikave të zbatuara të Menaxhimit të Njohurisë në organizata
- b) për të bërë interpretimin sasior të lidhjes

Statistika e *Chi-Square tests* është statistikë primare dhe përdoret për testimin e rëndësisë statistikore të lidhjes. Hipotezat e *Chi-Square tests* janë shprehje e marrëdhënieve midis variablave të pavarur dhe variablave të varur të lidhjes. Analiza e të dhënave të *Chi-Square tests* kanë shërbyer për të parë, nëse ka lidhje varësie midis shtatë faktorëve kritikë dhe praktikave të zbatuara të Menaxhimit të Njohurisë. Nëse kjo lidhje ka rëndësi statistikore, atëherë ajo transmetohet edhe në popullatë dhe nuk është veç një rastësi kampionare. Më pas, analiza e *Phi-tests* ka shërbyer për të matur fortësinë e kësaj lidhje. Pra, rëndësinë e lidhjes ndërmjet secilit prej shtatë faktorëve kritikë, me secilën prej praktikave të menaxhimit të njohurisë, të zbatuara në organizata.

³ Cross tabulation analysis

4-Analiza e regresionit të shumëfishtë, është përdorur për të testuar marrëdhënien midis faktorëve kritikë të suksesit të zbatimit të MNJ (Variablave të Pavarur) dhe Performancës së organizatës (Variabël e Varur). Referuar Neuman (2003) gjuha e variablave dhe marrëdhënia midis variablave është gjuha e kërkimeve sasiore, e cila mundësohet duke përdorur metodat sasiore.

Objektivi çelës i studimit është të testojë në mënyrë empirike marrëdhënien midis variablave në modelin e kërkimit, përgjatë procesit matës, i cili konsiston në tri nivele: konceptual, operacional dhe matje empirike. Analiza e regresionit të shumëfishtë është përdorur në funksion të përmbushjes së këtij qëllimi, për të provuar ekzistencën e kësaj lidhjeje. Regresioni në më shumë se dy variabla të pavarur bazohet në gjetjen e një forme “korelacioni”, i cili i përputhet të dhënave sa më mirë, me sa më pak gabim, mbi një grafik multidimensional (Field 2005). Referuar Hair et al. (1995), regresioni i shumëfishtë na lejon të shkruajmë një ekuacion matematikor, i cili na tregon efektet e përbashkëta apo unike të disa variablave të pavarur, mbi variablën e varur.

Në këtë studim, regresioni i shumëfishtë *së pari*, na ka dhënë mundësinë të përdorim të shtatë variablat e pavarur “faktorët kritikë të suksesit” njëkohësisht, për të shpjeguar variablin e varur “performanca e organizatës” dhe *së dyti*, për të izoluar efektin unik të çdo njerit prej variablave të pavarur të studimit, mbi variablin e varur, duke marrë në konsideratë, që edhe variabla të tjera ndikojnë mbi të.

4.7 Përmbledhje

Ky kapitull përfshiu justifikimin e zgjedhjes së metodologjisë së përdorur, në funksion të realizimit të qëllimit dhe objektivave që ka ky punim. U prezantuan subjektet e kërkimit dhe target grupi i të përgjigjurve. Zgjedhja e pyetësorit si mjet kryesor për kërkimin primar është argumentuar. Ndërtimi i pyetësorit, në funksion të testimit të modelit të kërkimit dhe marrëdhënies midis variablave, është paraqitur në vazhdim. Përshkrimi i përmbajtjes së secilës prej katër pjesëve të pyetësorit është treguar në mënyrë sintetike, duke vënë në vëmendje objektivin që ajo realizon. Vlefshmëria dhe besueshmëria e pyetësorit në këtë punim është realizuar nëpërmjet përdorimit të teknikës së “panelit të ekspertëve”. Pas vlerësimit të përmbajtjes të pyetësorit të bërë nga ky panel ekspertësh, rezultoi se në përgjithësi pyetjet duhet të mbaheshin në pyetësor. Sugjerimet dhe verëjtjet e bëra, të cilat u panë të nevojshme për përmirësimin e tij u reflektuan. Madhësia e kampionit përbën një element të rëndësishëm të kërkimit. Dy rregullat e përfaqësimit ku është mbështetur madhësia e mostrës janë paraqitur. Mbështetur në pyetjet kërkimore dhe hipotezat e punimit është ndërtuar modeli konceptual i kërkimit. Paraqitja e variablave të pavarur dhe variabli i varur, si dhe kodimi i tyre janë prezantuar në vazhdim. Së fundi, janë prezantuar analizat statistikore të përdorura, për nxjerrjen e rezultateve të kërkimit.

KAPITULLI V: ANALIZA E TË DHËNAVE

Qëllimi i këtij kapitulli është bërja e analizës së rezultateve të kërkimit. Rezultatet u hodhën në programin kompjuterik SPSS versioni 19.0 për t'u përpunuar. Do të përdoren disa lloje analizash statistikore, me synimin për t'ju përgjigjur pyetjeve kërkimore të ngritura në këtë punim dhe vërtetimin e dy hipotezave të shtruara për testim. Së pari, nëpërmjet analizës deskriptive do të analizohen gjetjet në lidhje me zbatimin e praktikave të Menaxhimit të Njohurisë në organizatat e biznesit, si dhe shkallën e zbatimit të secilës praktikë. Statistika përshkruese dhe analitike përdoret për të mbështetur gjetjet dhe na ndihmon në analizën e rezultateve. Më pas, do të kalohet në analizën faktoriale dhe të besueshmërisë për variablat e studimit. Nëpërmjet analizës së korrelacionit (Cross - tabulations) do të studiohet ndikimi i shtatë faktorëve kritikë mbi praktikatat e MNJ të zbatuara në organizata. Do të vazhdohet me analizën e regresionit të shumëfishtë, e cila do të shërbejë për të matur në mënyrë të diferencuar shkallën e ndikimit të secilit prej të variablave të pavarur, mbi variablin e varur.

5.1 Informacioni i përgjithshëm mbi bizneset e marra në studim

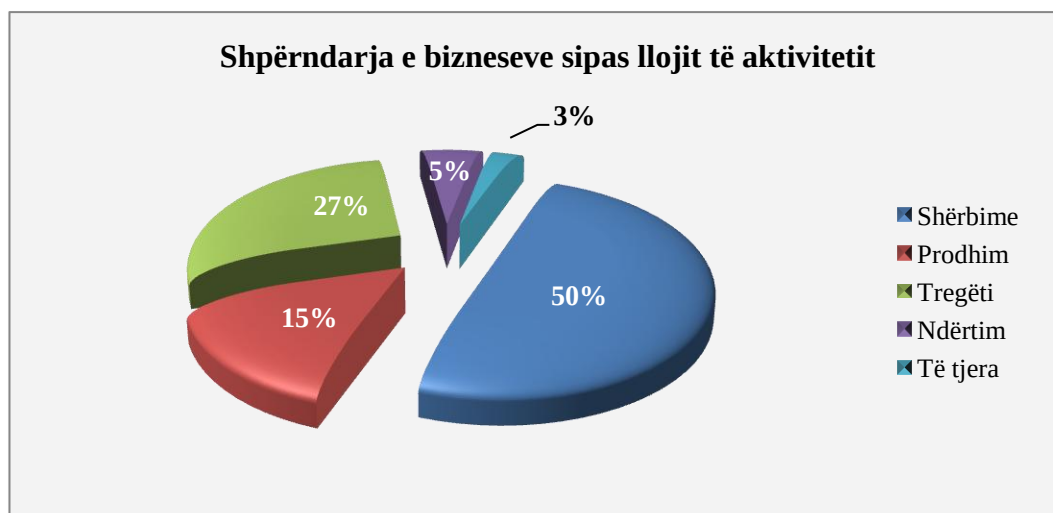
Qysh kur objektivi i kësaj pjesë është të studimit është përshkrimi i fakteve të mbledhura nga organizatat e marra në studim, analiza deskriptive është përdorur. Organizatat e biznesit paraqesin karakteristika të ndryshme përsa i përket madhësisë, llojit të aktivitetit që ato ushtrojnë dhe formës së pronësisë. Analiza përshkruese na tregon se kemi ndarje përgjatë fushave të aktivitetit të organizatave. Kjo ndarje është e përqendruar në biznesin e shërbimeve në masën më të madhe, përkatësisht në një nivel 50.1% të totalit. Në vend të dytë gjejmë organizatat me aktivitet në fushën tregtare, në nivelin 27.1%. Organizatat me aktivitet në prodhim zënë 15.0% dhe organizatat me

aktivitet në ndërtim 5.3% e totalit. Ndërkohë, kemi një nivel prej 2.5% të organizatave që ushtrojnë më shumë se një lloj aktiviteti. Pra, këto organizata kryejnë aktivitete biznesi të kombinuara të përmendura më sipër, si për shembull: prodhim dhe tregëti, apo shërbime dhe tregëti, etj.). Tabela pasuese pasqyron shpërndarjen e bizneseve sipas llojit të aktivitetit.

Tabela 5.1.1: Shpërndarja e bizneseve sipas llojit të aktivitetit

<i>Lloji i aktivitetit</i>	<i>Denduritë</i>	<i>Përqindjet</i>
Shërbime	71	50.1%
Prodhim	32	15.0%
Tregëti	44	27.1%
Ndërtim	19	5.3%
Të tjera	9	2.5%
Totali	175	100.0%

Grafiku 5.1.1: Shpërndarja e bizneseve sipas llojit të aktivitetit



Burimi : Autori (2014)

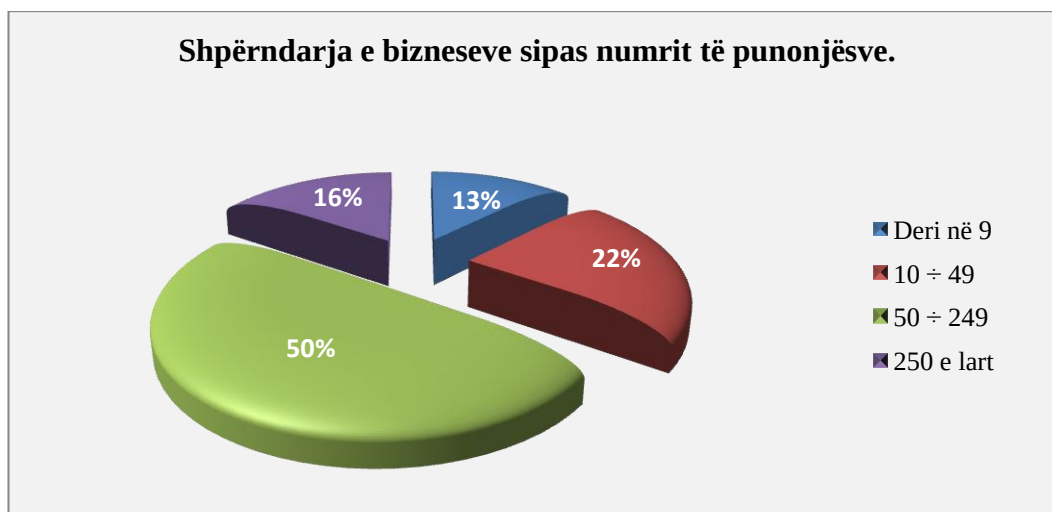
Për sa i përket madhësisë së këtyre organizatave, pjesa më e madhe e organizatave të kampionit kanë një numër prej $50 \div 249$ punonjës (49.8%). Në vendit tonë, organizatat me këtë numër punonjësish, prezantohen me një strukturë organizative të ndarë në

departamente, apo zyra funksionale formale të tilla si: financë, marketing, shitje, prodhim, burime njerëzore. Roli i menaxhëreve të mesëm është i formalizuar si shefa të këtyre zyrave. Siç u referua përgjatë studimit të literaturës, roli i menaxherëve të mesëm është shumë i rëndësishëm, përgjatë proceseve dhe aktiviteteve të menaxhimit të njohurisë. Kjo karakteristikë e kampionit na siguron një bazë të mirë të dhënash në analizën tonë. Ndërkaq, organizatat 10 ÷ 49 punonjës zënë 22.1% të rastit studimor. Organizatat mbi 250 punonjës zënë 15.6% dhe mikrondërmarrjet deri në 9 punonjës zënë 12.5%. Tabela e mëposhtme pasqyron shpërndarjen e bizneseve sipas numrit të punonjësve.

Tabela 5.1.2: Shpërndarja e bizneseve sipas numrit të punonjësve

<i>Numri i punonjësve</i>	<i>Denduritë</i>	<i>Përqindjet</i>
Deri në 9	30	12.5%
10 ÷ 49	38	22.1%
50 ÷ 249	84	49.8%
250 e lart	23	15.6%
Totali	175	100.0%

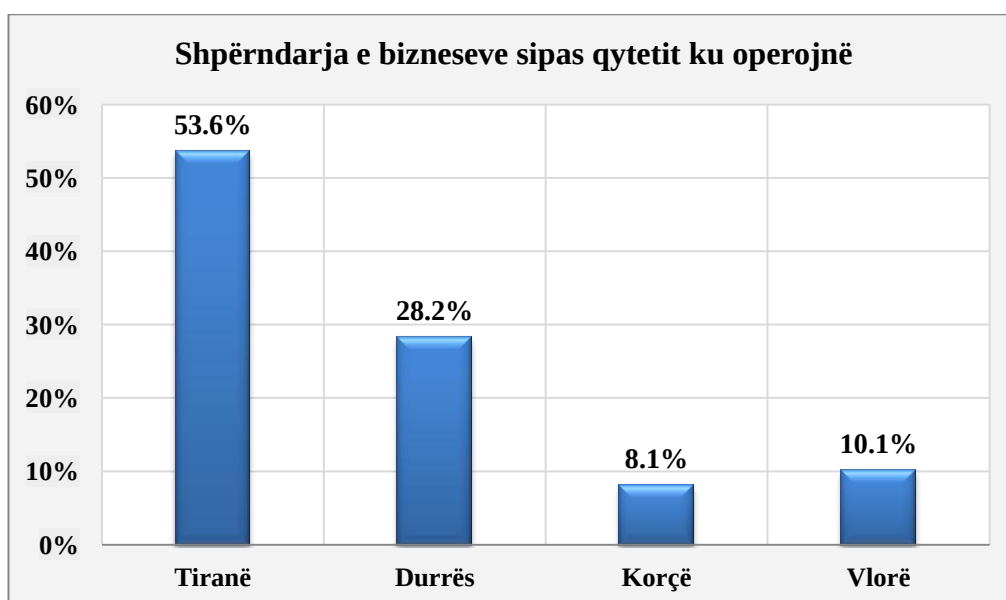
Grafiku 5.1.2: Shpërndarja e bizneseve sipas numrit të punonjësve



Burimi : Autori (2014)

Organizatat e biznesit të marra në shqyrtim në këtë studim, operojnë në disa qytete të vendit: Tiranë, Durrës, Korçë dhe Vlorë. Nga 175 pyetësorët e grumbulluar pjesa më e madhe e tyre u mbledh në Tiranë, 53.6%. Kjo së pari, për faktin se duke qënë që menaxhimi i njohurisë është akoma një term dhe disipinë e pa formalizuar qartazi në organizatat e biznesit në vendin tonë, kontaktet e drejtëpërdrejta me përfaqësuesit e organizatave, gjatë plotësimit të pyetësorit, u panë të nevojshme. Në Tiranë janë të përqendruara, një pjesë e madhe e zyrave qendrore të kompanive dhe të përgjigjurit në pyetësor janë kryesisht menaxherë të nivelit të lartë dhe menaxherë të nivelit të mesëm, të vendosur në zyrat qendrore të organizatave. Së dyti, numri i ndërmarrjeve të mesme dhe ndërmarrjeve të mëdha që operojnë në Tiranë, zë përqindjen më të lartë krahasuar në shkallë vendi. Një pjesë e konsiderueshme e pyetësorëve u mbledh në Durrës, 28.2%. Me pak pyetësorë u mbledhën në Korçë 8.1%, dhe në Vlorë 10.1%. Grafiku i mëposhtëm paraqet shpërndarjen e orgaznizatave me karakteristike qytetin ku operojnë.

Grafiku 5.1.3: Shpërndarja e bizneseve sipas qytetit ku operojnë



Burimi : Autori (2014)

Për sa i përket target grupit të të intervistuarve, pyetësi u është drejtuar menaxherëve të lartë (drejtorë ekzekutiv, pronar/menaxher, pjesëtar të grupit udhëheqës) dhe menaxharëve të mesëm (financë, prodhim, marketing, shitje, burime njerezore, mbikqyrës punimesh).

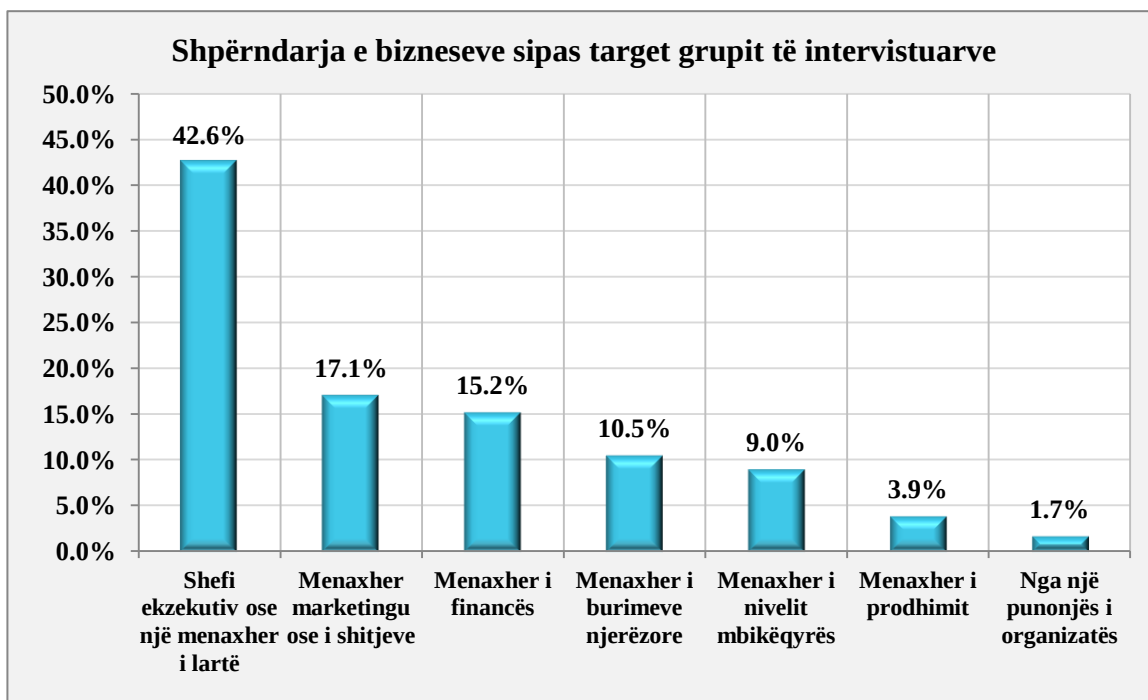
Përqindjes më të madhe të pyetësorëve, 55.4%, u janë përgjigjur menaxherët e mesëm të organizatave nga ku: 17.1% të rasteve ka qenë menaxheri i marketingut dhe/ose shitjeve, në 15.2% të rasteve ka qenë menaxheri i financës, 10.5% menaxheri i burimeve njerezore dhe 9.0% të rasteve kanë qenë menaxherët e nivelit mbikqyrës. Një pjesë e vogël rreth 3.9% është plotësuar nga menaxherë të prodhimit.

Menaxharët e nivelit të mesëm janë zotëruesit kryesor të njohurisë në organizatë. Ata përfaqësojnë një urë ndërlidhëse midis njohurisë konceptuale të zotëruar nga menaxhimi lartë i organizatës dhe njohurisë operacionale “eksperiencës” së punonjësve në bazë të organizatës. një përqindje e lartë e përgjigjeve të dhëna nga ky nivel i menaxhimit, garanton më shumë saktësi në përgjigjet e pyetjeve të shtruar.

Në 42.6% të rasteve ka qenë vetë shefi ekzekutiv ose një anëtar tjetër i menaxhimit të lartë (president, zëvendës president) që ka plotësuar pyetësin në këto organizata. Në organizatat deri në 9 punonjës ky rol është përfaqësuar nga pronari/menaxher i këtyre organizatave i cili ka plotësuar dhe pyetësin.

Pjesa tjetër e pyetësorëve rreth 1.7%. është plotësuar nga punonjës të këtyre organizatave në një pozicion të ndryshëm nga të mësipërmit.

Grafiku i mëposhtëm paraqet shpërndarjen e organizatave, referuar kësaj karakteristike të kampionit të studimit.

Grafiku 5.1.4: Shpërndarja e bizneseve sipas target grupit të intervistuarve

Burimi : Autori (2014)

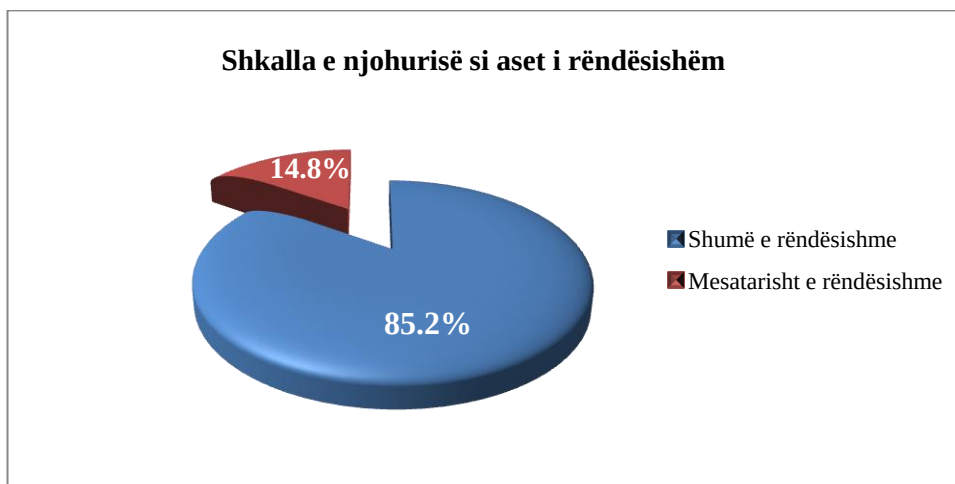
Për sa i përket tipit të pronësisë së këtyre organizatave, përqindjen më të madhe të tyre, rreth 79.7%, e zënë bizneset me pronësi shqiptare. Rreth 12.2% janë biznese me pronësi të huaj (kryesisht banka, kompani mobile). Vetëm 8.1% janë biznese në bashkëpronësi me të huaj.

Grafiku 5.1.5: Shpërndarja e bizneseve sipas llojit të pronësisë

Në vazhdim, analiza përshkruese u përdor për të investiguar situatën mbi menaxhimin e njohurisë në organizata. Për këtë në pyetësor shtroheshin katër pyetje, përgjigjja e të cilave na jep informacion në lidhje me: shkallën e njohjes së njohurisë si aset i rëndësishëm për organizatën, identifikimin e burimeve nga mund të përftohet njohuria e organizatës, shkallën e njohjes së Menaxhimit të Njohurisë si një term i formalizuar në këto organizata, si dhe njohjen e përfitimeve / humbjeve që organizata ka nga menaxhimi / mos menaxhimi i njohurisë. Vazhdojmë analizën me pyetjen e parë të shtruar në pyetësor:

Pyetja 1: *“Në çfarë shkallë mendoni se njohuria është një aset i rëndësishëm për biznesin tuaj?”*

Të anketuarit duhet të përgjigjeshin duke zgjedhur një prej katër alternativave: 1- “shumë e rëndësishme”, 2- “mesatarisht e rëndësishme”, 3- “pak e rëndësishme”, 4- “aspak e rëndësishme”. Shumica e të anketuarve, 85.2% e totalit, iu përgjigj kësaj pyetje me “shumë e rëndësishme” dhe 14.8% u përgjigj “mesatarisht e rëndësishme”. Asnjë përgjigje nuk ishte “pak e rëndësishme” dhe “aspak e rëndësishme”. Rezultatet mbi përgjigjet e dhëna tregojnë se pjesa më e madhe e menaxherëve e këtyre organizatave e njeh njohurinë si aset shumë të rëndësishëm, për realizimin e aktiviteteve të biznesit që organizata kryhen. Më pak prej tyre e gjykojnë njohurinë si “mesatarisht të rëndësishëm”, për të performuar aktivitetet e tyre. Kjo situatë flet për një mjedis pozitiv, premtues për zbatimin e praktikave të menaxhimit të njohurisë në këto organizata. Fakti që në pjesën më të madhe menaxherët e vlerësojnë njohurinë si shumë të rëndësishme për të performuar me sukses aktivitetet e biznesit, shton besimin për një menaxhim të mirë të saj. Grafiku i mëposhtëm paraqet përgjigjen e pyetjes 1.

Grafiku 5.1.6: Shkalla e njohurisë si aset i rëndësishëm

Burimi : Autori (2014)

Pyetja 2: "A e dini nga buron njohuria në organizatën tuaj?"

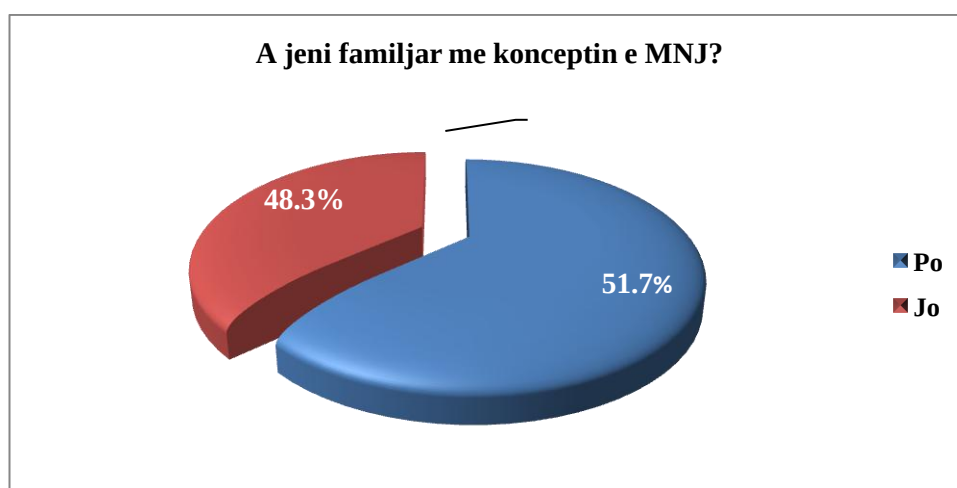
Pjesa më e madhe e të intervistuarve, 97.9% e totalit ju përgjigj me "PO" kësaj pyetje. Vetëm 2.1% e të intervistuarve iu përgjigj pyetjes me "JO". Të dhënat mbi këtë përgjigje tregojnë se menaxherët e departamenteve, kishin qartësit të identifikuar burimet e brendshme dhe të jashtme të organizatës, nga ku mund të kapnin dhe përfitonin njohurinë e nevojshme, për të performuar aktivitetet e biznesit. Njohja e burimeve të njohurisë së organizatës është element shumë i rëndësishëm i ciklit të MNJ.

Grafiku 5.1.7: A e dini nga buron njohuria në organizatën tuaj?

Burimi : Autori (2014)

Pyetja 3: *“A jeni familjar me konceptin e Menaxhimit të Njohurisë?”*

Kësaj pyetjeje 51.7% e të intervistuarve ju përgjigjen “PO” dhe 48.3% iu përgjigjen “JO”. Ajo çka vihet re është se, nëse menaxherët e këtyre organizatave dinin në masë të madhe burimet se nga ku duhet të kapin dhe përvetësonin njohurinë e nevojshme të organizatës, termi “Menaxhimi i Njohurisë” vjen më pak i njohur dhe i formalizuar për ta. Grafiku i mëposhtëm paraqet këtë përgjigje.

Grafiku 5.1.8: A jeni familjar me konceptin e MNJ?

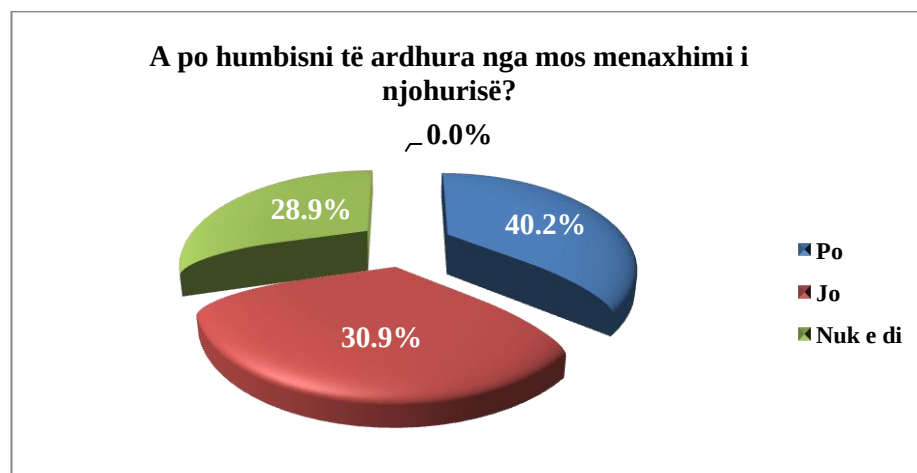
Burimi : Autori (2014)

Pyetja 4: *“A besoni se aktualisht se kompania juaj është duke humbur të ardhura nga mos menaxhimi i njohurisë?”*

Kësaj pyetjeje 40.2% e totalit të të intervistuarve ju përgjigjen “PO”. Pra ka një përqindje të konsiderueshme të menaxherëve të këtyre organizatave, të cilët pranojnë se organizatat e tyre janë duke shkaktuar humbje të të ardhurave të biznesit, krijuar nga rrjedhja e njohurisë jashtë organizatës. Rreth 30.9% ia janë përgjigjur me “JO” pyetjes. Gjendet një masë e konsiderueshme e menaxherëve, të cilët gjenden konfuz përballë përgjigjes së kësaj pyetjeje. Ky grup prej 28.9% është përgjigjur me “Nuk e di” pyetjes.

Këta menaxherë vlerësojnë se nuk kanë informacion mbi humjet e biznesit, shkaktuar nga rrjedhja e njohurisë dhe e punonjësve të dijes. Ky fakt flet për një situatë ku përfitimet nga mirë menaxhimi i njohurisë, apo kostot e shkaktuara nga rrjedhja e njohurisë, nuk janë qartësisht të ditura. Për pasojë, një zbatim jo i lartë dhe jo efektiv i praktikave të menaxhimit i njohurisë në këto organizata është i pritshëm. Në një kohe kur përgjigjet e dhëna treguan se menaxhimi i njohurisë është një term pak i formalizuar në këto organizata, mungesa e qartësisë në perceptimin e menaxherëve lidhur me humbjen e shkaktuar nga mos menaxhimi i njohurisë, është kuptimplotë. Grafiku i mëposhtëm paraqet shpërndarjen e përgjigjeve të mësipërme.

Grafiku 5.1.9: A po humbisni të ardhura nga mos menaxhimi i njohurisë?



Burimi : Autori (2014)

5.2 Analiza mbi shkallën e zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë në organizata

Në përmbushje të qëllimit të studimit, për të testuar mbi shkallën e zbatimit të menaxhimit të njohurisë në organizata, u përzgjedhën nëntë prej praktikave të Menaxhimit të Njohurisë të zbatuara me gjerësisht. Në pjesën e dytë të pyetësorit u

prezantuan nëntë prej praktikave të menaxhimit të njohurisë të përdorura me gjerësisht në organizatat e biznesit.

Pyetja e drejtuar në lidhje me këto nëntë praktika ishte: “Në çfarë mase janë zbatuar/ushtruar praktikat e mëposhtme të Menaxhimit të Njohurisë në organizatën tuaj?” Të intervistuarit duhet të jepnin vlerësim mbështetur në gjykimin e tyre. Niveli i zbatimit të secilës prej nëntë praktikave u vlerësua me shkallën Likert nga 1 në 5, ku me: 1- “aspak”; 2- “pak”; 3 -”mesatarisht; 4- “në mase të madhe” dhe 5- “në masë shumë të madhe”.

Tabela 5.2.1 shpreh në mënyrë të detajuar praktikat e përzgjedhura për testim dhe përgjigjet për secilën alternative të shtruar. Në të dhënat e tabelës përshkruese mbi zbatimin e praktikave të Menaxhimit të Njohurisë, gjejmë disa vlera për të shpjeguar: *së pari*, frekuencat absolute (frekuencën e përgjigjes në raport me numrin total të pyetësorevë), *së dyti*, frekuencat e të përgjigjurve (frekuencat e përgjigjes në fjalë në raport me numrin e individëve që i janë përgjigjur pyetësorit) dhe *së treti*, një frekuencë akumuluese, e cila ka kuptim vetëm në vlerat e matura në mënyrë ordinale rritëse apo zbritëse për të treguar një bashkim të grupeve të përgjigjur ose në rend rritës ose në rend zbritës. Fillimisht, në mënyrë analitike prezantohet përgjigjja për secilën praktikë dhe situatën përkatëse e përgjigjeve, shoqëruar me paraqitjen grafike të situatës.

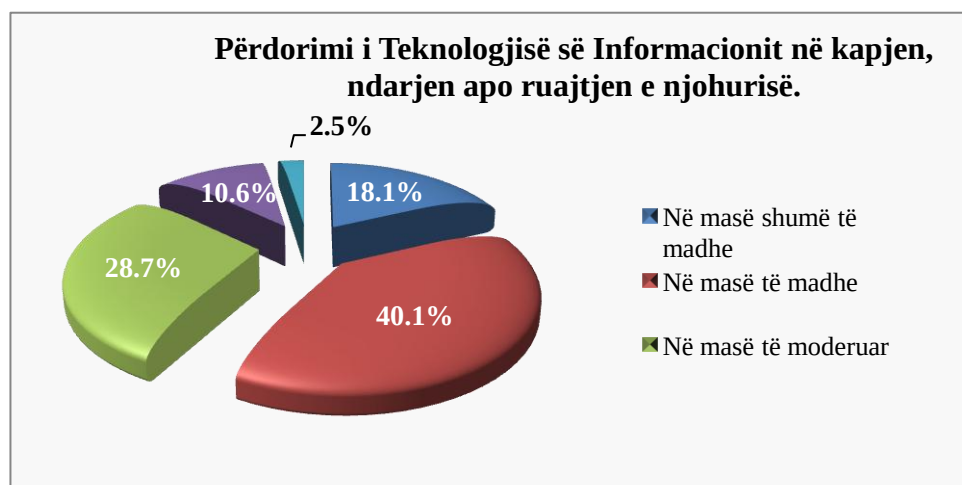
Praktika 1: “Përdorimi i Teknologjisë së Informacionit (TI) në kapjen, ndarjen apo ruajtjen e njohurisë”.

Kjo praktikë ka një situatë të përqendruar në nivelin “në masë të madhe” 40.1% dhe “në masë të moderuar” 28.7%. “Në masë shumë të madhe”, TI është përdorur në 18.1% të organizatave. Një numër i vogël i organizatave, rreth 10.6%, e ushtron “pak” këtë praktikë të MNJ. Vetëm një përqindje shumë e vogël e organizatave, rreth 2.5% nuk e

përdor “aspak” TI në proceset e Menaxhimit të Njohurisë (kryesisht mikro bizneset deri në 9 punonjës). Shifrat flasin për një nivel mbi mesatar të ushtrimit të kësaj praktike.

Në fakt, qysh kur 97.1% e menaxherëve të lartë dhe të mesëm të këtyre organizatave dinë se nga buron njohuria e organizatës, qartësisht teknologjia e informacionit (TI) si një mjet i rëndësishëm për kapjen, ndarjen dhe ruajtjen e njohurisë përgjatë grupeve dhe niveleve organizative, përdoret në këto organizata. Në të njëjtën kohe, teknologjia e informacionit është një prej faktorëve kritikë kyç për suksesin e zbatimit të menaxhimit të njohurisë. Grafiku i mëposhtëm paraqet shpërndarjen e përgjigjeve në lidhje me përdorimin e TI për kapjen, ndarjen dhe ruajtjen e njohurisë në organizata.

Grafiku 5.2.1. Praktika 1: Përdorimi i TI në kapjen, ndarjen apo ruajtjen e njohurisë



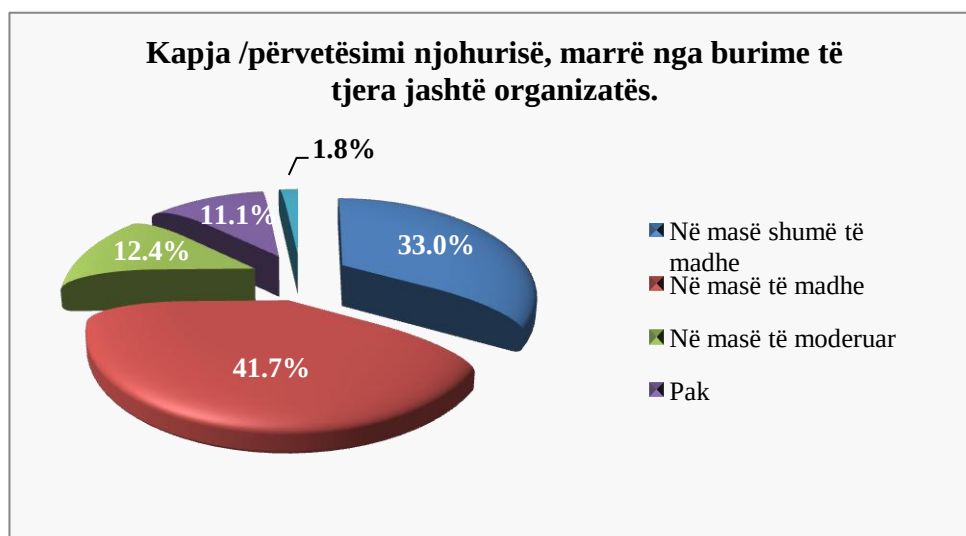
Burimi : Autori (2014)

Praktika 2: “Kapja dhe përvetesimi i njohurisë nga burime të tjera jashtë organizatës si: konkurentet, klientët, furnitorët”.

Kjo praktikë ka një situatë të përqendruar në nivelin “mesatar” 41.7%, dhe “në masë të madhe” 33.0%. Në “masë shumë të madhe” ajo është përdorur në 12.4% të organizatave dhe po në 11.1% të tyre, ajo është përdorur “pak”. Më tej, vetëm 1.8% janë përgjigjur se nuk e ushtrojnë “aspak” këtë praktikë. Pra kemi një nivel të konsiderueshëm, mbi

mesatar të zbatimit të kësaj praktike të MNJ në organizata. Siç flasin të dhënat e mbledhura mbi ushtrimin e kësaj praktike, në pjesën më të madhe, organizatat marrin dhe përdorin njohurinë nga burimet jashtë organizatës (klientët, furnitorët, konkurentët). Kapja dhe përvetësimi i njohurisë së nevojshme nga burime jashtë organizatës, realizohet në disa mënyra në këto kompani, të tilla si: kapja dhe zbardhja e opnioneve / informacionit nga klientët dhe furnitorët e kompanisë; “vjedhja” e ideve apo praktikave më të mira të punës nga konkurentët, punësimi i personave me eksperiencë blerë nga konkurentët, apo tregu i punës në kuptim më të gjerë. Kjo njohuri e përftuar nga këto burime të jashtme është kritike për to, me synim rritjen e kënaqësisë së klienteve, rritjen e pjesës së tregut dhe kapjen e avantazhe konkurruese. Në fakt, një nga përfitimet kryesore që sjell Menaxhimi të Njohurisë për organizatën, është pikërisht përdorimi dhe menaxhimi i njohurisë së klienteve, furnitorëve apo gjithë aktorëve të tjerë të biznesit të lidhur me aktivitetin e organizatës.

Grafiku 5.2.2. Praktika 2: “Kapja/përvetësimi e njohurisë nga burime jashtë organizatës

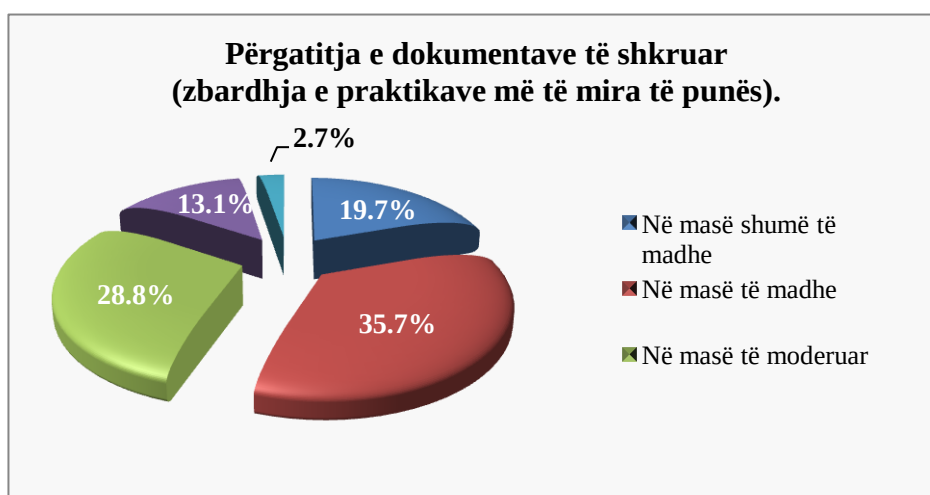


Burimi : Autori (2014)

Praktika 3: *“Përgatitja e dokumenteve të shkruar si: manuallet trajnues, zbardhja dhe ruajtja e praktikave më të mira të punës, artikuj të publikuar, etj”.*

Gjetjet mbi ushtrimin e kësaj praktike të Menaxhimit të Njohurisë janë sinjikative dhe tregojnë një nivel të mirë të ushtrimit të saj në organizata. Në “masë të madhe” kjo praktikë është zbatuar 35.7%, “masë shumë të madhe” 19.7% dhe në “masë të moderuar” 28.8%. Vetëm 13.1% e kompanive e përdorin “pak” atë dhe rreth 2.7% nuk e përdorin (kryesisht mikrondërmarrjet). Të dhënat tregojnë për një përqendrim në nivel mesatar, me një shtrije të madhe, të ushtrimit të saj. Kjo praktikë Menaxhimit të Njohurisë është shumë e rëndësishme përgjatë procesve të MNJ dhe një nga përfitimet kryesore, që MNJ konsiderohet të japë. Në thelb ajo siguron ruajtjen e njohurisë brenda organizatës dhe kur punonjësit e saj lëvizin / largohen prej saj. Nëpërmjet zbatimit të kësaj praktike realizohet krijimi i kujtesës organizative. Kursimi i energjive të stafëve nga përsëritja e praktikave të njejta, apo ulja e kostos së përsëritjes së gabimeve, përkthehet në rritje të produktivitetit të kohës së punës.

Grafiku 5.2.3. Praktika 3: Përgatitja e dokumenteve të shkruar

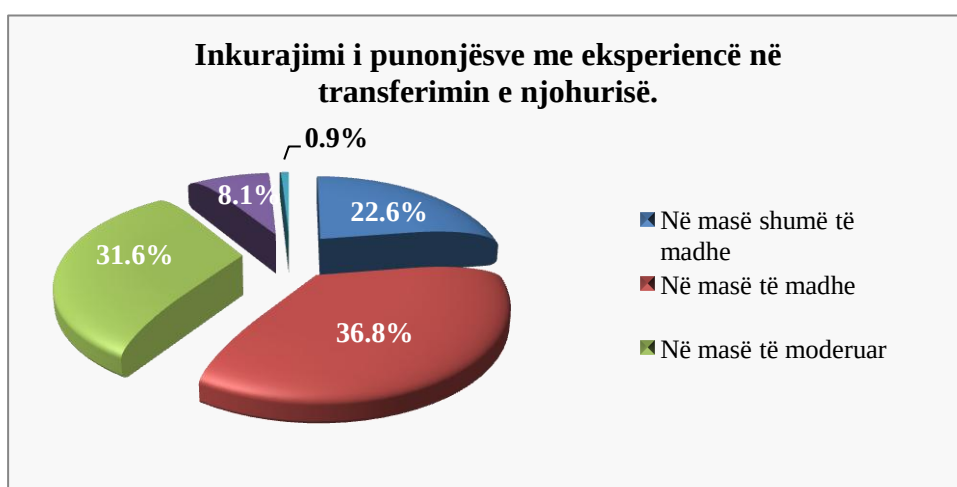


Burimi : Autori (2014)

Praktika 4: *“Inkurajimi i punonjësve me eksperiencë për të transferuar njohurinë te punonjësit e rinj, ose me më pak eksperiencë”.*

Ka një shtrirje të lartë të kësaj praktike në organizatat e marra në studim. Në “masë të madhe” kjo praktikë e MNJ është e ushtruar në 36.8% të organizatave, në “masë të moderuar” 31.6% dhe në “masë shumë të madhe” në 22.6%. Pra, punonjësit me eksperiencë kryesisht janë të inkurajuar për të ndarë dhe transferuar njohurinë e tyre te punonjësit e rinj ose me më pak eksperiencë në këto organizata. Vetëm në një pjesë të vogël të organizatave kjo praktikë vjen e ushtruar “pak” 8.1% dhe “aspak” vetëm në 0.9% të tyre. Grafiku i mëposhtëm paraqet shpërndarjet e përgjigjeve, për këtë praktike të zbatuar të Menaxhimit të Njohurië.

Grafiku 5.2.4. Praktika 4: Inkurajimi i punonjësve me eksperiencë në transferimin e njohurië



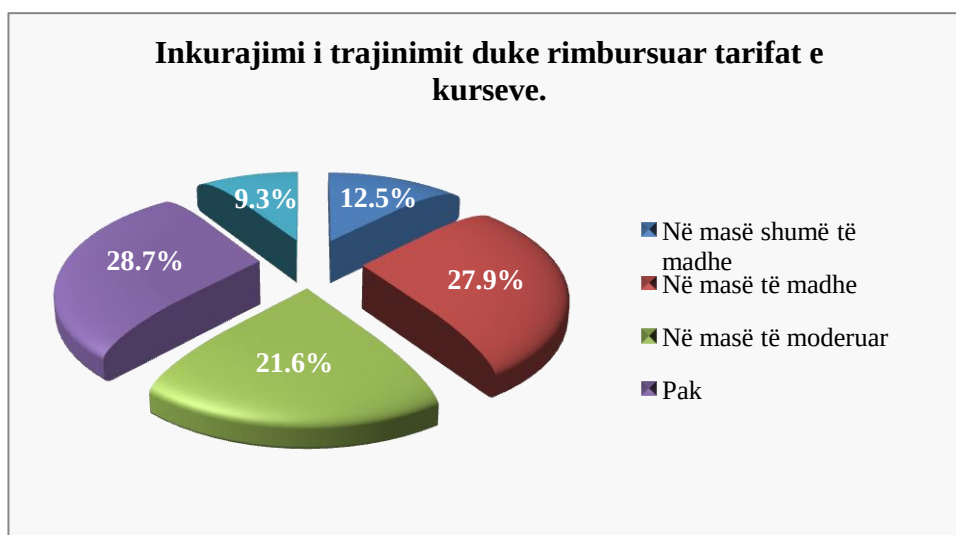
Burimi : Autori (2014)

Praktika 5: *“Inkurajimi i punonjësve për të vazhduar edukimin dhe rritjen e aftësive të punës, nëpërmjet rimbursimit të tarifave të kurseve”.*

Të dhënat flasin për një nivel të përqendruar nën mesatar, në ushtrimin e kësaj praktike. Masa më e madhe e organizatave, 28.7%, e praktikojnë “pak” atë dhe rreth 9.3% e tyre

“aspak”. Ka një masë prej 21.6% që e përdorin mesatarisht. Tendenca rritet kryesisht te kompanitë e mëdha. Kështu 27.9% e totalit e ushtron atë në “masë të madhe” dhe 12.5% në “masë shumë të madhe”. Siç dhe të dhënat tregojnë, pjesa më e madhe e organizatave rimbursen pak tarifat e kurseve për rritjen e aftësive të punës të punonjësve të tyre, duke ndikuar kështu pak në inkurajimin e punonjësve për të vazhduar edukimin e tyre. Buxhetet e këtyre organizatave kanë pak të planifikuar vlera fianciare, për trajnimet e punonjësve. Grafiku më poshtë, paraqet situatën në lidhje me zbatimin e kësaj praktike.

Grafiku 5.2.5. Praktika 5: Inkurajimi i punonjësve duke rimbursuar tarifat e kurseve



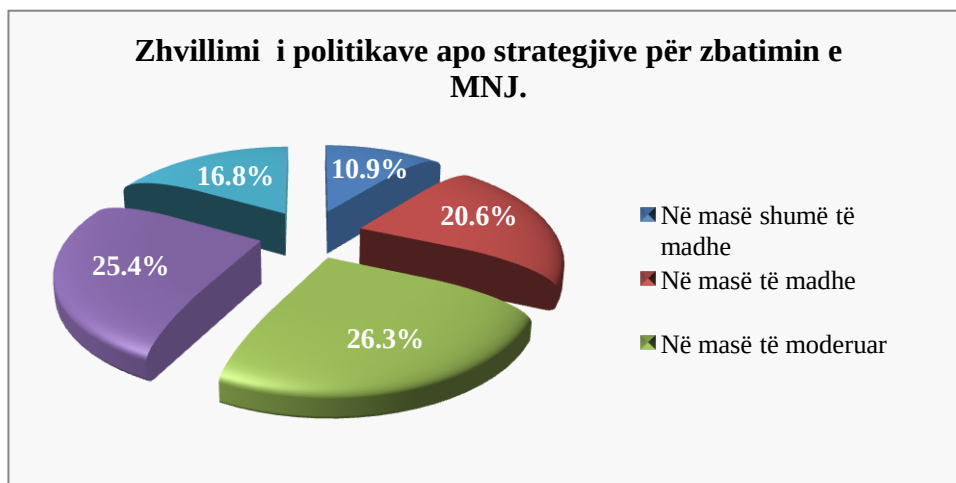
Burimi : Autori (2014)

Praktika 6: “Zhvillimi i politikave / strategjive për zbatimin e Menaxhimit të Njohurisë”

Gjetjet për zbatimin e kësaj praktike flasin në masën më të madhe për mungesën e një strategjie të formalizuar, për zbatimin e Menaxhimit të Njohurisë në këto organizata. Vetëm 10.9% e organizatave e ushtron këtë praktikë të MNJ në “masë shumë të madhe” (kryesisht kompanitë mbi 250 punonjës) dhe 20.6% e tyre e praktikon atë “në masë të

madhe”. Rreth 26.3% e organizatave e ushtron këtë praktikë “në masë të moderuar” dhe rreth 25.4%, e kanë “pak” të ushtruar atë. Një numër i konsiderueshëm prej 16.8% e totalit nuk e ushtrojnë “aspak” këtë praktikë. Kjo shpërndarje e situatës në rastin e kësaj praktike tregon se MNJ nuk është bërë akoma pjesë e politikave/ strategjive dhe vizionit të organizatave të marra në studim. Grafiku i mëposhtëm paraqet situatën në lidhje me zbatimin e kësaj praktikë.

Grafiku 5.2.6. Praktika 6: Zhvillimi i politikave apo strategjive për zbatimin e MNJ



Burimi : Autori (2014)

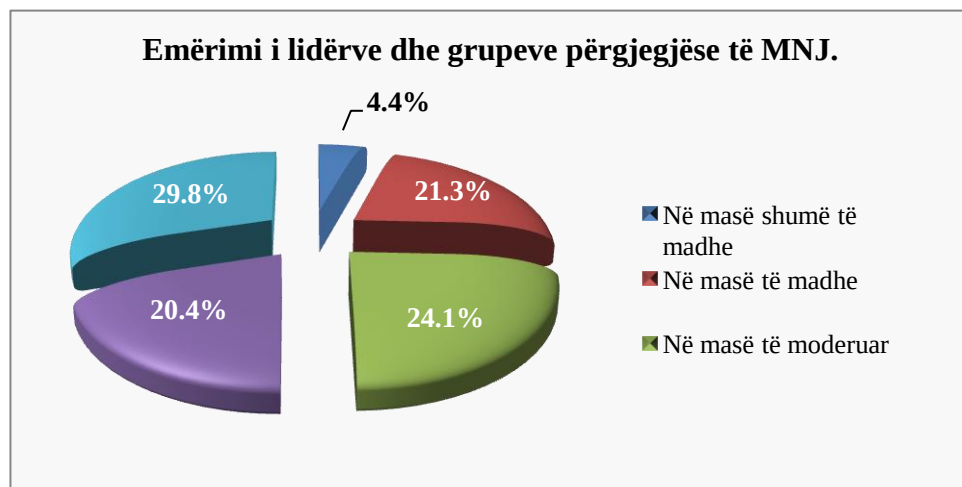
Praktika 7: *“Emërimi i liderve apo grupeve përgjegjëse për Menaxhimin e Njohurisë”.*

Shpërndarja e situatës në rastin e emërimit të menaxhërve apo grupeve përgjegjëse për zbatimin e MNJ përqendrohet në nivel fillestar. Në fakt, rreth 29.8% e organizatave e ushtron “aspak” këtë praktikë. Në përgjithësi, nuk ka të emëruar menaxher të MNJ (Shef të Zyrës së Njohurisë), apo grupe përgjegjëse për zbatimin e Menaxhimit të Njohurisë në këto organizata.

Rreth 20.4% e tyre e ushtron “pak” këtë praktikë. Pra, rreth 51 % e organizatave nuk kanë role përgjegjëse për zbatimin e MNJ. Kjo situatë flet për mungesën e formalizimit

dhe institucionalizimit të MNJ në organizatat e marra në studim. Rreth 24.1% e organizatave e ushtrojnë “mesatarisht” atë. Ka një tendence në rritje të kompanitë me mbi 250 punonjës, ku kjo praktikë vjen më e shfaqur. Rreth 21.3% e totalit e ushtron në “masë të madhe” atë dhe vetëm 4.4% e ushtron në “masë shumë të madhe. Grafiku i mëposhtëm paraqet dinamikën e shpërndarjes së përgjigjeve.

Grafiku 5.2.7. Praktika 7: Emërimi i liderve dhe grupeve përgjegjëse të MNJ



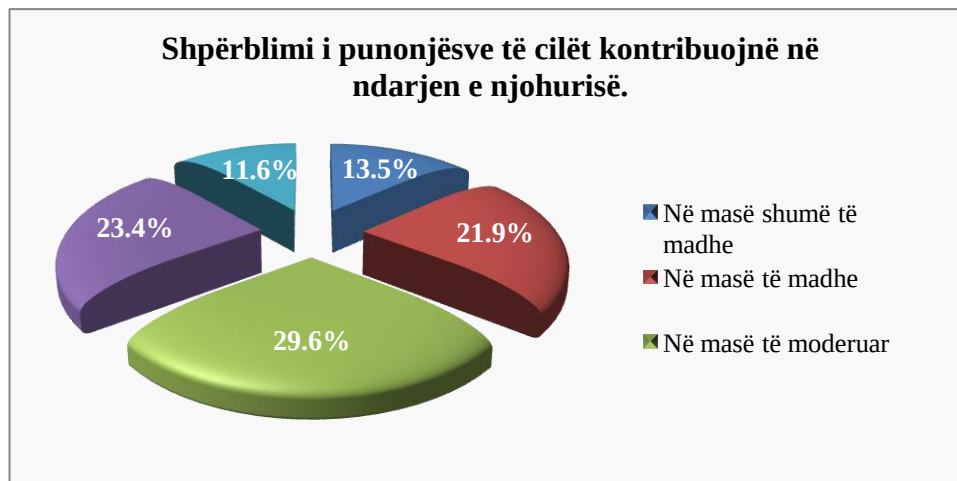
Burimi : Autori (2014)

Praktika 8: “Shpërblimi i punonjësve që ndikojnë në ndarjen e njohurisë së organizatës”. Kjo praktikë gjendet e ushtruar në 29.6% të organizatave në nivel “mesatar, 23.4% e të intervistuarve janë përgjigjur se e ushtrojnë “pak” këtë praktikë. Ka një masë kompanish, 21.9%, që ushtrojnë në “masë të madhe” atë dhe rreth 13.5% në “masë shumë të madhe”.

Vetëm rreth 11.6% e të intervistuarve janë përgjigjur se nuk e ushtrojnë “aspak” këtë praktikë. Shpërblimi i punonjësve është pjesë e sistemeve matëse të MNJ dhe suksesit që shoqëron atë. Përgjigjet e dhëna flasin për sisteme matëse të brishta të MNJ në organizatat e marra në studim. Grafiku i mëposhtëm paraqet dinamikën e shpërndarjes

së përgjigjeve të praktikës lidhur me shpërblimin e punonjësve, të cilët kontribuojnë në ndarjen e njohurisë.

Grafiku 5.2.8. Praktika 8: Shpërblimi i punonjësve që kontribuojnë në ndarjen e njohurisë



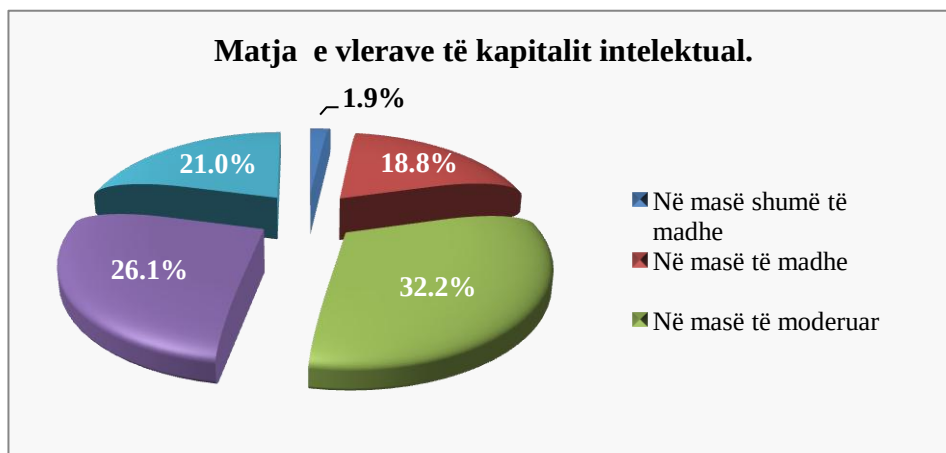
Burimi : Autori (2014)

Praktika 9: “Matja / Vlerësimi i kapitalit intelektual të organizatës”.

Shpërndarja e situatës në rastin e ushtrimit të kësaj praktikë gjendet në nivel “mesatar” në rreth 32.2% të organizatave, në masën “pak” në rreth 26.1% të tyre dhe 21.0% e organizatave e praktikojnë në masën “aspak” këtë praktikë të MNJ. Pra gati gjysma e organizatave, rreth 47.1%, e ushtrojnë “pak” dhe “aspak”, këtë praktikë. Vetëm rreth 18.8% e organizatave e ushtrojnë në “masë të madhe” dhe rreth 1.9% e tyre në masë shumë të madhe. Gjetjet në lidhje me zbatimin e kësaj praktike flasin për një nivel të ulët të zbatimit të saj. Ato tregojnë se, Menaxhimi i Njohurisë nuk është pjesë e auditimeve të brendshme, në këto organizata. Mungesa e sistemeve matëse, për Menaxhimin të Njohurisë, humb qartësinë e realizimit me sukses apo jo të zbatimit të MNJ dhe për pasojë dhe qartësinë e hapava që duhen ndërmarrë, për të përmirësuar dhe

rritur efikasitetin e proceseve të MNJ. Grafiku i mëposhtëm paraqet situatën e shpërndarjeve të përgjigjeve, në lidhje me zbatimin e kësaj praktike.

Grafiku 5.2.9: Praktika 9: Matja/ Vlerësimi i kapitalit intelektual të organizatës



Burimi : Autori (2014)

Pyetjes: “A gjendet ndonjë praktikë tjetër e Menaxhimit të Njohurisë e ushtruar në organizatën tuaj e përfshirë në këtë pyetësor? Listoni....” rreth 91% e të intervistuarve iu përgjigj “JO”, dhe 9% “PO”. U identifikuan disa praktika të tjera të Menaxhimit të Njohurisë , të ushtruara në organizatat e marra në studim, si:

- ✓ “Krijimi i një mjedisi të përshtatshëm mbrojtës, për punonjësit ekspert si: kontratat afatëgjata të punës”, ushtruar në masën 5%;
- ✓ “Organizimi i workshopeve me tematikë profesionale”, në masën 10 %;
- ✓ “Seminare frekvente me punime të stafit, për çështje të caktuara (studime, punime)”, në masën 6 %;
- ✓ “Kontroll i njohurisë të përfutur për çdo trajnim të stafit, për pjesëmarrje në workshope, apo vizita pune në institucionet homologe”, në masën 3%;
- ✓ “Vlerësimi i stafit mbi bazën e jetëgjatësisë së punëve të kryera” në masën 2%.

Gjetjet mbi zbatimin e praktikave të Menaxhimit të Njohurisë na tregojnë se, disa nga praktikat e MNJ më të përdorura në këto organizata janë:

- ✓ Praktika 1: *“Përdorimi i Teknologjisë së Informacionit në kapjen, ndarjen apo ruajtjen e njohurisë”*;
- ✓ Praktika 2: *“Kapja dhe përdorimi i njohurisë nga burime të tjera jashtë organizatës si: konkurentet, klientët, furnitorët”*;
- ✓ Praktika 3: *“Përgatitja e dokumenteve të shkruar si: manualët trajnues, zbardhja dhe ruajtja e praktikave më të mira të punës, artikuj të publikuar, (kujtesa e org.)”*;
- ✓ Praktika 4 *“Inkurajimi i punonjësve me eksperiencë për të transferuar njohurinë te punonjësit e rinj, ose me më pak eksperiencë”*;

Në të kundërt, praktikat e zbatuara më pak, pra që kanë përqindjen më të lartë përgjigjeve për shkallën e zbatimit “aspak” dhe “pak” janë:

- ✓ Praktika 7: *“Emërimi i lidereve dhe grupeve përgjegjës për zbatimin e MNJ”*;
- ✓ Praktika 8: *“Shpërblimi i punonjësve të cilët kontribuojnë në ndarjen e njohurisë përgjatë organizatës”*;
- ✓ Praktika 6: *“Zhvillimi i politikave apo strategjive për zbatimin e MNJ”* ;
- ✓ Praktika 9: *“Matja e vlerave të kapitalit intelektual të organizatës”*;

Nisur nga gjetjet e mësipërme konkludojmë se, pavarësisht se organizatat e biznesit në Shqipëri, zbatojnë një grup të konsiderueshëm të praktikave të Menaxhimit të Njohurisë, gjithësesi të dhënat flasin se MNJ është pak i formalizuar dhe institucionalizuar në këto organizata. Pra mungojnë rolet formale për Menaxhimin e Njohurisë dhe strukturat organizative të dedikuara për MNJ. Si pasojë zhvillimi i

politikave apo strategjive të Menaxhimit të Njohurisë, si pjesë e strategjisë së përgjithshme të organizatës, është i ulët.

Më tej, vazhdojmë me analizën e rezultateve mbi shkallën e zbatimit të praktikave të MNJ. Tabela 5.2.1, paraqet në mënyrë të përmbledhur përgjigjet mbi shkallën e zbatimit të çdo praktike. Ajo përmbledh *së pari*, frekuencën e përgjigjes në raport me numrin total të pyetësorëve, *së dyti*, frekuencat e përgjigjes në fjalë, në raport me numrin e individëve të cilët i janë përgjigjur pyetësorit dhe *së treti*, një frekuencë akumuluese, e cila ka kuptim vetëm në vlerat e matura në mënyrë ordinale rritëse, apo zbritëse, për të treguar një bashkim të grupeve të përgjigjur, ose në rend rritës, ose në rend zbritës.

Mesatarja aritmetike është adekuate për të përshkruar të dhënat sasiore, të mbledhura nga përgjigjet mbi zbatimin e çdo praktike të Menaxhimi të Njohurisë, në këto organizata. Devijimi standard (σ) do të na japi shmangjen, që secila nga përgjigjet e dhëna ka në raport me mesataren përfaqësuese, për çdo praktikë të MNJ të aplikuar, duke na ndihmuar për të arritur në një rezultante të përfaqësimit, për çdo praktikë. Duke qenë i ndikuar nga vlerat ekstreme, devijimi standard (σ) është përdorur për të krahasuar varacionin e distribuimeve. Koeficienti i variacionit (K_v) në përqindje shpreh shmangiet mesatare të vrojtimeve, nga mesatarja aritmetike. Sa më homogjene të jenë të dhënat, aq më e vogël është vlera e koeficientit të variacionit (K_v).

Tabela 5.2.1: Shkalla e zbatimit të praktikave të Menaxhimit të Njohurisë në organizata

Praktikat e Menaxhimit të Njohurisë	Aspak	Pak	Në masë të moderuar	Në masë të madhe	Në masë shumë të madhe
	%	%	%	%	%
Përdorimi i Teknologjisë së Informacionit në kapjen, ndarjen apo ruajtjen e njohurisë.	2.5	10.6	28.7	40.1	18.1
Kapja dhe përvetësimi i njohurisë nga burime të tjera jashtë organizatës si: konkurentet, klientet, furnitorët.	1.8	11.1	12.4	41.7	33.0
Përgatitja e dok. të shkruar si: manualët trajnues, zbardhja, ruajtja e praktikave më të mira të punës, (kujtesa e organizatës)	2.7	13.1	28.8	35.7	19.7
Inkurajimi i punonjësve me eksperiencë për të transferuar njohurinë të punonjësit e rinj, ose me më pak eksperiencë	0.9	8.1	31.6	36.8	22.6
Inkurajimi i punonjësve për të vazhduar edukimin e tyre, nëpërmjet rimbursuar tarifave të kurseve	9.3	28.7	21.6	27.9	12.5
Zhvillimi i politikave apo strategjive për zbatimin e Menaxhimit të Njohurisë në organizatë.	16.8	25.4	26.3	20.6	10.9
Emërimi i liderve dhe grupeve përgjegjës për zbatimin e Menaxhimit të Njohurisë	29.8	20.4	24.1	21.3	4.4
Shpërblimi i punonjësve të cilët kontribuojnë në ndarjen e njohurisë përgjatë organizatës.	11.6	23.4	29.6	21.9	13.5
Matja e vlerave të kapitalit intelektual.	21.0	26.1	32.2	18.8	1.9
Mesatarja	10.7	18.5	26.1	29.4	15.2
Devjimi standard (σ)	10.1	7.8	6.2	9.2	9.5
Koeficienti i variacionit (K_v)	94.4%	42.3%	23.6%	31.2%	62.6%

Analiza e rezultateve referuar tabelës 5.2.1 na mundëson për ti dhënë përgjigje Pyetjes kërkimore 1 të ngritur në këtë studim:

Pyetje kërkimore 1: *Cila është shkalla e zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë në organizatat e biznesit në Shqipëri?*

Nga analiza e të dhënave vërejmë se shkalla **“aspak”** e zbatimit rezulton me një mesatare të zbatueshmërisë prej 10.7% dhe me një devijim standard prej rreth 10 njësi nga kjo mesatare. Koeficienti variacionit për këtë shkallë të zbatueshmërisë është 94.4%. Kjo përqindje e lartë e koeficientit të variacionit, na tregon se të dhënat për këtë nivel përfaqësimi nuk janë homogjene dhe se mesatarja në fjalë nuk është përfaqësuese. Diapazoni i zbatueshmërisë së saj është nga 1 ÷ 19%, çka tregon se mesatarja në fjalë nuk është decizive dhe presim ndryshim nga vlera e saj.

Shkalla **“pak”** e zbatimit, rezulton në një mesatare 18.5%, me një devijim standard prej rreth 8 njësi dhe një koeficient variacioni 42.3%. Treguesit e kësaj shkalle zbatueshmërie janë në rritje, krahasuar me shkallën pak të zbatimit, por nuk janë gjithësesi dominues në raport me tre shkallët pasëardhëse të zbatueshmërisë.

Shkalla **“në masë të moderuar”** dhe **“në masë të madhe”** e zbatimit të praktikave kapin përqindjen më të madhe të përfaqësimit, rreth 55%. Konkretisht shkalla **“në masë të moderuar”** ka mesataren përfaqësuese 26.1%, me një devijacion rreth 6 njësi dhe koeficient variacioni 23.6%. Pra, të dhënat na tregojnë se shkalla e mesme e zbatimit të praktikave është treguesi i lartë i nivelit të zbatimit të praktikave të MNJ, në këto organizata. Devijimi standard vetëm prej 6 njësi tregon se observimet janë afër mesatares. Koeficienti i variacionit ka gjithashtu vlerën më të ulët për këtë shkallë zbatimi, çka na tregon se të dhënat janë në shkallë të lartë homogjene. Si konkluzion mund të themi që gjendemi në nivelin më të qëndrueshëm dhe të përqëndruar të rezultateve. Shkalla e zbatimit **“në masë të madhe”** ndodhet në nivelin mesatar prej

29.4%, por me një devijim më të lartë prej 9 njësi dhe koeficient variacioni rreth 31%, ndjeshëm më i lartë se ai i shkallës së zbatimit “në masë të moderuar”.

Së fundmi shkalla “**në masë shumë të madhe**” e zbatimit të praktikave vjen në nivelin mesatar 15.2%, me një devijim rreth 10 njësi dhe një koeficient variacioni rreth 63%. Të dhënat na tregojnë se dhe kjo mesatare nuk është decizive dhe nga ana tjetër vlerat e larta të devijacionit standard dhe koeficientit të devijacionit tregojnë se duhet të presim ndryshime të vlerave.

Nga analiza rezulton se, mbi 55% e organizatave të biznesit të testuara, gjenden në shkallën 3- “në masë të moderuar” dhe në shkallën 4- “në masë të madhe” të zbatueshmërisë të praktikave të Menaxhimit të Njohurisë.

Gjetjet na tregojnë se organizatat e biznesit në Shqipëri zbatojnë një nivel mesatar të praktikave të Menaxhimit të Njohurisë.

I kemi dhënë në këtë mënyrë përgjigje Pyetjes Kërkimore 1, e cila kërkonte të dinte mbi shkallën e zbatimit të MNJ. Pra, Menaxhimi i Njohurisë në organizatat e biznesit në Shqipëri gjendet në shkallën mesatare të zbatimit.

Hipoteza 1 (H1): *Organizatat e biznesit në Shqipëri zbatojnë një nivel fillestar të Menaxhimit të Njohurisë.*

- **H1: Nuk pranohet.**

5.3 Analiza Faktoriale

Pjesa e dytë e kërkimit të këtij studimi, si dhe testimi i modelit ekonometrik të ndërtuar, lidhet me testimin e variablave të punimit, si dhe studimin e korelacionit midis tyre. Secila nga variablat në këtë studim është matur në pyetësor me disa pyetje. Kjo është arsyeja që përpara se t'i japim përgjigje pyetjeve kërkimore dhe të testojmë hipotezën 2 të studimit është domosdoshmëri realizimi i analizës faktoriale dhe vlerësimi besueshmërisë për çdo variabël (të pavarur dhe të varur) të punimit.

Variablat pavarur: “faktorët kritikë të suksesit të zbatimit të MNJ” dhe variabli i varur: “performanca e organizatës”, janë matur me më shumë se një pyetje. Pyetjet, të cilat janë përdorur për të formuar çdo faktor të vetëm, duhet të kenë qëndrueshmëri të brendshme. Për secilin nga variablat e pavarur “faktorët kritikë të suksesit” dhe “performanca e organizatës” u bë analiza faktoriale dhe vlerësimi i besueshmërisë. Besueshmëria e brendshme u mat nëpërmjet Cronbach Alpha. Për të patur një siguri dhe rezultat të pëlqyeshëm, literatura sugjeron se duhet këmbëngulur për një rezultat të besueshmërisë prej Alpha (0.70) ose më e lartë.

Vlerësimi i besueshmërisë rezultoi të ishte brenda parametrave të kërkuara statistikisht. Nga testim i kryer rezultoi se të gjitha vlerat e Koeficientit Cronbach Alpha ishin mbi (0.70). Në momentin kur pyetjet brenda faktorëve rezultuan me besueshmëri dhe konsistencë të brendshme, ne mundet të përfaqësojmë secilin faktor me pyetjet e marra në konsideratë. Pësha faktoriale e çdo faktori u mat si mesatare e vlerësimeve të marra nga këto pyetje. Tabela e mëposhtme paraqet në mënyrë të detajuar pyetjet e drejtuara në pyetësor, për matjen e “Faktorëve Kritikë të Suksesit” (Variablat e Pavarur) të përzgjedhur për t'u testuar në këtë punim.

Tabela 5.3.1: Pyetjet e përdorura për matjen e FKS (N=175)

Pyetjet për Faktorët Kritikë të Suksesit të zbatimit të MNJ
Lidershipi/ Grupi udhëheqës Lidershipi promovon kontributin e MNJ për realizimin e objektivave Lidershipi ka treguar përkushtim të lartë ndaj zbatimit të praktikave të MNJ Strategjia e Organizatës -MNJ është pjesë e strategjisë së biznesit -Vlerësohen sistematikisht kërkesa për njohuri dhe xbatohen plane për ti pëmbushur. -Gjenden të përcaktuara buxhete për zbatimin e praktikave të MNJ Menaxhimi i Burimeve Njerëzore -Ka programe të qëllimshme që përmirësojnë mbajtjen e punonjësve. -Ka politikë formale (të shkruar) që vlerëson dhe mbështet punonjësit e dijes -Qarkullimi i brendshëm i stafit nxitet si aktivitet për shpërndarjen e praktikavemë të mira. -Aplikohen programe trajnimi lidhur me praktikat e Menaxhimit të Njohurisë. Teknologjia e Informacionit -TI është e ndarë me klientet dhe furnitorët për të rritur ose zgjeruar marrëdhënien. -Është investuar për blerjen e progr. kompiuterike me qëllim ndarjen dhe ruajtjen e njohurisë -Intranet përdoret në një mënyrë formale në ndarjen e njohurisë (jo personal, i pastrukturuar). Kultura e organizatës -Komunikimi midis anëtarëve në vendet e punës nxit një shkëmbim informal të njohurisë. -Ndarja e njohurisë midis anëtarëve shihet si një fuqi dhe rezervimi i njohurisë si një dobësi -Ekziston besimi midis anëtarëve ku gabimet pranohen si një oportunitet për të mësuar. -Inkurajon punonjësit me eksperiencë të transferojnë njohurinë e tyre tek të tjerët me pak eksperiencë Struktura e organizatës -Ka role formale, të identifikuara dhe të caktuara për MNJ (Shef të MNJ). -Grupet e punës janë të ndërtuara në mënyrë të që të mundesojnë të mësuarin nga njeri-tjetri. -MNJ është një fushë funksionale formale me struktura formale. Sistemet matës -Ka një mekanizëm që mat efektivitetin e praktikave të Menaxhimit të Njohurisë. -Menaxhimi i Njohurisë përfshihet në procedurat e auditit të brendshëm.

Të anketuarit janë pyetur të vlerësojnë prezencën secilit prej këtyre shtatë faktorëve, në organizatat e tyre, përgjatë zbatimit të praktikave të Menaxhimit të Njohurisë. Një shkallë Likert me 5 pika është përdorur për vlerësim, nga ku: 1- “aspak i rëndësishëm”, 2- “pak i rëndësishëm”, 3- “moderuar i rëndësishëm”, 4- “në masë të madhe i rëndësishëm”, 5- “shumë i rëndësishëm”. Pra, sa më i lartë vlerësimi, aq më tepër janë dakord pjesëmarrësit në studim, për rëndësinë e ndikimit të faktorit kritikë, në zbatim të praktikave të Menaxhimit të Njohurisë. Peshat faktoriale për secilin faktor tregohen në Tabelën e mëposhtme. Ajo përmbledh rezultatet e analizës së besueshmërisë për çdo Faktor Kritikë të Suksesit të zbatimit të praktikave të MNJ, të përzgjedhur për t’u testuar në këtë studim. Siç mund të shihet, vlerat e koeficientit alfa për secilin prej faktorëve kritikë shkojnë nga $0.73 \div 0.92$. Kjo ofron dëshmi se të gjithë faktorët kanë qëndrueshmëri të lartë të brendshme dhe janë në këtë mënyrë të besueshëm.

Tabela 5.3.2: Vlefshmëria e variablave “faktorët kritikë të suksesit”

Faktorët Kritikë të Suksesit	Vlera e Alpha Cronbach	Numri i pyetjeve	Vlefshmëria
Lidershipi /Grupi udhëheqës	0.92	2	✓
Strategjia e Organizatës	0.90	3	✓
Menaxhimi i Burimeve Njerëzore	0.87	4	✓
Teknologjia Informacionit	0.73	3	✓
Kultura e Organizatës	0.83	4	✓
Struktura e Organizatës	0.80	3	✓
Sistemet matës	0.89	3	✓

Po kështu, Variabli i Varur i punimit, “Performanca e Organizatës”, është matur me gjashtë pyetje në pyetësor. Edhe për këtë faktor u bë analiza e besueshmërisë. Tabela e mëposhtme paraqet sasinë e pyetjeve të përdorura për këtë variabël.

Tabela 5.3.3: Pyetjet e përdorura për matjen e “Performanca e Organizatës” (N=175)

Pyetjet për faktorin “Performanca e Organizatës”
■ është më e suksesshme ■ ka rritje të pjesës së tregut ■ është më fitimprurëse ■ është më inovative ■ ka rritje të cilësisë së produkteve / shërbimeve ■ ka rritje të aftësive profesionale të punonjësve

Secila prej pyetjeve u mat duke përdorur një shkallë Likert nga: 1- “aspak”; 2- “pak”; 3- “mesatarisht”; 4- “në masë të madhe”; 5- “në masë shumë të madhe”. Matja e qendrueshmërisë së brendshme dhe për këtë variabël u bë gjithashtu nëpërmjet matjes së koeficientit Cronbach Alpha. Pesha faktoriale për variablin “performanca e organizatës” u mat po si mesatare e vlerësimeve të marra nga këto pyetje. Tabela e mëposhtme paraqet rezultatin.

Tabela 5.3.4: Vlefshmëria e variablit “Performanca e Organizatës”

Faktori	Vlera e Alpha Cronbach	Numri i pyetjeve	Vlefshmëria e faktorit
Performanca e Organizatës	0.90	6	✓

Për faktorin “performanca e organizatës” vlera e koeficientit Cronbach Alfa është 0.90, vlerë kjo relativisht e lartë. Pyetjet brenda variablit, rezultuan me besueshmëri dhe konsistencë të brendshme, pra ne mundet të përfaqësojmë variablin “performanca e organizatës” me pyetjet e marra në konsideratë.

5.4 Analiza e korelacionit (Cross – Tabulation) për ndikimin Faktorëve Kritikë mbi praktikat e zbatuara të Menaxhimit të Njohurisë

Kjo fazë e studimit synon të thellojë më tej analizën. Analiza Cross-tabulation⁴ është përdorur për të testuar marrëdhënien e shtatë faktorëve të brendshëm organizativ, me nëntë praktikat e zbatuara të Menaxhimit Njohurisë, në organizatat e marra në studim. Përtej faktit se literatura i ka cilësuar këta faktorë kritikë për suksesin e zbatimit të menaxhimit të njohurisë, u pa e nevojshme që të shtatë faktorët e përzgjedhur, të testoheshin aktualisht në organizatat e marra në studim. Nëpërmjet analizës së korelacionit synimi është së pari, të testohet nëse ka lidhje midis këtyre shtatë faktorëve kritikë dhe praktikave të zbatuara të Menaxhimit të Njohurisë, në organizatat e marra në studim; dhe se dyti, nëse ka një lidhje varësie midis tyre, sa është fortësia e saj? Shtatë faktorët kritikë janë Variabla të Pavarur (VP) të lidhjes dhe nëntë praktikat e zbatuara të MNJ në organizata janë Variabla të Varur (VV). Pjesa e tretë e pyetësorit është e ndëtuar nga pyetje, të cilat kanë si qëllim të hetojnë këtë marrëdhënie. Faktorët kritikë të përzgjedhur për t'u testuar janë:

1-lidershipi/grupi udhëheqës, 2-strategjia e organizatës, 3-menaxhimi i burimeve njerëzore, 4-teknologjia e informacionit, 5- kultura e organizatës, 6-struktura e organizatës, 7-Sistemet matës.

Praktikat e Menaxhimit të Njohurisë të përzgjedhura janë:

Praktika 1: Përdorimi i teknologjisë së informacionit në kapjen, ndarjen dhe ruajtjen e njohurisë së organizatës;

Praktika 2: Kapja/përfitimi i njohurisë nga burime të tjera jashtë organizatës (konkurentët, klientët, furnitorët, etj..);

⁴ Cross tabulation analysis

- Praktika 3:** Përgatitja dokumenteve të shkruar për krijimin e kujtesës së organizatës (munualet trajnues, zbardhja dhe ruajtja e praktikave më të mira të punës, etj.);
- Praktika 4:** Inkurajimi i punonjësve me eksperiencë për të transferuar njohurinë e tyre te punonjësit e rinj, ose me më pak eksperiencë;
- Praktika 5:** Inkurajimi i punonjësve për të vazhduar edukimin e tyre, duke rimbursuar tarifat e kurseve të trajnimit nga kompania;
- Praktika 6:** Zhvillimi i politikave apo strategjive për zbatimin e praktikave të Menaxhimit të Njohurisë;
- Praktika 7:** Emërimi i liderve dhe grupeve përgjegjës për zbatimin e Menaxhimit të Njohurisë;
- Praktika 8:** Shpërblimi financiar për punonjësit të cilët kontribuojnë në ndarjen e njohurisë përgjatë organizatës;
- Praktika 9:** Matja e vlerave të kapitalit intelektual të organizatës.

Dy teste kanë shërbyer në përmbushje të këtij objekti: Chi-Squares tests dhe Phi-tests. Së pari, u krye analiza e *Chi-Square tests*, i cili na mundësoi për të kuptuar nëse kemi një lidhje mes këtyre dy elementëve. Hipotezat e testit Testi Chi-Square janë shprehje e marrëdhënieve midis variablave të pavarur dhe variablave të varur të lidhjes.

Hipotezat e Chi-Square tests në këtë studim kanë testuar nëse ka lidhje varësie midis faktorëve kritikë të suksesit (VP) dhe praktikave të MNJ të zbatuara (VV). Më tej, nëse ka një lidhje të tillë varësie ajo ka rëndësi statistikore, pra ajo transmetohet në popullatë dhe nuk është veç një rastësi kampionare.

Mbështetur sa më sipër hedhim për testim:

- **Hipoteza zero (H_0):** Nuk ka lidhje midis faktorëve kritikë dhe praktikave të zbatuara. Nëse (Sig. value) $p \geq 0.05$ vërtetohet Hipoteza zero (H_0).

- **Hipoteza alternative (H_a):** Ka lidhje midis faktorëve kritikë dhe praktikave të zbatuara të Menaxhimit të Njohurisë. Nëse (Sig. value) $p < 0.05$ atëhere vërtetohet Hipoteza alterantive (H_a⁵).

Në të gjitha rastet Asymp.Sig. (fuqia shpjeguese) e *Chi-Square* tests rezulton të jetë $p < 0.05$. Çka nënkupton se testi i pavarësisë midis këtyre variablave rrezon H₀ (e cila pohon se NUK ekziston lidhje midis faktorëve kritikë dhe praktikave të Menaxhimit të Njohurisë). Rezultatet tregojnë se lidhja e secilit prej shtatë faktorëve kritikë, me secilën prej nëntë praktikave të Menaxhimit të Njohurisë të zbatuara, është statistikisht e rëndësishme ($p < 0.05$).

Gjetjet vërtetojnë Hipotezën alternative (H_a) të Chi-Square tests. Ka lidhje varësie midis shtatë faktorëve kritikë dhe nëntë praktikave të zbatuara të MNJ .

Pasi kemi vërtetuar rëndësinë statistikore të lidhjes, pra kemi vërtetuar që lidhja midis faktorëve kritikë dhe praktikave të zbatuara të MNJ nuk është veç një rastësi kompijone, por ajo transmetohet në popullatë, vazhdojmë më tej analizën.

Tashmë do të testojmë fortësinë e lidhjes të secilit prej faktorëve kritikë ,me secilën prej praktikave të MNJ, të zbatuara. Për të bërë interpretimin sasior të lidhjes është përdorur *Phi-tests* . Nëpërmjet koeficientit V të Cramer-it⁶ në një shkallë nga (0) në (1) është treguar fortësia e relacionit të vëzhguar: Nëse kemi Phi nga $0 \div 0.3$ = fortësia e lidhjes është e dobët ; Phi nga $0.3 \div 0.6$ = fortësia e lidhjes është mesatare ; Phi nga $0.6 \div 1$ = fortësia e lidhjes është e fortë. Pra, sa më pranë (0) të jenë vlerat e këtij koeficienti, aq më e dobët fortësia e lidhjes, dhe anasjalltas, sa më pranë (1) të jenë vlerat, aq më e fortë është lidhja midis faktorit kritikë dhe praktikës së zbatuar të MNJ.

⁵ Hipoteza alternative / e kundërta e hipotezës 0.

⁶ Sepse tabelat tona janë më të mëdha se 2x2 (kemi nga 5 alternativa për pyetje) në të kundërt do të shikojmë koeficientin Phi.

Tabela 5.4.1: Varësia dhe fortësia e lidhjes midis FKS dhe praktikave të MNJ të zbatuara në organizata

Faktorët Kritikë	Praktika 1		Praktika 2		Praktika 3		Praktika 4		Praktika 5		Praktika 6		Praktika 7		Praktika 8		Praktika 9	
	Sig.value	Fortësia*	Sig.value	Fortësia	Sig.value	Fortësia	Sig.value	Fortësia	Sig.value	Fortësia	Sig.value	Fortësia	Sig.value	Fortësia	Sig.value	Fortësia	Sig.value	Fortësia
Lidershipi / grupi udhëheqës	0.036	0.59	0.048	0.55	0.011	0.62	0.038	0.75	0.001	0.66	0.042	0.65	0.044	0.38	0.007	0.76	0.008	0.69
Strategjia e organizatës	0.031	0.44	0.031	0.56	0	0.53	0	0.42	0	0.72	0	0.69	0	0.46	0	0.48	0	0.56
Menaxhimi i BNJ	0.042	0.58	0.028	0.47	0.026	0.54	0.028	0.55	0	0.79	0	0.62	0	0.58	0	0.64	0	0.59
Teknologjia e informacionit	0.007	0.78	0.041	0.82	0	0.76	0.016	0.71	0.008	0.72	0.001	0.46	0.014	0.59	0.009	0.72	0.046	0.52
Kultura e organizatës	0.049	0.63	0.047	0.56	0.042	0.68	0.002	0.63	0.005	0.67	0.001	0.46	0.002	0.43	0.048	0.66	0.034	0.42
Struktura e organizatës	0.021	0.60	0.046	0.57	0.015	0.56	0.008	0.41	0	0.64	0.001	0.43	0.001	0.62	0.001	0.61	0	0.60
Sistemet matës	0.039	0.51	0.014	0.52	0.029	0.46	0	0.51	0	0.64	0.092	0	0.075	0	0.001	0.65	0	0.55

Shënim: Ngjyra gri = Të dhënat e Chi-Square tests;
Ngjyra e kaltër = Të dhënat e Phi - tests

Të dhënat e tabelës 5.4.1, na tregojnë se faktori kritik, **“Lidershipi”** përmes krijimit të një grupi udhëheqës, qartazi shihet i rëndësishëm në ndikimin e tij në të gjithë praktikatat e zbatuara të Menaxhimit të Njohurisë. Të dhënat tregojnë që të gjitha vlerat “p” të lidhjes së faktorit **“leadershipi”** me praktikatat e zbatuara janë nën 0.05. Rezultatet tregojnë se ka një varësi gjithëpërfshirëse të zbatimit të praktikave të MNJ, nga lidershipi në këto organizata. Për sa i përket fortësisë së kësaj lidhje, gjetjet tregojnë se mesatarisht ndikimi i këtij faktori në zbatimin e praktikave është mbi nivelin 0.6*, çka e klasifikon lidhjen si një lidhje të fortë. Pra, faktori **“Lidership”** ushtron një ndikim të lartë përgjatë zbatimit të praktikave të Menaxhimit të Njohurisë. Literatura njih ndikimin e liderit përgjatë zbatimit të MNJ, si një rol shumë të rëndësishëm për suksesin e proceseve të MNJ. Lideri shërben si shembull në gjenerimin e ideve dhe eksperiencës, po kaq sa dhe inkurajues për punonjësit e tjerë në ndarjen e njohurisë.

Ndikimi maksimal i këtij faktori shikohet të jetë në praktikën 8: *“Shpërblimi financiar për punonjësit të cilët kontribuojnë në ndarjen e njohurisë përgjatë organizatës; ku fortësia e lidhjes gjendet në nivel 0.76*, si dhe në praktikën 4: “Inkurajimi i punonjësve me eksperiencë për të transferuar njohurinë te punonjësit e rinj, ose me më pak eksperiencë” në nivel fortësie 0.75*. Ndikim me të ulët faktori “leadershipi” shikohet ta ketë mbi praktikën 7: “Emërimi i liderve dhe grupeve përgjegjëse për zbatimin e Menaxhimit të Njohurisë” në nivel 0.38 *. Pritshëm, rezultatet tregojnë se në këto organizata, nuk ka role dhe emërimet të formalizuara përgjegjëse, të dedikuara, për zbatimin e praktikave dhe iniciativave të Menaxhimit të Njohurisë.*

Faktori kritik **“Strategjia e Organizatës”**, është parë parë se ka një lidhje statistikisht të rëndësishme me secilën prej praktikave të zbatuara. Lidhja e këtij faktori me secilën prej praktikave të zbatuara në organizatat e marra në studim rezulton mesatare. Vlerat testit –

Phi, për lidhjen e faktorit “*strategjia e organizatës*”, me secilën prej praktikave të zbatuara, variojnë në nivelin nga $0.3 \div 0.6$, çka e kategorizon lidhjen, si lidhje me fortësi mesatare. Pra, faktori “*strategjia e organizatës*” është vlerësuar, se ka ndikim mesatar përgjatë zbatimit të praktikave të Menaxhimit të Njohurisë. Gjetjet tregojnë se strategjia e këtyre organizatave nuk e është e qartë dhe e mirëplanifikuar, për drejtimin e suksesshëm të menaxhimit të njohurisë. Si e tillë ajo ndikon mesatarisht në angazhimin dhe vendosjen e burimeve të kapaciteteve të oragizatës, në arritje të objektivave të Menaxhimit të Njohurisë.

Ndikimin maksimal ky faktor vëzhgohet ta ketë tek praktika 5: “*Inkurajimi i punonjësve për të vazhduar edukimin e tyre, nëpërmjet rimbursimit të tarifave të kurseve*” 0.7*, ndjekur nga praktika 6: “*Zhvillimi i politikave apo strategjive për zbatimin e Menaxhimit të Njohurisë*” në nivel 0.69*. Rezultatet tregojnë se, ndikimin më të ulët faktori “*strategjia e organizatës*” e ka mbi praktikën 4: “*Inkurajimi i punonjësve me eksperiencë për të transferuar njohurinë e tyre te punonjësit e rinj, ose me më pak eksperiencë*”, ku niveli i fortësisë së lidhjes është 0.42* dhe mbi praktikën 8: “*Shpërblimi financiar për punonjësit të cilët kontribuojnë në ndarjen e njohurisë përgjatë organizatës*” në nivel fortësie 0.48*.

Në vazhdim të analizës, shikojmë se faktori kritik “**Menaxhimi i burimeve njerëzore**” ka një lidhje statistikore të rëndësishme me praktikat e zbatuara të MNJ në organizata (të gjitha vlerat $p < 0.05$). Pra në këto organizata “MBNJ” ndikon zbatimin e Menaxhimit të Njohurisë. Gjithsesi, gjetjet e testit- Phi tregojnë se mesatarja e vlerave të ndikimit të këtij faktori, mbi praktikat e zbatuara të MNJ është nën 0.6*, çka flet për një ndikim mesatar të këtij faktori kritik. Nisur nga gjetjet, qartazi organizatat duhet ti kushtojnë më shumë vëmendje sistemeve të tyre të menaxhimit të burimeve njerëzore.

MBNJ janë përgjegjëse për sigurimin e stafeve, të cilët duhet të zotërojnë njohurinë e nevojshme, të kenë kulturën e duhur për ta ndarë këtë njohuri me të tjerë në organizatë dhe në të njejtën kohë të janë të aftë për ta përdorur atë, në mënyrë produktive brenda aktiviteteve të biznesit.

Ndikimin më të fort faktor kritik “Menaxhimi i burimeve njerëzore” vëzhgohet ta ketë në praktikën 5: *“Inkurajimi i punonjësve për të vazhduar edukimin e tyre, nëpërmjet rimbursimit të tarifave të kurseve”* në nivel 0.79* dhe në praktikën 8: *“Shpërblimi i punonjësve të cilët kontribuojnë në ndarjen e njohurisë përgjatë organizatës”* në nivel 0.64*. Ndikimin më të ulët faktori kritik “MBNJ” e ka mbi praktikën 2: *“Kapja / përfitimi i njohurisë nga burime të tjera jashtë organizatës (konkurentët, klientët, furnitorët, etj..), me fortësi 0.47* dhe praktikën 3:”Përgatitja dokumenteve të shkruar për krijimin e kujtesës së organizatës (munualet trajnues, zbardhja dhe ruajtja e praktikave më të mira të punës, etj..) me fortësi të lidhjes 0.54*.*

Faktori kritik **“Teknologjia e Informacionit”** është vlerësuar që ka një marrëdhënie varësie me të gjithë praktikën e zbatuara të Menaxhimit të Njohurisë. Të gjitha vlerat e Chi –Squares tests për këtë faktor janë nën 0.05, çka e klasifikon lidhjen statistikisht të rëndësishme. Mesatarja e ndikimit të këtij faktori kritik është mbi 0.7*, çka tregon se fortësia e lidhjes së faktorit kritik “TI”, me zbatimin e praktikave të MNJ, është një lidhje e fortë në këto organizata. Në fakt roli i TI shihet si shumë i rëndësishëm përgjatë zbatimit të MNJ, por jo fjalë e fundit e suksesit të proceseve të Menaxhimit të Njohurisë, kjo pasi një nga dimensionet kryesore të MNJ është dimensionin njerëzor. Teknologjia e Informacionit si mjet i rëndësishëm i proceseve të MNJ, për kapjen, ndarjen, transferimin dhe ruajtjen e njohurisë së organizatës, ka pas ndikimin më lartë në zbatimin e praktikës 2: *“Kapja dhe përdorimi i njohurisë nga burime të tjera jashtë*

organizatës si: konkurentet, klientët, furnitorët”, në nivel ndikimi 0.82*; praktikën 1:”Përdorimi i TI në kapjen, ndarjen apo ruajtjen e njohurisë” me fortësi të lidhjes në nivel 0.78*; dhe praktikën 3: “Përgatitja e dokumenteve të shkruar si: manualët trajnues, zbardhja dhe ruajtja e praktikave më të mira të punës, artikuj të publikuar” në nivel fortësie 0.76*. Ndikimin më të ulët faktori “teknologjia e informacionit” rezulton se e ka mbi praktikën 6: “Zhvillimi i politikave apo strategjive për zbatimin e praktikave të Menaxhimit të Njohurisë” në nivel fortësie 0.46* dhe praktikën 9: “Matja e vlerave të kapitalit intelektual të organizatës”, me nivel fortësie të lidhjes 0.52.

Faktori kritik “**Kultura e organizatës**” është vlerësuar gjithashtu si ndikues i rëndësishëm për zbatimin e praktikave të menaxhimit të njohurisë në këto organizata. Rezultatet e Phi - tests mbi fortësinë e lidhjes së këtij faktori me praktikën e zbatuara variojnë nga $0.6 \div 1$, çka e kategorizon lidhjen si lidhje me fortësi të lartë. Gjetjet tregojnë se faktori “kultuara e organizatës” përmes elementëve si: besimi për të ndarë njohurinë, bashkëveprimi midis punonjësve, hapja ndaj gabimeve, kanë ndikuar në shkallë mesatarisht të lartë, përgjatë proceseve të MNJ në këto organizata.

Ndikimin më të lartë ky faktor vëzhgohet ta ketë mbi praktikën 3: “Përgatitja e dokumenteve të shkruar si: manualët trajnues, zbardhja dhe ruajtja e praktikave më të mira të punës, artikuj të publikuar” me fortësi të lidhjes 0.68* dhe në praktikën 5: “Inkurajimi i punonjësve me eksperiencë për të transferuar njohurinë e tyre te punonjësit e rinj, ose me më pak eksperiencë” në nivel ndikimi 0.67* si dhe në praktikën 8: “Shpërblimi financiar për punonjësit të cilët kontribuojnë në ndarjen e njohurisë përgjatë organizatës” në nivel 0.66*. Ndikimin më të ulët faktori “kultura e organizatës” shikohet ta ketë në praktikën 9: “Matja e vlerave të kapitalit intelektual të

organizatës”, në nivel fortësie 0.42* dhe në praktikën 8 *“Emërimi i liderve dhe grupeve përgjegjës për zbatimin e Menaxhimit të Njohurisë”* me fortësi 0.43*.

Faktori kritik **“Struktura e organizatës”** është i vlerësuar se ka një lidhje varësie gjithëpërfshirëse me të gjitha praktikat e menaxhimit të njohurisë të zbatuara. Të dhënat e Chi –Squares tests për këtë faktor tregojnë vlera të $p < 0.05$. Për sa i përket interpretimit sasior të kësaj lidhje, rezultatet e Phi- tests tregojnë se vlera e mesatarizuar e lidhje është nën 0.61*, çka e klasifikon lidhjen midis faktorit *“Struktura e organizatës”* dhe praktikave të zbatuara të MNJ si një lidhje me fortësi mesatare. Gjetjet tregojnë se menaxhimi i njohurisë nuk është akoma pjesë e formalizuar strukturës së këtyre organizatave. Rolet dhe pozicionet për zbatimin e MNJ nuk janë të institucionalizuara në organizatat e biznesit në vendin tonë.

Ndikimin më lartë ky faktor vëzhgohet ta ketë mbi praktikën 7: *“Inkurajimi i punonjësve me eksperiencë për të transferuar njohurinë e tyre te punonjësit e rinj, ose me më pak eksperiencë”* në nivel 0.62 * ndjekur nga praktika 8: *“Shpërblimi i punonjësve të cilët kontribuojnë në ndarjen e njohurisë përgjatë organizatës”* në nivel fortësie 0.61 *. Ndikimin më të ulët faktori kritik *“Struktura e organizatës”* e ka patur në zbatim të praktikës 4: *“Inkurajimi i punonjësve me eksperiencë për të transferuar njohurinë e tyre te punonjësit e rinj, ose me më pak eksperiencë”* me fortësi 0.41* dhe praktikën 6: *“Zhvillimi i politikave apo strategjive për zbatimin e praktikave të Menaxhimit të Njohurisë”* me fortësi 0.43*.

Faktori kritik **“Sistemet matëse”** shihet se ka një lidhje varësie me pjesën më të madhe të praktikave të zbatuara. Rezultatet e testit Chi –Squares tests kanë treguar se faktori *“Sistemet matëse”* nuk ka lidhje statistikisht të rëndësishme me praktikën 6: *“Zhvillimi i politikave apo strategjive për zbatimin e praktikave të Menaxhimit të Njohurisë”* (vlera

$p \geq 0.05$) dhe praktikën 7: "Emërimi i liderve dhe grupeve përgjegjës për zbatimin Menaxhimit të Njohurisë". (vlera $p \geq 0.05$). Për sa i përket fortësisë së lidhjes së faktorit kritik "Sistemet matëse" me praktikën e zbatuara, niveli i mesatarizuar i fortësisë së lidhjes është nga $0.3 \div 0.6$, çka e kategorizon lidhjen me fortësi mesatare. Ndikimin më të lartë faktor kritik "Sistemet matëse" shikohet ta ketë mbi praktikën 8: "Shpërblimi i punonjësve të cilët kontribuojnë në ndarjen e njohurisë përgjatë organizatës", me nivel ndikimi 0.65^* dhe praktikën 5: "Inkurajimi i punonjësve për të vazhduar edukimin e tyre, duke rimbursuar tarifat e kurseve të trajnimit nga kompania", me nivel fortësie 0.64^* . Ndikimin më të ulët faktori kritik "Sistemet matëse" shikohet ta ketë mbi praktikën 6 dhe mbi praktikën 7.

Si konkluzion, nga analiza e mësipërme e të dhënave, na rezulton që të shtatë faktorët kritik të përzgjedhur të Menaxhimit të Njohurisë shihen të rëndësishëm nga menaxherët e këtyre organizatave, përgjatë zbatimit të praktikave të MNJ. Pra zbatimi i suksesshëm i praktikave të MNJ në këto organizata, në masën më të madhe të tyre shihet i varur ngushtë nga ekzistenca e këtyre faktorëve në organizatë.

Më pas, nisur nga një mesatarizim i vlerave të koeficientit të Phi – tests, të cilat shtrihen nga $0.6 \div 1$, na rezulton se fortësia e lidhjes së shtatë faktorëve kritikë me nëntë praktikën e MNJ të zbatuara në organizatat e marra në studim është e fortë.

Gjetjet tregojnë se:

Faktorët kritikë : *leadershipi, strategjia organizative, menaxhimi i burimeve njerëzore, teknologjia e informacionit, kultura e organizatës, struktura e organizatës, Sistemet matës, kanë ndikim të lartë në zbatimin me sukses të praktikave të Menaxhimit të Njohurisë në organizatat e biznesit në Shqipëri.*

Si më të rëndësishëm prej tyre janë vlerësuar faktorët kritikë: “lidërshipi / grupi udhëheqës”, “teknologjia e informacionit”, “kultura e organizatës” dhe “menaxhimi i burimeve njerëzore”. Më pak të rëndësishëm janë vlerësuar faktorët kritikë: “struktura e organizatës”, “strategjia e organizatës” dhe “sistemet matëse”. Tabela e mëposhtme paraqet një renditje të rëndësisë së shtatë Faktorëve Kritikë të Suksesit të zbatimit të MNJ, mbështetur në gjetjet e mësipërme të vlerësimit, të bërë nga menaxherët e këtyre organizatave. Qartazi duket se në organizatat e marra në studim, Menaxhimi i Njohurisë nuk është i formalizuar brenda strukturave organizative dhe rolet formale të Menaxhimit të Njohurisë janë akoma pak të njohura. Gati asnjë nga këto organizata nuk ka të formalizuar rolin e menaxherit ose shefit të zyrës së menaxhimit të njohorisë, apo grupe të dedikuara përgjegjëse për zbatimin e praktikave të Menaxhimit të Njohurisë.

Tabela 5.4.2: Rëndësia e faktorëve kritikë për zbatimin e praktikave të MNJ

Faktorët Kritikë të Suksesit	Kategorizimi
Teknologjia e Informacionit	A
Lidershipi/ grupi udhëheqës	B
Kultura e Organizatës	C
Menaxhimi i Burimeve Njerëzore	D
Struktura e Organizatës	E
Strategjia e Organizatës	F
Sistemet Matëse	G

5.5 Analiza e regresionit për faktorin “Performanca e Organizatës”

Pyetja kërkimore 2 dhe Hipoteza 2 e studimit kërkojnë testimin e marrëdhënies midis faktorëve kritikë të suksesit të zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë dhe performancës së organizatës. Në përmbushje të këtij objekti të studimit është përdorur analiza e regresionit të shumëfishtë. Nëpërmjet analizës së mëposhtme *së pari*, jemi të interesuar të dimë nëse shtatë faktorët kritikë të suksesit të zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë, të përzgjedhur në studim, ndikojnë në performancën e organizatave të marra në studim dhe *së dyti*, nëse këta faktorë kanë një ndikim mbi performancën e organizatës, në cilin kah shkon ky ndikim.

Arritja e një performancë të lartë organizative dhe përmirësimet e saj vijnë si rezultat i ndikimit të shumë faktorëve në organizatë. Analiza regresionit të shumëfishtë është përdorur me qëllimin për të izoluar ndikimin e shtatë faktorëve kritikë të suksesit të zbatimit të MNJ, nga faktorët e tjerë organizativ, mbi performancën e organizatës.

Për të kuptuar shpërndarjen e shtatë faktorëve kritikë të suksesit të zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë, të cilët janë variabla të pavarur (VP) të studimit, fillimisht është realizuar statistika përshkruese. Në pjesën e tretë të pyetësorit për matjen e këtyre variablave është përdorur një shkallë Likert prej 5 pikash nga: 1- “aspak”, 2- “pak”, 3- “mesatarisht”, 4- “në masë të madhe” dhe 5- “në masë shumë të madhe”. Sa më të larta këto vlera, aq më tepër janë dakort pjesëmarrësit në studim për përdorimin e lartë të Faktorëve Kritikë të Suksesit të zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë në organizata.

Siç shihet nga të dhënat e Tabelës 5.5.2, e cila paraqet rezultatet e statistikës përshkruese, qartazi të përgjigjurit janë dakort me përdorimin në organizata të të gjithë Faktorëve Kritikë të Suksesit, përgjatë zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë. Pas gjetjeve të analizës përshkruese është hedhur për testim Hipoteza 2 e studimit.

Tabela 5.5.1: Statistikat përshkruese për FKS të zbatimit të MNJ, të marrë në shqyrtim

Variablat e pavarur (VP)	Numri i vëzhgimeve	Minimum	Maksimum	Mesatarja	Devijimi Standard
Lidershipi / Grupi udhëheqës	175	1	5	2.7347	1.10601
Kultura e organizatës	175	1	5	3.1721	1.06852
Menaxhimi Burimeve Njerëzore	175	1	5	2.9838	0.93261
Strategjia e Organizatës	175	1	5	3.0642	0.95677
Struktura e organizatës	175	1	5	3.5491	0.86346
Sistemet matës	175	1	5	2.5883	0.99038
Teknologjia e Informacionit	175	1	5	3.2095	1.02559

Hipoteza e ngritur do të testojë lidhjet e ekzistencës së varësisë midis Variablit të Varur “Performanca e Organizatës” dhe Variablave të Pavarur “Faktorët Kritikë të Suksesit të zbatimit të MNJ”.

Hipoteza 2: Faktorët Kritikë, që kushtëzojnë suksesin e zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë në organizatat e biznesit në Shqipëri, ndikojnë pozitivisht mbi Performancën e Organizatës dhe sa më të larta të jenë nivelet e zbatimit të tyre, aq më i lartë ndikimi në PO.

Regresioni i shumëfishtë është përdorur në vazhdim për të provuar ekzistencën e kësaj lidhjeje. Regresioni në më shumë se dy variabla të pavarur, bazohet në gjetjen e një forme “kostelacioni”, i cili i përputhet të dhënave sa më mirë, me sa më pak gabim, mbi një grafik multidimensional (Field 2005). Referuar Hair et al. (1995), regresioni i shumëfishtë na lejon të shkruajmë një ekuacion matematikor, i cili na tregon efektet e përbashkëta, apo unike, të disa variablave të pavarur mbi variablin e varur. Në këtë

studim, regresioni i shumëfishtë *së pari*, na ka dhënë mundësinë të përdorim të shtatë variablat e pavarur “faktorët kritikë të suksesit” njëkohësisht për të shpjeguar variablin e varur “performanca e organizatës” dhe *së dyti*, për të izoluar efektin unik të çdo njerit prej variablave të pavarur të studimit, mbi variablin e varur, duke marrë në konsideratë që edhe variabla të tjera ndikojnë mbi të.

Analiza e regresionit të shumëfishtë do të kalojë nëpër disa hapa si më poshtë vijon: Fillimisht, nëpërmjet programit SPSS, me metodën “Enter” është realizuar një regres gjithëpërfshirës me shtatë variablat e pavarur të studimit dhe variablin e varur. Forma matematikore e këtij ekuacioni regresi është:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + b_6x_6 + b_7x_7$$

Shënojmë me:

Y= Variablin e Varur “**Performanca e Organizatës**”

a = konstantja

x₁, x₂.....x₇ = Variablat e Pavarur, “**Faktorët Kritikë të Suksesit**” (*Lidershipi, Kultura e Organizatës, Menaxhimi Burimeve Njerëzore, Strategjia e Organizatës, Struktura e Organizatës, Sistemet matëse, Teknologjia e Informacionit*)

b₁, b₂,b₇ = koeficienti këndor i çdo Variabli të Pavarur.

Ekuacioni i regresit (1):

$$\begin{aligned} \text{“Performanca e Organizatës”} &= \text{konstante} + b_1\text{Lidership} + b_2\text{Kultura e} \\ &\text{organizatës} + b_3\text{Menaxhimi Burimeve Njerëzore} + b_4\text{Strategjia e Organizatës} + \\ &b_5\text{Struktura e organizatës} + b_6\text{Sistemet matëse} + b_7\text{Teknologjia e Informacionit} \end{aligned}$$

Fillimisht është bërë Diagnoza Inferenciale, për ekucionin e regresit gjithëpërfshirës të prezantuar sa më sipër. Disa teste janë përdorur për këtë qëllim:

Së pari, është bërë testi i Multikolaritetit për shtatë variablat e pavarur të punimit. “Multikolariteti” sugjeron se disa prej variablave të pavarura janë të lidhura ngushtë në një farë mënyre. Kemi “multikolaritet” kur një variabël i pavarur ka korelacion të lartë me një grup variablash të tjerë të pavarur (Gerais dhe Terziovski, 2003; Hair et al., 1998; Malhotra, 1999; Fidell, 1989). Prania e tij mund të çojë në konkluzione jo të sakta në lidhje me faktin se cili nga variablat e pavarur është statistikisht domethënës (Lind et al., 2002). Mënyra më e thjeshtë për të zgjidhur problemet e multikolaritetit është zvogëlimi i numrit të variablave kolineare, derisa të mos e kemi më prezencën e këtij problemi. Ka disa mënyra për të identifikuar problemin e multikolaritetit. Në punim janë përdorur dy prej tyre:

1-Variance Inflation Factor (VIF) ka shërbyer për vlerësimin e peshës së multikolaritetit, duke na mundësuar të eliminojmë dyshimin e një problemi të mundshëm, përmes shtatë variablave të pavarur “faktorët kritikë të suksesit”. Për vlerat e VIF nën 5 nuk kemi problem multikolariteti. Pra, për çdo vlerë të VIF mbi 5, duhet patjetër që variabla në fjalë të eliminohet. Për të patur një shkallë kujdesi në maksimum kemi konsideruar vlerat VIF nën 3. Jemi në rastin e një regresioni të shumëfishtë ku kemi përfshirë të gjithë variablat e pavarur “faktorët kritikë të suksesit”. Le të shohim më poshtë përlogaritjen për modelin tonë:

$$VIF = \frac{1}{1 - R_{j*}^2}$$

ku:

R^2 = koeficienti i përcaktueshmërisë dhe korelacionit të regresionit të shumëfishtë.

“j” = është numri i variablave të pavarura.

Tabela e mëposhtme paraqet vlerën e mesatarizuar të matur të koeficientëve të përcaktueshmërisë, për të shtatë variablat e pavarur të studimit.

Tabela 5.5.2: Tabela e koeficientëve të përcaktueshmërisë dhe korrelacionit të modelit të regresionit

Modeli	R	R ² (R-katror)	R ² (i rregulluar)	Gabimi i vlerësuar
1	0.666 ^a	0.444	0.404	0.56085

VP: konstantja, “lidhshipi”, “kultura e organizatës”, “menaxhimi i burimeve njerëzore”, “strategjia e organizatës”, “struktura e organizatës”, “sistemet matëse”, “teknologjia e informacionit”.

Sa më sipër, vlera e Variance Inflation Factor është:

$$VIF = \frac{1}{1 - 0.444} = 1.79$$

Kjo vlerë është ndjeshëm nën nivelin minimal të pranueshëm 5, ndaj mund të themi që problemi i multikolaritetit anashkalohet.

2- *Matrica e Korrelacionit sipas daljes bazike* është metoda e tjetër e përdorur në këtë studim, për të testuar multikolaritetin. Prania e vlerave të larta të korrelacionit është shenjë e parë për praninë e multikolaritetit (Gerais dhe Terziovski). Rregulli i vendimit, sipas tabelës së Matricës së Korrelacionit, qëndron në pranimin e lidhjes në nivelin 0.8. Pra, për çdo çift Variablash të Pavarur, që prezantojnë një lidhje më të lartë se 0.8, duhet marr vendimi i përjashtimit të njërit prej këtyre variablave, gjithnjë duke zgjedhur variablin që e ka korrelacionin më të fortë me Variablin e Varur.

Nga të dhënat e tabelës së mëposhtme rezulton se asnjë çift i Variablave të Pavarur “faktorët kritikë të suksesit” të zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë, s’ka lidhje

korrelative në nivelin maksimal të pranueshëm 0.8. Pra, në vazhdimësi të analizës sonë do të përfshijmë të gjithë Variablat e Pavarura të prezantuar.

Tabela 5.5.3: Korrelacioni ndërmjet “faktorëve kritikë të suksesit” (VP)

Variablat e pavarur	Lidershipi	Kultura e organizatës	MBNJ	Strategjia organizative	Struktura e organizatës	Sistemet matëse	Teknologjia e informacionit
Lidershipi	1	0.7	0.6	0.5	0.6	0.6	0.7
Kultura e organizatës	0.7	1	0.7	0.6	0.5	0.6	0.7
MBNJ	0.6	0.7	1	0.5	0.6	0.7	0.6
Strategjia organizative	0.5	0.6	0.5	1	0.3	0.4	0.5
Struktura e organizatës	0.6	0.5	0.6	0.3	1	0.6	0.5
Sistemet matës	0.6	0.6	0.7	0.4	0.6	1	0.6
Teknologjia e informacionit	0.7	0.7	0.7	0.6	0.5	0.6	1

Referuar rezultateve sa më sipër, të dy mënyrat e përdorura për studimin e multikolinaritetit midis Variablave të Pavarur, kanë vërtetuar që nuk ka problem multikolinariteti midis tyre. Si konkluzion, vazhdojmë më tej analizën duke ruajtur prezencën e të shtatë Variablave të Pavarur në ekuacionin e regresit 1. Kalojmë në hapin tjetër të analizës.

Në vazhdim të Diagnozës Inferenciale të ekuacionit të regresit gjithëpërfshirës është përdorur testi t- Fisher. Nëpërmjet testit *t- Fisher* është testuar ekzistenca e këtij ekuacioni regresi në tërësi. Testi Fisher na sjell në testim Hipotezen zero (**H₀**) dhe Hipotezën alternative (**H_a**).

H_0 = nuk pranohet rëndësia statistikore e ekuacionit të regresit (“p-value” ≥ 0.05)

H_a = pranohet rëndësia statistikore e ekuacionit të regresit (“p-value” < 0.05)

Analiza e Variancës ANOVA^a është përdorur për testimin e Hipotezës zero (H_0) dhe Hipotezës alternative (H_a) të testit t-Fisher.

Tabela 5.5.4: Analiza e Variancës ANOVA^a për ekuacionin e regresit gjithëpërfshirës

Modeli	Shuma e Katrorëve	df	Mesatarja e Katrorëve	F	Vlera e p
1 Ekuacioni i regresionit	36.023	7	5.146	11.023	0.001
Mbetja	77.962	167	0.467		
Totali	113.985	174			

Nga të dhënat e analizës së variancës ANOVA, vëzhgojmë vlerën e $F = 11.023$ për një koeficient të rëndësisë “p –value” = 0.001. Pra kemi rrëzuar Hipotezën zero (H_0) të testit t-Fisher (e cila pohon se NUK pranohet rëndësia statistikore e ekuacionit të regresit) dhe kemi vërtetuar Hipotezën alternative (H_a): “*ekuacioni i regresit gjithëpërfshirës (1) ka rëndësi statistikore*”.

Vazhdojmë në hapin tjetër të analizës, së këtij ekuacioni regresi gjithëpërfshirës. Nëpërmjet testit *t –Student* testojmë ekzistencën dhe rëndësinë statistikore të secilës prej Variablave të Pavarur “faktorët kritikë të suksesit” në ekuacionin e regresionit (1) dhe transmetimin e tij në popullatë. Nëpërmjet programit kompjuterik SPSS vëzhgojmë daljet e koeficientëve $b_1, b_2, \dots, b_7$ të çdo njerit prej shtatë variablave të pavarur “faktorët kritikë të suksesit”. Të dhënat e tabelës së mëposhtme na mundësojnë analizën. Nisur nga kuptimi i koeficientëve “b”, si një tregues i lidhjes midis Variablës të

Pavarur me Variablin e Varur, një vlerë pozitive e “b” rrit vlerën e VV. Me fjalë të tjera, sa më e madhe të jetë vlera e absolute e koeficientit “b” aq më shumë është i lidhur VP përkatës me VV, pra aq më e madhe do të jetë influenca e secilit prej Faktorëve Kritikë të Suksesit të zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë, mbi Performancën e Organizatës. Duke qënë se të gjithë variablat në këtë studim, janë matur në pyetësor në të njëjtën njësi matëse (Likert 1-5), realizojmë krahasime direkte midis tyre.

Tabela 5.5.5: Analiza e vlerësuesve / koeficientëve beta

Modeli	Koeficienti i pastandardizuar		Koeficienti i standardizuar	t	Sig. Vlera p	Intervali i besimit për B, 95.0%	
	B	Gabimi standard	Beta			poshtë	lartë
(Konstantja)	1.772	0.283		6.832	0	1.219	2.535
Lidershipi	0.183	0.101	0.259	1.521	0.036	0.017	0.392
Kultura e organizatës	0.179	0.120	0.025	1.491	0.039	0.046	0.398
MBNJ	0.031	0.105	0.032	0.159	0.803	-0.198	0.238
Strategjia e Organizatës	0.091	0.081	0.119	1.032	0.371	-0.058	0.264
Struktura e organizatës	0.081	0.090	0.107	0.903	0.379	-0.073	0.245
Sistemet matëse	0.002	0.096	0.004	0.018	0.875	-0.137	0.189
Teknologjia e Informacionit	0.121	0.117	0.266	1.487	0.042	0.033	0.399

a. Variabli i Varur: “Performanca e Organizatës”

Konkretisht, siç rezulton nga të dhënat e Tabelës 5.5.5, të gjithë vlerat e koeficientëve “b” janë pozitive. Pra kemi një varësi të Variablit të Varur “Performanca e Organizatës” nga të gjithë Variablat e Pavarur “faktorët kritikë të suksesit” të zbatimit të Menaxhimit

të Njohurisë në këto organizata. Referuar vlerave të këtij koeficienti, të dhënat na tregojnë që koeficienti b_1 “lidershipi” (0.183), koeficienti b_2 “kultura e organizatës” (0.179), dhe koeficienti b_7 “teknologjia e informacionit” (0.121), kanë vlerë absolute më të madhe, krahasuar me vlerat e koeficientëve b_8 “sistemet matëse” (0.002), koeficienti b_3 “menaxhimi i burimeve njerëzore” (0.031), koeficientit b_4 “strategjia e organizatës” (0.091) dhe koeficientit b_5 “struktura e organizatës” (0.081). Pra, na rezulton që Variabli i Pavarur “Performanca e Organizatës” është i ndikuar më shumë nga faktorët kritikë: “lidershipi”, “kultura e organizatës” dhe “teknologjia e informacionit”.

Më tej, për të parë transmetimin e varësisë së lidhjes midis secilit prej shtatë “faktorëve kritikë të suksesit” të zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë dhe “Performancës së Organizatës” në popullatë, i referohemi vlerave të Asymp.Sig. (fuqia shpjeguese). Sjellim në testim Hipotezën zero (H_0) dhe Hipotezën alternative (H_a) të testi t- Student. Konkretisht :

H_0 = jo të gjithë variablat e pavarur janë statistikisht të rëndësishëm për ekuacionin e regresionit (“p-value” ≥ 0.05)

H_a = të gjithë variablat e pavarur janë statistikisht të rëndësishëm në ekuacionin e regresionit (“p-value” < 0.05)

Duke vëzhguar të dhënat e Tabelës 5.5.5, referuar vlerave të “Sig. p-value” të çdo faktori kritik, vërejmë se jo të gjithë Variablat e Pavarur janë statistikisht të rëndësishëm për Variablin e Varur. Tre prej tyre janë më të rëndësishëm dhe transmetohen në popullatë. Na rezulton se variabli i pavarur “lidershipi” ka p-value < 0.05 (**0.036**), variabli i pavarur “kultura e organizatës” ka p-value < 0.05 (0.039) dhe variabli i pavarur “teknologjia e informacionit” ka gjithashtu ka p-value < 0.05 (0.042).

Është vërtetuar në këtë mënyrë Hipoteza zero (H_0) e testit t-Student. Pra jo të shtatë faktorët kritikë (VP) janë të rëndësishëm njëloj për performancën e organizatës (VV).

Na rezulton se konstantja, variabli i pavarur “lidershipi”, variabli i pavarur “kultura e organizatës” dhe variabli i pavarur “teknologjia e informacionit” janë statistikisht të rëndësishëm dhe transmentohen në popullatë. Me fjalë të tjera, këta faktor kritikë janë më të rëndësishëm për përmirësimin e performancës së organizatës, përgjatë zbatimit të praktikave të Menaxhimit të Njohurisë, në organizatat e marra në studim.

Për të përfituar tashmë një ekuacion më korrekt, do të riprocesojmë një regres të dytë, vetëm me Variablat e Pavarur të cilët na rezultuan statistikisht të rëndësishëm për Variablin e Varur “Performanca e Organizatës, pra me variablat pavarur “lidershipi” “kultura e organizatës” dhe “teknologjia e informacionit”.

Kësaj radhe do të procesojmë nëpërmjet metodës “Stepwise”. Kjo teknikë e regresionit të shumëfishtë gjeneron ekuacionin më optimal me vetëm variablat e pavarur, statistikisht të rëndësishëm. Na është ofruar ekuacioni i regresit:

Ekuacioni i regresit (2):

$$\textbf{'Performanca e Organizatës'} = \textit{konstante} + b1(\textit{Lidershipi}) + \\ b2 (\textit{Kultura Organizative}) + b3 (\textit{Teknologjia e Informacionit})$$

Fillimisht testi t-Fisher është përdorur tashmë për të parë rëndësinë statistikore të këtij ekuacioni regresi të gjeneruar nga metoda “stepwise”. Analiza e Variancës ANOVA na tregon se vlera “Sig. value”, për të tre variablat e pavarur: “lidershipi”, “kultura e organizatës” dhe “teknologjia e informacionit”, është $p < 0.05$. Pra, pranohet rëndësia e ekuacionit të regresit (2) të gjeneruar. Tabela e mëposhtme jep rezultatet e ANOVA për tre VP : lidershipi”, “kultura e organizatës” dhe “teknologjia e informacionit”.

Tabela 5.5.6: Analiza e Variancës ANOVA^a për VP “lidershipi”, “kultura e organizatës” dhe “teknologjia e informacionit”

Modeli	Shuma e Katrorëve	df	Mesatarja e Katrorëve	F	Vlera e p
Ekuacioni i regresit (2)	49.821	3	16.607	25.026	0.001 ^b
Mbetja	113.472	171	0.664		
Total	163.293	174			

a. Variabël i Varur: “Performanca e Organizatës”

b. (konstantja), “lidershipi”, “kultura e organizatës”, “teknologjia e informacionit”

Në vazhdim të analizës të *Ekuacionit të regresit (2)*, testi i *t-Studentit* është përdorur për të vlerësuar nëpërmjet koficientëve “b”, ndikimin e secilit prej Variablave të Pavarur “lidershipi”, “kultura e organizatës” dhe “teknologjia e informacionit” në Variablin e Varur “Performanca e Organizatës”. Vlerat e koficientëve “b”, për secilin prej tre Variablave të Pavarur “lidershipi”, “kultura e organizatës” dhe “teknologjia e informacionit” janë pozitive. Pra, të tre faktorët kritikë kanë ndikim pozitiv mbi PO.

Tabela 5.5.7: Analiza e vlerësuesve / koficientëve beta

Modeli	Koficienti i pastandardizuar		Koficienti i standardizuar	t	Sig. vlera p	95.0% intervali i besimit për B	
	B	Gabimi Standard	Beta			i poshtëm	i lartëm
(Konstantja)	2.429	0.193		15.527	0	1.801	2.512
Lidershipi	0.246	0.069	0.373	3.362	0.002	0.091	0.397
Kultura e organizatës	0.239	0.076	0.331	3.065	0.004	0.086	0.394
Teknologjia e Informacionit	0.217	0.085	0.319	2.791	0.007	0.064	0.391

a. Variabël i varur: Performanca e Organizatës

Më tej, analiza e koeficientit të përcaktueshmërisë R^2 (R Square) dhe koeficientit të përcaktueshmërisë R^2 i rregulluar të ekuacionit të regresit (2), do të na tregojë pjesën e variacionit të Variablit të Varur “Performanca e Organizatës”, që shpjegohet nga Variablat e Pavarur: “lidershipi”, “kultura e organizatës” dhe “teknologjia e informacionit”. Sa më afër vlerës (1) të jetë vlera e koeficientit të përcaktueshmërisë R^2 i rregulluar, aq më shumë variacioni i Variablit të Varur “Performanca e Organizatës”, do të shpjegohet nga Variablat e Pavarur “lidershipi”, “kultura e organizatës” dhe “teknologjia e informacionit”. Tabela 5.5.8 na tregon variacionet në Variablin e Varur “Performanca e Organizatës” nga tre Variablat e Pavarur “faktorët kritikë të suksesit” të zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë.

Tabela 5.5.8: Analiza e koeficientëve të përcaktueshmërisë dhe korrelacionit të modelit të regresionit

Modeli	R	R^2 (R-katror)	R^2 i rregulluar	Gabimi standard i vlerësuar
(2) Lidershipi, Kultura e organizatës Teknologjia e Informacionit	0.726 ^a	0.527	0.596	0.47032

a. (Konstantja), “lidershipi”, “kultura e organizatës” dhe “teknologjia e informacionit”

Pasi kemi kryer Diagnozën Inferenciale, me të gjitha testet e nevojshme për *Ekuacionin e regresit* (2), për tre variablat të cilat rezultuan statistikisht të rëndësishëm (domethënës), bëjmë interpretimin e gjetjeve të këtij ekuacionit regresit.

Referuar vlerës së koeficientit të përcaktueshmërisë R^2 i rregulluar (0.59), na rezulton se Variablat e Pavarur “lidershipi”, “kultura e organizatës” dhe “teknologjia e

informacionit” së bashku shpjegojnë 59% të variacioneve në Variablin e Varur “Performanca e Organizatës”.

Tabela 5.5.9: Analiza e regresionit për të gjitha Variablat e Pavarur domethënëse

Modeli	Koeficienti β	R^2 (R-katror)	R^2 i rregulluar	Vlera (t)	p
(konstantja)	2.429	0.527	0.596	15.527	0.000
Lidershipi,	0.246			3.362	0.002
Kultura e organizatës	0.239			3.065	0.004
Teknologjia e Informacionit	0.217			2.791	0.007

Pra, gjetjet tregojnë se ndryshueshmëria e performancës së organizatës, varet në një nivel prej 59% nga ndryshueshmëria e këtyre tre faktorëve kritikë të suksesit të zbatimit të MNJ, përkatësisht nga faktorët “lidshipi” “kultura e organizatës” dhe “teknologjia e informacionit”. Pra, nëse do të ndryshojnë vlerat e këtyre tre faktorëve kritikë, presim një ndryshim në performancën e organizatës. Lidhja midis këtyre variablave shprehet në ekuacionin :

Ekuacioni i regresit (2):

$$\text{'Performanca e Organizatës'} = 2.429 + 0.246(\text{Lidershipi}) + 0.239(\text{Kultura Organizative}) + 0.217(\text{Teknologjia e Informacionit})$$

Na rezulton :

- Vlera $F = (25.026)$ e testit ANOVA për faktorët kritikë “lidshipi”, “kultura e organizatës” dhe “teknologjia e informacionit”, rezultoi domethënëse për nivelin e

kontrollit 0.005 ($p = 0.000$). Pra, të tre Variablat e Pavarur shpjegojnë variacionin në Variablin e Varur “Performanca e Organizatës”.

- *Testi statistikor t* është përdorur për kontrollin e koeficientëve individual të regresionit. Të dhënat e tij qartazi tregojnë të njëjtin rezultat. Koeficientat janë të ndryshëm nga vlera “zero” ($t_1 = 3.362$ dhe $p = 0.002$; $t_2 = 3.065$ dhe $p = 0.004$; $t_3 = 2.791$ dhe $p = 0.007$). Pra të tre VP janë të rëndësishëm për të shpjegur ndryshimet në VV.

- *Koeficientët “b”* të ekuacionit të regresionit janë pozitiv, ato tregojnë lidhje të drejtë midis Variablit të Pavarur dhe Variablit të Varur. Kjo do të thotë se, sa më i lartë niveli i zbatimit të këtyre tre faktorëve, aq më e lartë “Performanca e Organizatës”. Duke qenë se për të tre faktorët: “lidhshmëria”, “kultura e organizatës” dhe “teknologjia e informacionit”, njësia matëse e variablave është e njëjtë, duke vlerësuar vlerën e koeficientit “b” të secilit prej faktorëve, mund të themi se ndikimi i faktorit kritik “lidhshmëria” ($b_1 = 0.246$) është më i lartë se ndikimi i faktorit kritik “kultura e organizatës” ($b_2 = 0.239$) dhe “teknologjia e informacionit” ($b_3 = 0.217$) në përmirësimet e performancës së organizatës. Në mënyrë analoge, diskutimi shtrihet për dy faktorët e tjerë. Të dhënat tregojnë se, ndikimi i faktorit kritik “kultura e organizatës” është më i madh se ndikimi i faktorit kritik “teknologjia e informacionit”, në përmirësimet e performancës në këto organizata.

Më tej, analiza mbi parametri i popullatës, Beta (β_0), do të na tregojë nëse analiza e mësipërme i përket thjesht një rasti kompionar, apo nëse kampioni transmentohet në popullatë. Analiza kryhet mbi një kampion duke respektuar rregullat statistikore të përfaqësimit, me qëllimin që gjetja të shprehi vlerësimin e parametrave reale, apo parametrave të popullatës. Për ndërtimin e parametrave të popullatës do të mund të ndërtojmë intervalet e besimit. Për të plotësuar analizën e ekuacionit me marzhe më të

vogla gabimi na vjen në ndihmë **interval i besimit**. Ky interval tregon një bandë vlerash brenda së cilave ne gjejmë vlerën e ndikimit të variablit në 95% të rasteve⁷. Pra: **IB 95% i β_0 :] 0.9 : 2.6** [është intervali brenda së cilit gjejmë konstanten në 95% të rasteve. Në rastin tonë gabimi mbi vlerësuesit e variablave është mjaft i vogël, gjë që na tregon një përputhshmëri të mirë me realitetin⁸.

- IB95% i β_1 :] 0.09:0.39 [është intervali brenda së cilit gjejmë ndikimin e faktorit kritik “leadershipi” në 95% të rasteve;
- IB95% i β_2 :] 0.08:0.39 [është intervali brenda së cilit gjejmë vlerën e ndikimit të faktorit kritik “kultura e organizatës” në 95% të rasteve;
- IB95% i β_3 :] 0.06:0.39 [është intervali brenda së cilit gjejmë vlerën e ndikimit të faktorit kritik “teknologjia e informacionit” në 95% të rasteve;

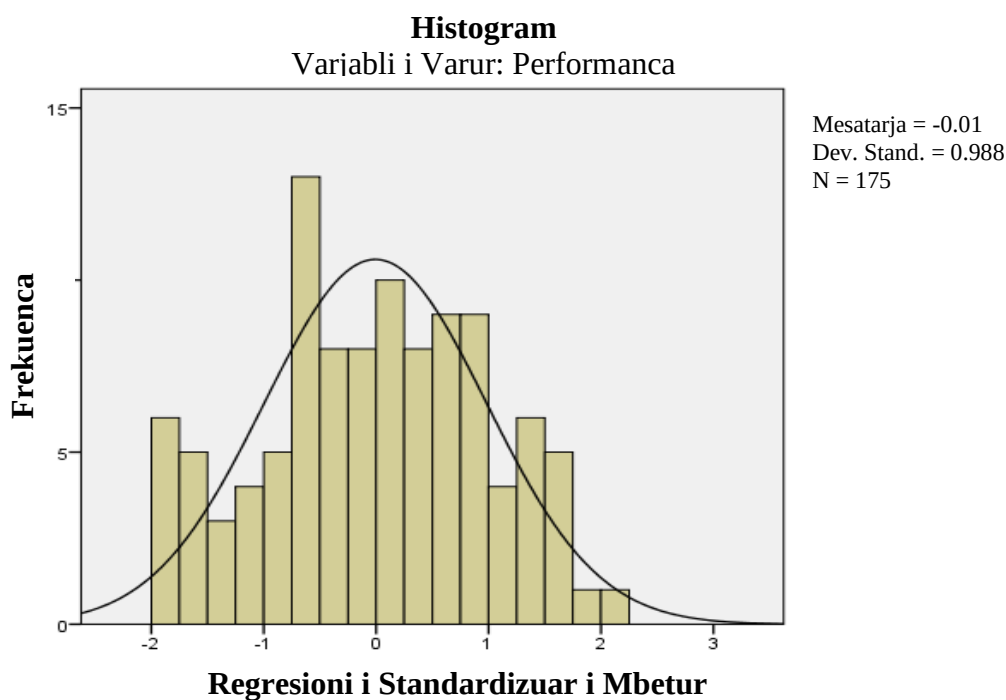
Dalja e mëposhtme na tregon gjithashtu një cilësi të mirë të ekuacionit në fjalë, duke qënë se jepë shpërndarjen e mbetjeve e cila i përafrohet një shpërndarjeje normale⁹. Mbetja është ndryshimi midis realiteti dhe ekuacionin matematikor linear të gjeneruar nga analiza e regresionit.

Nisur nga analiza e mësipërme e të dhënave mbi intervalin e besimit, arrijmë ne konkluzionin që ky ekuacion e vlerëson mirë realitetin. Sipas supozimeve të modelit të regresit mbetjet e ekuacionit, pra gabimi, duhet të ndjekë një shpërndarje normale me mesatare (0) dhe diapazon ku në 95% të vlerave përfshihen deri në +- një shmangje standarde. Kjo shpërndarje përfaqësohet në figurën e mëposhtme nga kurba me vijë të zezë e cila ka formën e një këmbane.

⁷ Gjendet në zonën e gjelbër

⁸ Gjendet në zonën rozë

⁹ Sipas supozimeve të modelit të regresit, mbetjet e ekuacionit, pra gabimi duhet të ndjekë një shpërndarje normale me mesatare 0 dhe diapazon ku në 95% të vlerave përfshihen deri në +- një shmangje standarte, dhe kjo shpërndarje përfaqësohet nga kurba me vijë të zezë e cila ka formën e një këmbane.

Grafiku 5.5.1: Shpërndarja standarde e Variablit të Varur “Performanca e Organizatës”

Siç tregon kurba në formë këmbane me ngjyrë të zezë, mbetet e ekuacionit, pra gabimi ndjek një shpërndarje normale me mesatare 0 dhe diapazon ku në 95% të vlerave përfshihen deri në ± 1 . Si përfundim mund të themi se ekuacioni e vlerëson mirë realitetin. Sa më sipër kemi testuar kështu hipotezën e dytë të studimit.

Hipoteza 2: Grupi i Faktorëve Kritikë, që kushtëzon suksesin e zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë në organizatat e biznesit në Shqipëri, ndikon në përmirësimet e Performancës së Organizatës dhe sa më të larta të jenë nivelet e zbatimit të tyre, aq më i lartë ndikimi në PO.

- **H₂: Pranohet**

5.6 Përmbledhje

Në këtë kapitull u prezantuan rezultatet e analizës statistikore. Faza e parë e analizës është e lidhur me kërkimin cilësor. Fillimisht janë kryer matjet përshkruese, të cilat na orientuan mbi situatën dhe sjelljen e organizatave të biznesit, në raport me Menaxhimin e Njohurisë dhe me pas mbi nivelin e zbatimit të MNJ në këto organizata.

Në vazhdim është realizuar analiza e besueshmërisë sipas koeficientit Cronbach Alpha. Duke qënë se çdo Variabël i Pavarur “faktor kritikë i suksesit” të zbatimit të MNJ, ishte matur në pyetësor me më shumë se një pyetje, koeficienti Cronbach Apha na mundësoi të përcaktojmë nëse janë të rëndësishme pyetjet dhe nëse mund të përmbliidhen ato duke na përfaqësuar më së miri faktorin kritik përkatës. Analiza e besueshmërisë u krye dhe për Variablin e Varur “Performanca e Organizatës”, e cila ishte matur në pyetësor me 6 pyetje. Në vazhdim, analiza e korrelacionit (Cross - tabulation) u përdor për të parë rëndësinë e ndikimit të faktorëve kritikë të suksesit mbi praktikën e zbatuar të MNJ në organizatat e marra në studim. Fillimisht, nëpërmjet Chi-Squares tests u studiua varësia e suksesit të praktikave të MNJ të zbatuara nga secili prej shtatë faktorëve kritikë të përzgjedhur. Më pas, nëpërmjet Phi-tests u mat fortësia e lidhjes së çdo faktori kritik, me çdo praktikë të MNJ të aplikuar. Gjetjet treguan se ka një lidhje të fortë të ndikimit të shtatë FKS me zbatimin e praktikave të MNJ në këto organizata. Zbatimi dhe suksesi Menaxhimit të Njohurisë është i varuar dhe ndikuar në shkallë të lartë, nga prezenca dhe roli i këtyre faktorëve në organizatë. Në funksion të testimit të hipotezës së dytë të studimit është përdorur analiza e regresionit të shumëfishtë. Nëpërmjet metodës “Enter”, analizës së variancës ANOVA, testit t-Fisher, testit t-Student, metodës “Stepwise”, analizës së koeficientit të përcaktueshmërisë “ R^2 ” i rregulluar, u studiua lidhja midis shtatë Variablave të Pavarur “faktorëve kritikë të

suksesit të MNJ” dhe Variablit të varur “Performanca e Organizatës”, për të kaluar më pas në matjen e ndikimit të çdo faktori kritik mbi performancës e organizatës. Nga gjithë analiza e mësipërme rezultoi se:

Hipoteza 1: *Organizatat e biznesit në Shqipëri zbatojnë një nivel fillestar të Menaxhimit të Njohurisë.*

- **H₁ : Nuk pranohet**

Hipoteza 2: *Faktorët Kritikë, që kushtëzojnë suksesin e zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë (MNJ) në organizatat e biznesit në Shqipëri, ndikojnë pozitivisht mbi Performancën e Organizatës(PO) dhe sa më të larta të jenë nivelet e zbatimit të tyre, aq më i lartë ndikimi në PO.*

- **H₂: Pranohet**

KAPITULLI VI: KONKLUZIONE DHE REKOMANDIME

6.1 Konkluzione të përgjithshme

- Ekspertët lajmërojnë se Mosha e Njohurisë është duke zëvendësuar Epokën e Industrisë. Sot në shoqërinë e dijes njohuria është një prej burimeve më të rëndësishme të organizatave për të kapërcyer sfidën globale (Thobe, 2003; Davenport & Prusak, 1998).

-Fakti që njohuria është bërë tashmë një burim ekonomik shumë i rëndësishëm për organizatat, ka sjellë në të njëjtën kohë si domosdoshmëri ndryshimin thelbësor të filozofisë dhe sjelljes ndaj saj.

- Paradigma gjerësisht e njohur ndër vite ishte: “Njohuria është fuqi, prandaj ajo duhet ruajtur, mbajtur për vete, duke krijuar kështu avantazh”. Paradigma e re është: “Njohuria është një fuqi vigane. Brenda organizatës ajo (njohuria) duhet të ndahet në mënyrë që të rritet”. Në të kundërt, punonjësit shfaqin rezistencë ndaj ndarjes së njohurisë, duke u munduar ta mbajnë atë për vete, duke u ndjerë kështu më të rëndësishmëm dhe të pazëvendësueshëm në pozicionet që ata mbajnë në organizatë.

- Menaxhimi i Njohurisë transformon njohurinë individuale të punonjësve në njohuri të organizatës. Si një koordinim i kujdesshëm dhe sistematik i njerëzve, teknologjisë, proceseve, strukturës organizative, Menaxhimi i Njohurisë ndihmon organizatën që përmes proceseve të krijimit, akumulimit, shpërndarjes, shfrytëzimit dhe ruajtjes së njohurisë, të rrisi performancën e saj.

- Menaxhimi i Njohurisë është një qasje e re, me karakter të theksuar social, me natyrë ndërdisiplinore, komplekse dhe dinamike. Në qendër të MNJ janë njerëzit, më shumë se në çdo disiplinë tjetër të menaxhimit. Menaxhimi i Njohurisë është i përfshirë gati në të

gjithë komponentet dhe aktivitet e departamenteve të organizatës dhe kjo e bën natyrën e MNJ ndërdisiplinore. Kompleksiteti i Menaxhimit të Njohurisë rrjedh nga vetë natyra e njohurisë me karakter shumëdimensional, abstrakte dhe fizike, e heshtur dhe e shfaqur, e shpërndarë tek individët, e çorganizuar dhe e organizuar.

- Njohuria në organizatë vjen në dy lloje, si njohuri e heshtur dhe njohuri e shfaqur. Statistikat tregojnë që rreth 70-80% e njohurisë së organizatës është njohuri e heshtur, e fshehur në mendjen e individit. Menaxhimi i Njohurisë së heshtur të individit dhe kthimi i saj në njohuri të shfaqur të organizatës, i ruajtur dhe transformuar në aset afatgjatë, është kritik për organizatat . Kjo pasi, njohuria e heshtur sot në një shoqërinë e dijes, përbën të vetmin avantazh konkurues për organizatat (Drucker, 2008).

-Problematika të tilla si: rrjedhja e njohurisë jashtë organizatës, shkaktuar nga qarkullimi vullnetar i punonjësve; ndërprerjet dhe mungesat në vazhdimësinë e njohurisë, shkaktuar nga mostransferimi i saj përgjatë gjeneratave të forcës së punës; nevoja për metoda të reja në vlerësimin e aseteve të paprekëshme, krijuar nga sfidat dhe dimensionet në rritje të Teknologjisë së Informacionit; kërkesa për bashkimin e modeleve të ndryshme dhe shpesh kontradiktore të njohurisë, ardhur si pasojë e rritjes së ndjeshme të bashkimeve të korporatave - janë disa nga shtytësit kryesor, të cilët sot fuqishëm çojnë organizatat drejt Menaxhimit të Njohurisë.

- Domosdoshmëria e implementimit të Menaxhimit të Njohurisë rrjedh nga fakti se, MNJ mund të suportojë objektiva strategjike të tilla si: përmirësimet e efikasitetit të biznesit, minimizimi i riskut dhe rritja e inovacionit. KPMG raporton për firmat që kanë adaptuar praktikën dhe programet e Menaxhimit të Njohurisë, përfitime të tilla si: marrja më e shpejt dhe më efektive e vendimeve; përgjigje më të shpejta në kohë ndaj

kërkesave të klientëve; rritje të fitimeve dhe rritje të produktivitetit të aktiviteteve të biznesit; rritje të cilësisë së produktit dhe shërbimeve.

- Sot, kur rritja e hendekut midis vlerës kontabël dhe vlerës së tregut në shumë biznese flet qartazi për rëndësinë në rritje të aseteve të paprekshme, me bazë njohurinë, Menaxhimi i Njohurisë duhet të jetë në qendër të politikave dhe strategjive organizative, në funksion të kapitalizimit të njohurisë.

- Për një zbatim të suksesshëm të Menaxhimit të Njohurisë është i rëndësishëm identifikimi i një grupi faktorësh të brendshëm organizativ, të cilët ndikojnë suksesin e proceseve të MNJ. Një pjesë e organizatave të biznesit dështojnë të zbatojnë suksesshëm menaxhimin e njohurisë, sepse ato nuk kanë mundur të identifikojnë faktorët kritikë që ndikojnë suksesin e tij (Greiner et al., 2007). Këta faktorë literatura i quan Faktorë Kritikë të Suksestit (FKS) të zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë (MNJ).

- Disa nga faktorët kritikë të suksesit (FKS) të zbatimit të MNJ , të cilët citohen se kanë një rol më të gjerë përgjatë zbatimit të praktikave të MNJ janë: lidërshtipi /grupi udhëheqës, strategjia e organizatës, menaxhimi i burimeve njerëzore, teknologjia e informacionit, kultura e organizatës, struktura e organizatës, sistemet matëse.

- Ekziston një marrëdhënie e fort midis Faktorëve Kritikë të Suksestit (FKS) të zbatimit të menaxhimit të njohurisë (MNJ) dhe Performancës së Organizatës (PO) (Asoh, 2007). Referuar Wei et al (2009), Faktorët Kritikë të Suksestit (FKS) të zbatimit të MNJ janë një çështje kryesore për të arritur përmirësimet e Performancës së Organizatës. FKS të zbatimit të MNJ janë të vendosur në zemër të përmirësimeve të PO (Yang et al.2009).

- Një sërë rezultatesh empirike të fushës kanë theksuar efektin pozitiv të FKS të MNJ të tillë si: “kultura e organizatës”, “struktura e organizatës” dhe “teknologjia e informacionit”, mbi Performancën e Organizatës. Të tjerë studiues vlerësojnë

marrëdhënien pozitive midis faktorëve kritikë “lidershpi”, “strategjia e organizatës” apo “struktura e organizatës” në përmirësimet e performancës së aktiviteteve të biznesit. Lin dhe Kuo (2007) argumentojnë se, rritja e efikasitetit të implementimit të programeve të MNJ përgjatë faktorit “të mësuarit organizativ”, kontribon për një performancë më të lartë të organizatës. Ho (2008) gjithashtu argumenton se, ekzistenca e një organizate varet mbi rritjen e aftësive të Menaxhimit të Njohurisë përgjatë faktorit kritik të “mësuarit individual” dhe “të mësuarit organizativ”, të cilët efektojnë ndjeshëm performancën e saj.

- Emigracioni, lëvizjet e mëdha demografike të viteve të tranzicionit, si dhe gjithë ndryshimet që kanë shoqëruar dekadat e fundit vendin tonë, kanë çuar në tretje të njohurisë për organizatat e biznesit në Shqipëri, duke ju shkaktuar atyre kosto të larta dhe shpesh të panjohura. Njohja dhe minimizimi i këtyre kostove, shkaktuar nga humbja apo tretja e njohurisë së organizatës, mund të arrihet duke përdorur në mënyrë efektive teknikat dhe praktikët e Menaxhimit të Njohurisë.

- Megjithatë ka një literaturë të gjërë perëndimore për Menaxhimin e Njohurisë dhe një numër i gjërë organizatash biznesi në botë e zbatojnë të formalizuar sot MNJ, në Shqipëri gjendet një numër i vogël studimesh dhe statistikash mbi zbatimin e MNJ në organizatat e biznesit. Vihet re po ashtu, një boshllëk për sa i përket studimeve mbi rolin dhe ndikimin që ka grupi i faktorëve të brendshëm organizativ, që kushtëzon suksesin e zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë, mbi performancën e organizatës.

Në kontekstin e kësaj problematike, do të prezantohen në vazhdim disa konkluzione të arritura përmes testimit shkencor, në lidhje me zbatimin e MNJ në organizatat e biznesit në Shqipëri dhe rolin e faktorëve kritikë të suksesit të zbatimit të MNJ në organizatë, si dhe do të ofrohen disa rekomandime për menaxherët e kompanive.

6.2 Konkluzione mbi zbatimin MNJ dhe rolin e Faktorëve Kritikë të Suksesit të MNJ në organizatat e biznesit në Shqipëri

Në këtë kapitull përmbyllës prezantohen:

1- Konkluzione në lidhje me zbatimin e Menaxhimit të Njohurisë në organizata

Gjetjet mbi shkallën e zbatimit të praktikave të MNJ tregojnë se:

- Organizatat e biznesit në Shqipëri zbatojnë një nivel mesatar të Menaxhimit të Njohurisë. Mbi 55% e organizatave të marra në testim, gjenden në nivelin “në masë të moderuar” dhe “në masë të madhe”, të zbatueshmërisë të praktikave të MNJ.
- Praktikrat më të zbatuara të MNJ në këto organizata janë: “Përdorimi i Teknologjisë së Informacionit në kapjen, ndarjen apo ruajtjen e njohurisë”; “Kapja dhe përdorimi i njohurisë nga burime të tjera jashtë organizatës si: konkurentët, klientët, furnitorët”; “Përgatitja e dokumenteve të shkruar si: manualët trajnues, zbardhja dhe ruajtja e praktikave më të mira të punës, artikuj të publikuar, (kujtesa e org.)”; “Inkurajimi i punonjësve me eksperiencë për të transferuar njohurinë te punonjësit e rinj, ose me më pak eksperiencë”.
- Praktikrat më “pak” dhe “aspak” të zbatuara të MNJ në organizatat e biznesit në Shqipëri janë: “Emërimi i liderve dhe grupeve përgjegjëse për zbatimin e MNJ”; “Shpërblimi i punonjësve të cilët kontribuojnë në ndarjen e njohurisë përgjatë organizatës”; “Zhvillimi i politikave apo strategjive për implementimin e MNJ”; “Matja e vlerave të kapitalit intelektual të organizatës”.

Gjetjet tregojnë se, pavarësisht faktit se organizatat e biznesit në Shqipëri zbatojnë në një nivel të konsiderueshëm, mesatar, disa prej praktikave dhe inisiativave të MNJ, të dhënat flasin se Menaxhimit të Njohurisë është akoma pak i formalizuar dhe institucionalizuar. Organizatat e biznesit në Shqipëri nuk kanë struktura të formalizuara

të Menaxhimit të Njohurisë dhe nuk kanë role organizative të dedikuara për Menaxhimin e Njohurisë. Zhvillimi i politikave apo strategjive të Menaxhimit të Njohurisë, si pjesë e strategjisë së përgjithshme të organizatës, është i ulët.

2- Konkluzione mbi lidhjen dhe ndikimin e grupit të faktorëve kritikë me praktikën e Menaxhimit të Njohurisë të zbatuara.

Nëpërmjet analizës së korrelacionit u hulumtua mbi varësinë dhe fortësinë e lidhjes midis Faktorëve Kritikë të Suksesit (FKS) të përzgjedhur në studim dhe nëntë praktikave të Menaxhimit të Njohurisë të zbatuara në organizata.

Gjetjet tregojnë se:

- Ka lidhje varësie midis shtatë faktorëve kritikë “leadershipi”, “menaxhimi i burimeve njerëzore”, “kultura e organizatës”, “struktura e organizatës”, “strategjia e organizatës”, “teknologjia e informacionit”, “sistemet matëse” dhe praktikave të zbatuara të Menaxhimit të Njohurisë në organizatat e biznesit në Shqipëri. Pra, zbatimi i praktikave të MNJ, në masën më të madhe të tyre, shihet i varur ngushtë nga ekzistenca dhe roli e këtyre faktorëve në organizatë.
- Lidhja midis shtatë faktorëve kritikë me praktikën e MNJ të zbatuara është e një lidhje e fortë. Faktorët kritikë të sipërmendur, kushtëzojnë suksesin e zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë në organizatat e biznesit në Shqipëri. Me tej, pavarësisht këtij rezultati u vunë re ndryshime:
- Si më të rëndësishëm dhe më prezent në organizata, përgjatë zbatimit të MNJ, janë vlerësuar faktorët kritikë: “leadershipi / grupi udhëheqës”, “teknologjia e informacionit”, “kultura e organizatës” dhe “menaxhimi i burimeve njerëzore”.
- Më pak ndikues me prezencën e tyre janë vlerësuar faktorët kritikë: “struktura e organizatës”, “strategjia organizative” dhe faktori kritik “sistemet matëse”.

3- Konkluzione mbi marrëdhënien e grupit të FKS të zbatimit të MNJ dhe Performancës së Organizatës

Analiza e regresionit të shumëfishtë u përdor për të hulumtuar mbi marrëdhënien midis grupit të faktorëve kritikë të suksesit (FKS) të zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë dhe Performancës së Organizatës (PO). Shtatë “faktorë kritikë të suksesit” të zbatimit të MNJ u kthyen në Variabla të Pavarur të punimit dhe “Performanca e Organizatës” në Variabël të Varur.

Gjetjet tregojnë se:

- Performanca e organizatës ka varësi nga faktorët kritikë: “lidershipi”, “menaxhimi i burimeve njerëzore”, “kultura e organizatës”, “struktura e organizatës”, “strategjia e organizatës”, “teknologjia e informacionit” dhe “sistemet matëse”, të cilët kushtëzojnë suksesin e zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë në këto organizata.
- Faktorët kritikë: “lidershipi”, “kultura e organizatës” dhe faktori kritik “teknologjia e informacionit” janë vlerësuar si më të rëndësishëm dhe me ndikim më të lartë në përmirësimet e performancës së organizatës, përgjatë zbatimit të praktikave të MNJ.
- Të tre faktorët kritikë: “lidershipi”, “kultura e organizatës” dhe “teknologjia e informacionit”, së bashku shpjegojnë 59% të variacioneve në “Performancën e Organizatës”. Pra, gjetjet tregojnë se ndryshueshmëria e performancës së organizatës varet në një nivel prej 59% nga ndryshueshmëria e këtyre tre faktorëve kritikë të suksesit, përgjatë zbatimit të MNJ, në organizatat e marra në studim.
- Roli i faktorit kritik “lidershipi” shihet si shumë i rëndësishëm dhe me ndikim më të lartë në përmirësimet e performancës së organizatës, përgjatë zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë. Ndikimi i faktorit kritik “lidershipi” ($b_1 = 0.246$) është më i lartë se ndikimi i

faktorit kritik “kultura e organizatës” ($b_2 = 0.239$) dhe “teknologjia e informacionit” ($b_3 = 0.217$) në përmirësimet e performancës së organizatës .

- Faktori kritik “teknologjia e informacionit” është vlerësuar me rol të lartë ndikimi në funksion të zbatimit të praktikave të MNJ. Teknologjia e Informacionit është vlerësuar si faktor në qendër të proceseve të MNJ, për kapjen, shpërndarjen dhe ruajtjen e njohurisë në organizata. Nga gjetjet rezultoi se TI është përdorur në nivel të kënaqshëm, përgjatë praktikave të MNJ, në rritje të performancës së operacioneve të biznesit. Një përqindje e konsiderueshme e organizatave kanë buxhete dedikuar Teknologjisë së Informacionit dhe stafe të trajnuara në përdorimin e TI .

- Ndikimi i faktorit kritik “kultura e organizatës”, përgjatë zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë, është vlerësuar si shumë i rëndësishëm. *Bashkëpunimi* si një aspekt i kulturës është parë kusht i rëndësishëm për transferimin e njohurisë midis individëve dhe grupeve të organizatës. *Besimi* po kështu është vlerësuar i rëndësishëm, si aspekt thelbësor i një kulture miqësore, për përvetësimin dhe ndarjen e njohurisë. Barazimisht është vlerësuar i rëndësishëm elementi i *hapjes së sinqertë*, ku gabimet janë ndarë në mënyrë të hapur, pa patur frikën e dënimit.

- Analiza mbi β_0 = parametri i popullatës, na tregoi se analiza e mësipërme nuk i përket thjesht një rasti kompionar, por kampioni transmentohet në popullatë. Rezultatet treguan se ekuacioni i regresit e vlerëson mirë realitetin. Pra lidhja e varësisë midis “Performancës së Organizatës” dhe faktorëve kritikë të suksesit të zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë: “lidërsia”, “kultura e organizatës” dhe “teknologjia e informacionit”, është një lidhje që tregon përpuethshmëri me realitetin, në organizatat e biznesit në Shqipëri.

Krahasimisht me literaturën e fushës, rezultatet e këtij studimi i rrinë afër një pjesë të gjerë të studimeve të Menaxhimit të Njohurisë, konkretisht:

- Bazuar në vëzhgimet cilësore të projekteve të MNJ në organizatat e biznesit, hipoteza e Davenport et al. (1998) ishte se faktorët me ndikim më të lartë janë: “kultura e organizatës”, “struktura e organizatës”, “menaxhimi i burimeve njerëzore” dhe “mbështetja e menaxhimit të lartë”. Lakshman (2007) e konsideron rolin e “lidërshiptit” si një variabël çelës në marrëdhënien midis Menaxhimit të Njohurisë dhe përmirësimeve në Performancën e Organizatës (PO). Referuar Holsapple dhe Joshi (2000), në esencë liderat themelojnë dhe krijojnë kushtet e nevojshme për efektivitetin e Menaxhimit të Njohurisë.

Në referencë të tezave të Davenport, Lakshman, Holsapple dhe Joshi, gjetjet e këtij studimi mbështisin ndikimin e lartë të faktorëve kritikë “kultura e organizatës” dhe “mbështetja e menaxhimit të lartë” në përmirësimet e Performancës së Organizatës, përgjatë implementimit të Menaxhimit të Njohurisë.

- Lee (2003) thekson se, faktori kritik “të mësuarit organizativ” dhe faktori kritik “menaxhimi i burimeve njerëzore”, kanë ndikim pozitiv të lartë mbi performancën e organizatës, përgjatë kapaciteteve të menaxhimit të njohurisë. Programet e mirëplanifikuara, trajnimet, kontratat e punës të diferencuara për punonjësit e dijes, janë disa nga elementët, të cilat menaxhohen nga departamenti i MBNJ në organizata. Pa efektivitetin e tyre, zbatimi me sukses i Menaxhimit të Njohurisë, është i rrezikuar. Nga ana tjetër, gjetjet e këtij studimi zbuluan një largim të lehtë nga hipoteza e Davenport dhe Lee mbi faktorin kritik “menaxhimi i burimeve njerëzore”, duke treguar një ndikim dhe prezencë më të ulët të këtij faktori në organizatat e biznesit në Shqipëri, në zbatim të praktikave të MNJ.

- Zheng (2010) thekson se faktorët kritikë si: “kultura e organizatës” dhe “strategjia e organizatës”, janë konsideruar tepër të fuqishëm për të arritur një performancë të lartë të organizatës. Ai sugjeron se këta anë faktorë janë domethënës, në suksesin e Menaxhimit të Njohurisë, për të arritur një performancë të lartë. Faktori kritik “kultura e organizatës”, rezultoi me shkallë të lartë ndikimi në zbatim të MNJ dhe në organizatat e biznesit në Shqipëri, kurse dy faktorët e tjerë, përkatësisht “struktura e organizatës” dhe “strategjia e organizatës” nuk rezultuan të kenë ndikim të lartë. Zbatueshmëria e këtyre dy faktorëve ishte e ulët në organizata, duke krijuar kështu shmangie nga teza e Zheng dhe Davenport.

- Kërkimet të tjera fushës flasin se një grup FKS të MNJ, ku përfshihen “teknologjia e informacionit”, dhe “sistemet matëse” kanë një ndikim pozitiv mbi performancën e organizatës. Faktori kritik “tekonolgjia e informacionit” u vlerësua me ndikim të lartë mbi PO përgjatë zbatimit të praktikave të MNJ edhe në organizatat e biznesit në Shqipëri. Në të kundërt, faktori kritik “sistemet matëse” rezultoi me një zbatueshmëri të ulët, në organizatat e biznesit në Shqipëri, përgjatë zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë , duke na ofruar kështu një rezultat të devijuar nga sugjerimet e literaturës.

6.3 Rekomandime drejtuar menaxherëve të organizatave të biznesit

Menaxherët e organizatave të biznesit duhet të njohin dhe kuptojnë qartësisht rolin dhe rëndësinë që ka Menaxhmi i Njohurisë për organizatën, si faktor kyç i konkurrencës në shoqërinë e sotme të dijës.

- *Rekomandohet që menaxherët e organizatave të kujdesen* për krijimin e një mjedisi interaktiv të të mësuarit, ku njerëzit ndajnë dhe transferojnë çfarë ata dinë. Ky mjedis

është i rendësishëm për të krijuar dhe përvetësuar njohuri të reja, me qëllimin për të shtuar vlera, në arritje të misionit të organizatës,

- *Rekomandohet që menaxherët të njohin dhe identifikojnë njohurinë e fshehur të individit dhe të kujdesen për ta kthyer atë, në njohuri të shfaqur të organizatës.* Transferimi i njohuri së heshtur, apo të nënkuptuar, në forma të qarta dhe të shprehura të saj, duhet të kuptohet si një nga qëllimet kryesore të projekteve të MNJ, si i tillë ai është një proces sfidues dhe i pasjitur me çështje në vazhdimësi të menaxhimit.

- *Rekomandohet që menaxherët të kujdesen për identifikimin e informacionit kritik, ndarjen dhe shtimi i vlerave të këtij informacioni, duke e kthyer atë në njohuri të përdorshme, për nivelet vendimmarrëse kryesore të organizatës.* Paralel me rritjen e vëllimit të informacionit dixhital, rritet nevoja për organizimin logjik dhe kritik të këtij informacioni, ndarjen dhe ripërdorimin i tij, duke ndërtuar atë që quhet “përmbajtja e njohurisë”. Kjo do të japi mundësi ekzekutivit të bëjë gjykime sa më të drejta dhe në përmbushje të misionit të organizatës.

- *Rekomandohet që menaxherët të kujdesen të akumulojnë dhe dokumentojnë njohurinë.* E ruajtur në formën e bazës së të dhënave, zbardhjen e praktikave më të mira, njohuria do të ketë përdorim të gjerë dhe afatgjatë nga antarët e tjerë të organizatës, në të sotmen dhe të ardhmen. Në këtë mënyrë, do të krijohet kujtesa e organizatës dhe njohuria do të kthehet në asset afatgjatë të saj (organizatës).

- *Rekomandohet që menaxherët të planifikojnë vazhdimësinë e njohurisë.* Ndryshimet në gjeneratën e forcës së punës (daljet në pension të punonjësve) krijojnë rritje të mungesës profesionale të punonjësve. Ndërpreja e krijuar në vazhdimësinë e njohurisë, i detyron organizatat që të paguajnë kosto tepër të larta, për sigurimin e njohurisë së nevojshme, në periudha afatshkurta.

- *Rekomandohet që menaxherët të ndërtojnë strategji të mirëplanifikuara për mbledhjen dhe dokumentimin e ideve dhe sugjerimeve të punonjësve, duke mos toleruar humbjen e tyre. Inovacioni përben sot një avantazh të rëndësishëm për kompanitë, në kapjen e avantazheve konkurruese.*
- *Rekomandohet që menaxherët e lartë të organizatave të udhëheqin dhe mbështesin zbatimin e praktikave të Menaxhimit të Njohurisë. Një përkushtim dhe mbështetje e dukshme nga ana e menaxhimit të lartë, do të rrisi besimin te vartësit për hapjen dhe ndarjen e njohurisë së tyre, me të tjerë në organizatë. Menaxherët e lartë duhet të jenë shembull i gjenerimit dhe ndarjes së ideve, duke u bërë kështu një motivim inspirues për të tjerët në organizatë. Ata duhet të jenë mbështës dhe promovues të një kulture që nxit dhe mbështet ndarjen e njohurisë, përgjatë individeve dhe grupeve organizative.*
- *Rekomandohet që menaxherët të kushtojnë rëndësi pjesëmarrjes së punonjësve në hartimin e vizionit dhe strategjisë mbi Menaxhimin e Njohurisë. Kjo pjesëmarrje do të rrisi përkushtimin dhe do të ul rezistencën e punonjësve, ndaj ngurimit për të ndarë njohurinë. Duke qënë se projektet e Menaxhimit të Njohurisë përfshijnë të gjitha tipet, madhësitë dhe nivelet e organizative, punonjësit e niveleve të ndryshme në organizatë, duhet të jenë pjesë e këtij procesi, duke kuptuar qartazi hapat dhe përfitimet e tij.*
- *Rekomandohet që menaxherët e lartë dhe grupet udhëheqëse të organizatave të vendosin qartazi rolin e MNJ në përmbushje të objektivave për kapitalizimin e njohurisë së organizatës, duke ndërtuar sisteme matëse, për identifikimin dhe matjen e kapitalit intelektual të organizatës, si një vlerë tregu e aseteve që ato zotërojnë.*
- *Rekomandohet që menaxherët e lartë dhe grupet udhëheqëse të organizatave të planifikojnë brenda buxheteve të organizatës vlera financiare të dedikuara për projektet*

e Menaxhimit të Njohurisë dhe të ndërtojnë sisteme matëse për vlerësimin e kthimeve nga investimet në projektet e MNJ.

- *Rekomandohet që menaxherët të kujdesen që përpara nisjes së zbatimit të programeve të MNJ, të vlerësojnë situatat e mëparshme në organizatë, për të përcaktuar se cilët faktorë ndikuan pozitivisht e cilët negativisht në përpjekjet e mëparshme. Eksperiencat e në zbatimin e Menaxhimit të Njohurisë tregojnë që reagimi i njerëzve ndaj programeve të MNJ jo gjithmonë është ai i dëshiruari.*

- *Rekomandohet që menaxherët të punojnë për nxitjen e një kulture inovative, në të cilën individët të nxiten të gjenerojnë ide, opinione, diskutime, qendrimi dhe alternativa zgjidhjeje, për problemet e dala.*

- *Rekomandohet që menaxherët e lartë të vlerësojnë faktorin “struktura e organizatës” si një faktor të rëndësishëm për suksesin e zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë, duke ndikuar në përmirësimet e performancës së përgjithshme të organizatës. Organizatat të cilat kërkojnë zbatimin e MNJ, duhet të zgjedhin një strukturë të përshtatshme organizative, për të ruajtur vazhdimësinë e krijimit të njohurive të reja. Si e tillë, struktura e organizatës duhet të ketë një shkallë të ulët formalizimi dhe decentralizimi në vendimmarrje. Kështu, ajo do të jetë e aftë për të suportuar dhe nxitur shpirtin e ekipit në punë, si dhe do të ndihmojë në rritjen e shkëmbimit të ideve, nëpërmjet punonjësve dhe grupeve organizative.*

6.4 Rekomandime drejtuar studiuesve për të ardhmen

Një nga objektivat e këtij studimi është të nxisë çështje, të cilat mund të kërkojnë një studim më të thelluar në fushën e Menaxhimit të Njohurisë në organizatat e biznesit në Shqipëri në të ardhën. Të tilla çështje, mund të lidhen me shtimin e gamës së Faktorëve Kritikë të Suksesit të Menaxhimit të Njohurisë, apo nëpërmjet hulumtimit të ndikimit të

Menaxhimit të Njohurisë në aspekte të tjera të performancës të organizatës, si inovacioni apo konkurueshmëria e biznesit. Ky studim synonte të identifikonte disa nga faktorët kritikë që ndikojnë suksesin e zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë në organizatat e biznesit. Si rezultat, zgjedhja e marrë në studim përfaqësohej vetëm nga biznese private. Në të ardhmen, studimi mund të shtrihet më tej edhe në organizatat e sektorit publik, për të treguar se cilët faktorë ndikojnë suksesin e zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë në këto organizata. Dallimi ndërmjet organizatave private dhe publike, përsa i përket rëndësisë dhe rolit të faktorëve kritikë, përgjatë zbatimit të praktikave të Menaxhimit të Njohurisë, mund të jetë një tjetër çështje për t'u studiuar.

-Ndërkaq për matjen e suksesit të Menaxhimit të Njohurisë u përdor vlerësimi i performancës bazuar tek perceptimet e menaxherëve. Në të ardhmen mund të matet e vlerësohet performanca financiare, jo thjesht ajo e perceptuar. Po kështu, të gjitha praktikat e Menaxhimit të Njohurisë në organizata të marra në studim, ishin të përfunduara dhe të kompletuara. Duke qenë se, projektet e Menaxhimit të Njohurisë vlerësohen në shumicën e rasteve si projekte afatëgjata, me interes do ishte marrja në studim e atyre projekteve të Menaxhimit të Njohurisë, të cilat nuk janë përfunduar ende, duke i studiuar ato të shtrira në kohë.

BIBLIOGRAFIA

- Ackerman, M. (1996). "Definitional and Contextual Issues in Organizational and Group Memories", *Information Technology and People*. Vol. 9, No 1, pp. 10-24.
- Alavi, M. .and Leidner, D. (1999) " Knowledge Management System: Issues, Challenges and Benefits" . *Communications of the Association for Information System*, 1(7), pp. 2-41.
- Alavi. M & Lidner. D (2001) "Review: KM and KMS: conceptual foundations and research issues", *MIS quarterly*, Vol. 25 No. 1, pp. 107 – 136
- Alavi, M. and Leidner, D., (2001) "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues" . *MIS Quarterly*, 25(6), pp. 95-116
- Arora, R.(2002). "Impementing KM- a balanced score card approach", *Journal of Knowledge Management* , Vol 4, No.2, pp. 26-9
- Alawi, A. I. (2007). “Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors”. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 11, No 2, pp. 22-42.
- Amaratunga, D. & Baldry, D. (2003). “A conceptual framework to measure facilities management performance”. *Property management*, Vol. 21, No 2, pp. 171-89.
- Anderson, E.W., Fornell,C. and Lehmann,D.R (1994) " Customer satisfaction, market share, and profitability" , *Sweden, Journal of Marketing* 58, 1994, pp. 53–66.
- Adler, P.S. (1995). “Comment on I. Nonaka. Managing innovation as an organizationalknowledge creation process”. In Allouche, J. and Pogorel, G. (Eds), *Technology management and corporate strategies: a tricontinental perspective*. Amsterdam: Elsevier, pp 110-124.
- Akhavan ,P. et al (2006) "Critical success factors of KMS:a multi-case anahysis " *European Business Review* ,Vol 18 No2 ,pp.97-113

- Asoh, D.A. , Belardo, S. and Crnkovic, J. ,(2006) “Assessing Knowledge management: *Refining and Cross Validating the Knowledge Industrial Management and Data Systems*, Vol. 106, No. 8, pp.1112-1132.
- American Productivity & Quality Center (2000), “Successfully implementing knowledge management:executive summary”, Consortium Learning Forum Best-Practice Report, APQC, Houston, TX, availableat: www.apqc.org
- Argyris, C. (1998). Teaching smart people how to learn. In P.F. Drucker, D. Grvin, D. Leonard, S. Strauss & T. Brown (Eds.), *Harvard business review on knowledge management* (pp. 81-108). Harvard Business School Press.
- Becerra-Fernandez, I. and Sabherwal, R. (2001). “Organizational knowledge management: a contingency perspective”. *Journal of Management Information Systems*, Vol 18, No.1, pp 23-55.
- Bahar, A., Peterson, S.E. and Taylor, W.G.K. (1996), “Managing training and development in Bahrain:the influence of culture”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 11 No. 5, pp. 26-32.
- Bontis, N. (2001). "Assessing knowledge assets : a review of the models used to measure intellectual capital", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3 No.1, pp.41-60
- Bhatt, G. (2002). “Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge”. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 31-39.
- Bhatt, G. (2000). “Organizing knowledge in the knowledge development cycle”. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 15-26.
- Bhatt, G. D (2001) "Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people" *Journal of KM*. Vol. 5 No. 1, pp. 68 – 75
- Boisot, M. H. and Griffiths, D. (1999). “Possession is Nine-Tenth of the Law: Managing a Firm's Competence in a Regime of Weak Appropriability”. *International Journal of Technology Management*, Vol. 17, No. 6, pp. 662-676.

- Booth , N(2008) . Pass the tomato test. Computer Weekly.com, July 2008, Vol 22
- Brelade, S. and Harman,C.(2000), "Using human resources to put knowledge to work",
Knowledge Management Review, Vol. 2 No.1, pp. 26-9
- Bontis, N. (2001). "CKO wanted - evangelical skills necessary: areview of the chief knowledge officer position". *Knowledge and Process Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 29 - 38.
- Bradach, J. L. and Eccles, R. G. (1989). "Relational development in computer - supported groups". *MIS Quarterly*, Vol. 20, No. 2, pp. 143-165.
- Brelade, S. and Harman, C. (2000). "Using human resources to put knowledge to work". *Knowledge Management Review*, Vol. 3, No. 1, pp. 26-29.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1991). "Organizational Learning and Communities of Practice. Toward a Unified View of Working". *Organization Science*, Vol.2, No.1. pp. 36-57
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1998). Organizing Knowledge. *California Management Review* ,Vol. 40, No.3. pp.26-45
- Barker, R.T. and Camarata, M.R. (1998), "The role of communication in creating and maintaining alearning organization: preconditions, indicators, and disciplines",
Journal of Business Communication,Vol. 35 No. 4, pp. 443-67.
- Blackler, F. (1995) "Knowledge, knowledge work andorganizations: An overview and interpretation",*Organization Studies* 16(6): 1021–46.
- Beer, S. (1981). *Brain of the firm*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
- Bennet, A., and Bennet, D. (2004). *Organizational survival in the new world: theintelligent complex adaptive system. A new theory of the firm*. Burlington, MA:Elsevier Science
- Boisot, M. (1998). *Knowledge assets*. Oxford: Oxford University Press.

- Bukowitz, W., and Williams, R. (2000). *The knowledge management fieldbook*. London: Prentice Hall.
- Buckman, R.H.(1998), "Knowledge sharing at Buckman Labs", *Journal of Business Strategy*, Vo. 19 No. 1, pp. 11-15
- Carneiro, A. (2000), "How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of Knowledge management*," Vol. 4, No. 2, pp. 87-98
- Calo, T. (2008). "Talent management in the era of the aging workforce: The critical role of knowledge transfer" *Public Personnel Management*, Vol. 37, No. 4, pp. 403-416.
- Choo, C. (1998). *The knowing organization*. New York: Oxford University Press.
- Cody, W., Kreulen, J., Krishna, V. and Spangler, W. (2002), "The integration of business intelligence and knowledge management", *IBM Systems Journal*, Vol. 41 No. 4, pp. 697-713.
- Chen, C. J. and Huang, J. W. (2007). "How organizational climate and structure affect knowledge management - The social interaction perspective". *International Journal of Information Management*, Vol. 27, No. 2, pp. 104-118.
- Chen, C. J. and Huang, J. W. (2009). "Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity". *Journal of Business Research*, Vol. 62, No. 1, pp. 104-114.
- Chen, C., Huang, J. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management - The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*. Vol. 27, Issue 2, pp. 104-118.
- Claver-Cortés, E., Zaragoza-Sáez, P., and Ortega, E. P., "Organizational structure features supporting knowledge management processes," *Journal of knowledge management*, vol. 11, no. 4, 2007, pp. 45-57.
- Civi, emin (2000) "Knowledge Management as a competitive asset : a review" *marketing intelligence & planning*, pp 166-174

- Cook, S. D. & Brown, J. S. (1999). "Bridging Epistemologies: the Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing" *Organization Science*, Vol. 10, No. 4. pp. 19-45
- Cook, P. (1999), "I heard it through the grapevine: making knowledge management work by learning to share knowlwdge , skills and esperience", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 31 No 3, pp.101-105
- Chong, C.W. , Holden, T., Wilhelmij, P. and Schmidt,R.A., "Wheredoes knowledge management add value?," *Journal of IntellectualCapital*, vol. 1, no. 4, 2000, pp. 366-380.
- Crawford, C. B. (2005). "Effects of trasformational leadership and organizational position on Knowledge Management". *Journal of Knowledge Management*, Vol 9, No.6, pp.6-16.
- Cristea, D.S & Captania. A (2009) " Perspectives on knowledge management models " , The Annals of "Dunarea de Jos" University of Galati Economics and Applied Informatics. Years XV – no 2 - ISSN 1584-0409. pp 3-12
- Cronk, M. (2011). "Social Capital, Knowledge Sharing, and Intellectual Capital in the Web 2.0 Enabled World", in David Gurtwn (ed. 2012), *Leading Issues in Social Knowledge Management* (pp. 74–87).
- Chase, R.L(1997). " The knowledge - based organization: an international survey" *Journal of Knowledge Management*, Vol.1 No.1 . pp 38-49
- Dalkir, K. (2005). "Knowledge Management in Theory and Practice". Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann. British Library Cataloguing-in-Publication Data. A catalogue record for this book is available from the British Library.ISBN: 0-7506-7864-X, pp 22-
- Davenport, T. H. and Vopel, S.C (2001), " The rise of knowledge towards attention management" , *Journal of Knowledge Management*, Vol.5 No 3, pp.212-221
- Davenport, T. H., De Long, D. W. and Bwrs, M. C. (1998). "Successful knowledge management projects". *Sloan Management Review*, Vol 39 No.2, pp. 43-57.

- Davenport, T.H, Eccles, R., and Prusak, L. (1992). Information politics. *Sloan Management Review*, 34(1): 53–63.
- Davenport, T., and Prusak, L. (1998). *Working knowledge*. Boston: Harvard BusinessSchool Press.
- Davenport, T.H, Eccles, R., and Prusak,L. (1998). Working knowledge -How oraganisations manage what they know, Boston ; Harvard Business Scchool Press. pp.13
- DeSanctis, G. and Poole, M. S. (1997). “Capturing the complex it’s in advanced technology use: Adaptive structuration theory”. *Organization Science*. Vol. 5, No. 2, pp. 121-147.
- Dess, G. G. & Robinson, R. G., Jr. (1984). "Measuring organizational performance in the absence of objective measures. The case of the privately held firm and conglomerate business unit", *Strategic management Journal*, No.5, pp. 265-273.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, Vol. 35, No. 12. Printed in U.S.A,pp.47-64
- Dordrecht. Cross, R. and Baird, L. (2000). “Technology is not enough: improving performance by building organisational memory”. *Sloan Management Review*, Vol. 41, No. 1, pp. 69 - 78.
- Drucker, P. F. (2000). “Management Challenges for the 21st Century”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 12, No. 6, pp. 238-247.
- Drucker P.F (1991), The New Productivity Challenge, *Harvard Business Review*. pp.71
- Demerest, T.H (1997) Understanding knowledge management", *Journal of Long Range Planning*, Vol. 30 No 3, pp. 374-384
- Despres, C. and Chauvel,D. (1999)"Knowledge Management" , *Journal of Knowledge Management*, Vol. 30, No 2 , pp. 110-120

- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- Earl, M. J. and Scott, I. A. (1999). "What is a chief knowledge officer?". *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 2, pp. 29-38.
- Ernst J, and Young M (1999). "Choosing your spots for knowledgemanagement", available at: www.ey.com/global/gcr.nsf/International/International_Home.
- Field AP (2000). *Discovering Statistics Using SPSS for Windows: Advanced Techniques for the Beginner*, Sage, London
- Field, A. (2005). "Discovering Statistics using SPSS". Sage Pub. Ltd, 2th edition. ISBN-10: 0761944524.
- Finn, W. and Phillips, T. (2002), " Know your assets" Director, Vol. 55 No 11, pp 80-84
- Frey, R. S (2001). "Knowledge management , proposal development, and small businesses" , *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20, No 1 , pp.38- 54
- Gamelgaard, J. (2007). "Why Not Use Incentives To Encourage Knowledge Sharing? " , *Journal of Knowledge Management Practice*. Vol. 8, No. 1. pp. 48.
- Grover, V. and Davenport , T.H. (2001) , " General perspectives on KM: fostering a research agenda", *Journal of management Information Systems*, Vol. 18. No 1, pp. 5-21
- Goh, S.C.(2002), " Managing effective knowledge transfer: an interegative fremework and some practice implications", *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 6 No.1, pp.23-30
- Greiner, M. E.& Böhmman,T. and Krcmar, H, "A strategy for knowledge management," *Journal of Knowledge management*, Vol.11, No. 6, 2007, pp. 3-15.
- Gilbert J.B.Probst(1999). "Practical KM a Model that Work" Prism / Second Quarter , pp 3-19

- Gerhards, S. & Trauner, B. & (2007). Pocket Power Knowledge Management. Munich: Carl Hanser Verlag. pp .22
- Gephart, M., Marsick, V., Van Buren, M., & Spiro, M. (1996). Learning Organizations Come Alive, *Training and Development*, Vol. 50, No. 3. pp.
- Glick, S. (2007). What is “Knowledge Management” and how can marketing directors manage the knowledge in their firms? *CPA Practice Management Forum*, Vol. 3, No. 4. pp.
- Technologies. Graz, Austria. p. 1 - 8. New York: ACM Digital Library, ISBN 978-1-4503-0732-1.
- Haslinda, A. & Sarinah, A. (2009) "A Review of Knowledge Management Models" *Journal of Knowledge Management*, Volume 2 / 9 , pp.9-12=
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R., & Black, W. (1998), *Multivariate data analysis*. Fifth Edition, Prentice Hall.
- Hedlund, G. and Nonaka, I. (1993) Models of Knowledge Management in the West and Japan. In Lorange, B., Chakravarthy, B., Roos, J. and Van de Ven, H. (Eds) *Implementing Strategic Process, Change, Learning and Cooperation*, Macmillan, London, pp. 117-44
- Herschel, R., Nemati, H., and Steiger, D. (2001) Managing the Tacit to Explicit Knowledge Conversion Problem: Knowledge Exchange Protocols Managing the Tacit Knowledge Problem. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), pp. 107-116.
- Hung Y.C et al (2005) "Critical factors in adopting a kMS for the pharmaceutical industry" *Industrial M & Data systems*, Vol. 105 No. 2, pp. 164 – 183
- Holsapple, C.W. and K.D. Joshi (2000). An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *Journal of Strategic Information Systems*, 9(2/3): 235-261

- Jackson, S., E., DeNisi, A. and Hitt, M., A. (ed). (2003). "Managing knowledge for sustained competitive advantage: designing strategies for effective human resource management", *Leadership and Organization Development Journal*. Vol 29, No 4, pp.254-279.
- Jafari ,M., Fathian, M., Akhavan, P., and Hosnavi, R. (2007). "Exploring KM and learning in Iranian SMEs", *VINE: J. Info. Knowl. Manage. Syst.*, 37(2), pp. 207-218
- Jarrar, Y.F (2002) , " Knowledge management learning for organisational experience", *Managerial Auditing Journal* , Vol. 17 , No 6, pp. 322-328
- Johannsen, C.G.(200), "total quality management in a knowledge management perspective", *Journal of Documentation*, Vol. 56 No 1, pp. 42-54
- KPMG. (1998). Knowledge Management: A practical imperative for business. London: KPMG Management Consulting.
- Kramer, R. M. and Tyler, T. R. (2002). "Inventory: development and Validation. In and, Trust in Organizations: Frontiers of theory and research, Thousand Oaks, CA: Sage Publications. pp .302-330.
- Kreiner, K. (1999). "Knowledge and Mind. In Porac, J.F., and Garud, R. (ed.)", *Advances in Managerial Cognition and Organizational Information Processing*, Vol 6. No 4. pp. 112.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets." *Harvard Business Review*, Boston: MA, Harvard Business School Press. pp. 52-60.
- Kipley, D., Lewis, A. & Helm, R. (2008). "Achieving Strategic Advantage and Organizational Legitimacy for Small and Medium Sized NFPs Through the Implementation of Knowledge Management", *The Business Renaissance Quarterly*, Fall, Vol. 3 No. 3. pp. 21-42.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992) Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, *Organization Science*, 3(3), 383-97.

- Kuhn, T. S. (1996). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago, The University of Chicago Press.
- Kucza, T. (2001). " Knowledge Management Process Model". Technical Research Centre of Finland, Espoo 2001. VTT Publications 455.pp. 29-33
- Laver-Cortés, E., Zaragoza-Sáez, P. and Pertusa-Ortega, E. (2007). "Organizational Structure Features Supporting Knowledge Management Processes". Vol. 11 No .4, pp.45 – 57.
- Lakshman,C. (2007) "Organizational knowledge leadership: a groundedtheory approach," *Leadership and Organization DevelopmentJournal*, Vol. 28, No. 1, pp. 51-75
- Lopez-Cabrales, A. Pérez-Luño,A. and Cabrera, R. V. (2009) "Knowledgeas a mediator between HRM practices and innovative activity, " *Human Resource Management*, Vol. 48, No. 4, pp. 485-503.
- Liao, S. H. and Wu, C. C. (2009). "The Relationship among Knowledge management, Organizational Learning and Organizational performance", *International Journal of Business and Management*. Vol.4, No. 4, pp . 64-76.
- Liebowitz, J. (1999). " Key ingredients to the success of an organization 's knowledge management strategy" *Knowledge and Proces management* , Vol. 6 No 1, pp. 37-20
- Liebowitz, J. and Suen, C.Y. (2000), " Devolomping KM metrics for measuring intellectual capital", *Journal of Intellectual Capital*, Vo. 1. No 1, pp. 54-67
- Lin, C. Y. and Kuo, T. H. (2007). "The mediate effect of learning and knowledge on organizational performance", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 107, No. 7, pp. 1066-1083.
- Liu, S., Duffy, A. H. B., Boyle, I. M., & Whitfield, R. I. (2008). "Knowledge Re-use for Decision Support". In: *Realising Network Enabled Capability (RNEC'08)*, pp. 13-14

- Liao, S. H. and Wu, C. C. (2009) "The Relationship among Knowledge management, Organizational Learning, and Organizational Performance," *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 64-76
- Liuhto K., (1999), "The transformation of management effectiveness in post-soviet enterprises", *JEEMS* 3, pp 216-237.
- Liuhto K., (2001), "How much does size, age, or industry membership matter in transition?", *Problems of Economic Transition*, Vol 43, No 12, pp 6-49.
- Leonard-Barton, D. *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1995.
- Leonard, D. and S. Sensiper (1998). "The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation." *California Management Review* 40(3): 112-132.
- Lee, H. & Choi, B. (2003). An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. *Information & Management*, 40(5), 403-417.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-229.
- Markus, L. (2001). "Toward A Theory of Knowledge Reuse: Types of Knowledge Reuse Situations and Factors in Reuse Success". *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, No. 1, pp. 57-93.
- Malhotra, Y. (2004), "Why knowledge management systems fail: enablers and constraints of knowledge management in human enterprise", in Koenig, E. and Srikantaiah, T.K. (Eds), *Knowledge Management: Lessons Learned . . .*, ASIST Monograph Series, Information Today, Medford, NJ, pp. 87-112.
- McAdam, R. and McCrwdy, S. (1999). "A critical review of knowledge management models". *The Learning Organization*. Vol 6. No 3, pp. 91-100.
- McDermott, L., Waite, B. and Brawley, N. (1999). "Putting together a world-class team". *Training and Development*. Vol. 53, No. 1, pp. 46 - 51.

- Melymuka, K. (1998). "What you heard is not what I said". *Computer World*. Vol. 32, No. 28, pp. 63.
- Meyer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D. (1995). "An integrative model of organizational trust". *Academy of Management Review*. Vol. 20, No. 3, pp. 709-734.
- Misra, D. C., Hariharan, R. and Khaneja, M. (2003). "Knowledge Management framework for government organizations", *Information Systems Management* , pp. 38-48.
- Moullin, M. (2007). "Performance measurement definitions. Linking performance measurement and organizational excellence". *International Journal of Health Care Quality Assurance*. Vol.20, No 3, p. 181-183.
- McAdam and McCreedy, (1999) A critical review of Knowledge Management models. *The Learning Organization*, Vol.6 , No. 3, pp. 91-101.
- McInerney, C. (2002). Knowledge Management and the Dynamic Nature of Knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology* , 53 (12), 1009-1018.
- Malhotra, Y. (2000) Knowledge Assets in the Global Economy: Assessment of National Intellectual Capital. *Journal of Global Information Management* , Vol. 8, No. 3, pp.5-15.
- Martin de Holan, P. & Phillips, N. (2004). Rememberance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting. *Management Science* , Vol. 50 No. 11, pp. 1603-1613.
- Martin, B. (2000). Knowledge Management within the Context of Management: An Evolving Relationship. *Singapore Management Review*, Vol. 22, No. 2, pp.17-36.
- March, J.G. "The Technology of Foolishness" *Civilokonomien*, May 1971, pp. 7-12.59.
- Mason, R.O. & Mitroff, I.I. "A Program for Research on Management Information Systems," *Management Science*, 19(5), January 1973, pp. 475-487.

- Murray E. J. & Lorne O.,(2004) "Assessing Knowledge Management Success/Effectiveness Models" , *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*. pp 4
- Nonaka, I. (1994). "A dynamic theory of organizational knowledge creation" *Organization Science*, Vol 5, No 1, pp. 68-99.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, pp. 14–37.
- Nonaka, I. (1994). "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, Vol. 5, No 1, pp. 14-37.
- Nonaka, I., R. Toyama, and Konno, N. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, *Long Range Planning* 33, pp. 5-34
- Nonaka,I. and Konno, N. The Concept of Ba: Building a Foundation forKnowledge Creation, *California Management Review*, Vol. 40(3) 1998, pp. 40-54
- Nonaka, I. and Kenney, M. (1991). "Towards a new theory of innovation management: a case study comparing Canon, Inc. and Apple Computer, Inc.". *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol 8, No.1, pp 67-83
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Newman K.L., (2000), "Organizational transformation during institutional upheaval", *Academy of Management Review*, vol 25, no 3, 602-619.
- Parlby, D. (1999). Knowledge Management Research Report 2000. London: KPMG Consulting.
- Pitt, M. & Tucker, M. . (2008). "Performance measurement in facilities management: driving innovation?", *Property Management*. Vol. 26, no 4, pp. 241-254.
- Polanyi, M. (1969). "Knowing and Being". In Grene, M. (ed), *Knowing and being*. Essays. London: Rutledge & Kegan Paul, pp.149.

- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Garden City, NY, Doubleday
- Politis, J. D. (2001). "The relationship of various leadership styles to Knowledge Management", *Leadership and Organization Development Journal*. Vol 22, No 8, pp.354-364.
- Porter, M. E. (1985). "How Information gives you competitive advantage". *Harvard Business Review*, Jul-Aug. pp. 149- 160.
- Potter, E. R., Balthazard, P. A. and Cooke, R. A. (2000). "Virtual team interaction: assessment, consequences, and management". *Team Performance Management. An International Journal*. Vol. 6, No. 7, pp. 131-137.
- Potter, E. R., Balthazard, P. A. and Cooke, R. A. (2002). "Predictors of intercultural communication competence". *International Journal of Intercultural Relations*. Vol. 13, No. 2, pp. 349 - 370.
- Powell, W. W. (1990). "Neither market nor hierarchy: Network forms of organization". *Research in Organizational Behavior*. Vol. 12, No. 3, pp. 295-336.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990). "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*. May-June 1990. pp. 79-91.
- Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B. and Gupta, V. (2000). "Factors contributing to virtual work adjustment". *Journal of Management*. Vol. 27, No 3, pp. 383.
- Robinson, H. S., Anumba, C. J., Carrillo, P. M. and Al-Ghassani, A. M. . (2006). STEPS: "A knowledge management maturity roadmap for corporate sustainability", *Business Process Management Journal*, 12/ 6, . pp. 793-808.
- Robertson , M. and Hammersley, G.O. (2000) , " KM practices within a knowledge - inetensive firm", *Journal of European Indrustrial Training*, Vo.24. No 2/3/4 , pp. 241-253
- Rowley, J. (1999). "What is Knowledge Management?". *Library Management*. Vol. 20, No. 8, pp. 416-420.

- Rockart, J. F. (1997). "Chief executives define their own data needs", *Harvard Business Review*, Vol. 57 No. 2, pp. 81-93
- Roth, S. (2003). Knowledge networking and learning organizations in: Bsirske, F. & Schwemmler, M (Hrsg). Knowledge is worth what. Knowledge management, Hasmburg: VSA Verlag, pp 166-175
- Rastogi, P. (2000). Knowledge management and intellectual capital: The new virtuous reality of competitiveness. *Human Systems Management*, 19(1), 39-49
- O'Dell, C. and Grayson, C.J. (1998), "Only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices", *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp. 154-74.
- O'Dell, C. & Elliott, S. (1999) "Sharing knowledge and best practices: the hows and whys of tapping your organization's hidden reservoirs of knowledge", *Healthcare Forum Journal*, Vol. 42 No. 3, pp. 34-7.
- Oakland, J.S. (1995). Total Quality Management, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- OECD (2002), OECD Small and Medium Enterprise Outlook, Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.
- Skyrme, D. and Amidon, D. (1997), "The knowledge agenda", *Journal of Knowledge Management*, Vol; 1 No 1, pp. 27-37
- Skyrme, D.J, Amidon, D.M (1998) New measures of success, *Journal of Business Strategy*, 19 (1), pp. 20-4.
- Soloman, F. and Spooner, K (2000), "Strategies for implementing KM: role of human resources management", *Journal of Knowledge Management*, Vol; 4 No 4, pp. 337-34
- Sanchez, R. (2001). "Knowledge Management and Organizational Competence". New York: Oxford University Press 2002.

- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline*. Doubleday/Century: New York. Short, J., Williams, Skyrme, D.J. (1997) *Knowledge Management*.
<http://www.skyrme.com/insights/22km.htm> [2002 October 28th].
- Singh, S. K. (2008). "Role of leadership in Knowledge Management: a study". *Journal of Knowledge Management*. Vol. 12, No 4, pp. 3-15.
- Stenmark, D. (2001). "Leverage Tacit Organizational Knowledge". *Journal of Management Information Systems*. Vol. 5, No. 3, pp. 9 - 24.
- Syed, S. R. (1998). "An adaptive framework for knowledge work", *Journal of Knowledge Management*. Vol. 2 No. 2, pp. 59-69.
- Syed, Z. S. (1997). "Knowledge Management: An Emerging Discipline". *Journal of Knowledge Management*. Vol. 1 No. 1 pp. 75-82.
- Syed, Z. S. (1998). "Sense making and artifacts: an exploration into the role of tools in knowledge management". *Journal of Knowledge Management*. Vol. 2 No. 2,
- Stewart, T.A (1997) "Human Capital: Intellectual Capital" Doubleday/Currency, New York, pp. 79–106.
- Stewart,T. (2000) "The House That Knowledge Built," *Fortune*, October 2,.
- Spiegler, I. (2003) " Technology and knowledge: bridging a "generating" gap, *Information & Management* 35, pp. 533–539.
- Sveiby, K. E. (1997). The intangible asset monitor. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 2, 73-97.
- Sveiby, K., and Simons, R. (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledgework—an empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 6(5): 420–433.
- Theriou, G. N. and Chatzoglou, P. D. (2008). "Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and knowledge management: A conceptual framework". *European Business Review*. Vol. 20, No. 3, pp. 185-207.

- Tseng, S. (2007). "The correlation between organization culture and knowledge conversion on corporate performance". *Journal of Knowledge Management*. Vol.14, No 4, pp. 20-29.
- Tiwana, A. (2000). "The knowledge management toolkit: Practical techniques for building a knowledge management system." Upper Saddle River, NJ: Prentice
- Terry, Kathleen.Y(2007). " The role of the knowledge historian in the KM enviroment: what makes it works? school of business and enterpreneurship
- Thobe,W.(2003) E externalization of tacit knowledge, ribbon, Frankfurt: European Academic Publishers.
- Visser, J.K. and E. Sluiter, E., (2007) "Performance Measures for a Telecommunications Company," *IEEE Xplore*, pp. 1-7.102
- Walker, J. W. (2000). "E-leadership?". *Human Resource Planning*. Vol. 23, No. 1, p. 5.
- Walsh, J. P. and Ungson, G. R. (1991). "Organizational memory", *Academy of Management Journal* 16 (1). pp .57-91.
- Walther, J. B. (1997). "Group and interpersonal effects in international computer-mediated collaboration". *Human Communication Research*. Vol. 23. No. 3, pp. 342-369.
- Wong, W.L.P and Radcliffe, D.F(2000), "The tacit nature of design knowledge " *Technology Analysis and Strategic management*, Vol.6 No 5, pp.457-468
- Wong, K.Y. (2003), " Is KM equivalentto information technology?", *Proceeding of the Fourth European Conference on KM, Oxford University , Oxford ,* pp.989-997
- Welsh, J.A and White , J.F (1981)"A small business is not a little big business" , *Harvard Businesess Review*, Vo. 59, No.4, pp. 18-33
- Wasko, M. & Faraj, S. (2000) It is what one does: Why people participate and help others in electronic communities of practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 9(2-3): pp. 155-173.

- Wiig, K. M. (1997) Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *The Journal of Knowledge Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 6-14
- Wiig, K. (1993). *Knowledge management foundations: thinking about thinking. How people and organizations create, represent and use knowledge*. Arlington, TX: Schema Press.
- Wiley, J. (2003). "A skill building approach". *Research methods for business*: 4th ed. New. pp. 48-64.
- Westerman, J. & Yamamura, J. (2007). Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. Emerald Group Publishing Limited . Vol.12. No 2.
- Yang, B., Zheng, W. and Viere C. (2009). "Holistic Views of Knowledge management Models", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 11, No. 3, pp. 273-
- Yanga, C., Fang, S. and Linc, J. L. (2010). "Organizational knowledge creation strategies: A conceptual framework". *International Journal of Information Management*, Vol. 30, No.3, pp. 231–238
- Zack, M. H. (1999). "Developing a knowledge strategy". California: California Management Review. Vol 41, No.3, pp. 125-146.
- Zack, M. McKeen, J. and Singh, S. (2009) "Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis," *Journal of Knowledge management*, Vol. 13, No. 6, pp. 392-409.

Web-bibliografi

AGIMO Knowledge Management, 2004 (Page 10)

<http://www.agimo.gov.au/practice/delivery/checklists/knowledge>

Akhavan, P., Jafari, M., and Fathian, M. (2005). "Exploring Failure-Factors of Implementing Knowledge Management Systems in Organizations", *Journal of Knowledge Management Practice, [electronic]*, vol. 6, May, pp. 1-8, Available: <http://www.tlinc.com/jkmp>.

Dignum, V and Heimannsfeld, K 1999 (Page 11)

<http://sern.ucalgary.ca/KSI/KAW/KAW99/papers/Dignum1/>

ServiceWare 2003 (Page 12)

<http://au.itpapers.zdnet.com/abstract.aspx?scid=87&x=40&docid=84134>

Skyrme, DJ and Amidon,DM 1997 (Page 12)

<http://www.skyrme.com/pubs/knwstrat.htm>

Dignum, V and Heimannsfeld, K 1999 (Page Distributed KMS)

<http://sern.ucalgary.ca/KSI/KAW/KAW99/papers/Dignum1/>

Bixler (2002) (Page Key Success Factors) http://www.kmworld.com/publications/magazine/index.cfm?action=readarticle&Article_ID=1158&Publication_ID=61

KPMG 2003 (Page Key Success Factors)

<http://www.office.com.tw/2003%20KPMG%20kmsurvey%20results%20jan%202003.pdf>

Readmore:<http://www.knowledge-management>

[tools.net/references.html#ixzz2bBGyAXYD](http://www.knowledge-management-tools.net/references.html#ixzz2bBGyAXYD)

Read more: <http://www.knowledge-management>

[tools.net/references.html#ixzz2bBH2loTb](http://www.knowledge-management-tools.net/references.html#ixzz2bBH2loTb)

Readmore:<http://www.knowledge-management>

[tools.net/references.html#ixzz2bBHBX2TH](http://www.knowledge-management-tools.net/references.html#ixzz2bBHBX2TH)

Read more: <http://www.knowledge-management>

[tools.net/references.html#ixzz2bBH0gzBh](http://www.knowledge-management-tools.net/references.html#ixzz2bBH0gzBh)

Document Management System, Wikipedia, Retrieved February 2011 from

http://en.wikipedia.org/wiki/Document_management_system

Heathfield S. M., Top 15 Characteristics of a Successful Mentor, About.com: Human

Resources. Retrieved on February 20100 from

http://humanresources.about.com/od/coachingmentori2/qt/formal_mentor.htm

Hatch, J., (2010). *Defining Organizational Knowledge: Turning individual knowledge*

into organizational intellectual capital, <http://knol.google.com/k/defining-organizational-knowledge>.

Hester, J. (2011). Successful KM Storytelling, Retrieved February 2011 from

<http://www.jeffhester.net/2011/02/01/successful-km-storytelling/>

How to Succwd in Data Warehousing. Syntel, retrieved February 2011 from
<http://www.syntelinc.com/Internal.aspx?id=700&s=data+warehousing>

Intranet and Extranet. Kioskea.net. Retrieved February 2011 from
<http://en.kioskea.net/contents/entreprise/intranet.php3>

Knowledge Management Carwr Area, Department of Navy Chief Information Officer,
retrieved 12 October from
http://www.doncio.navy.mil/workforce/cpg_km.htm#jobroles

Content Management, Wikipedia, retrieved on January 2011 from
http://en.wikipedia.org/wiki/Content_manage

SHTOJCË 1

Tabela 1.1 : Faktorët Kritikë të Suksesit të zbatimit të Menaxhimit të Njohurisë

• Kultura e organizatës	Skyrme and Amidon (1997), Holsapple and Joshi (2000), Davenport et al. (2001), Liebowitz (1999), Hassanali (2002), American Productivity and Quality Center (APQC) (1999), Ribiere and Sitar (2003), Wong and Aspinwall (2005), Al-Busaidi and Olfman (2005), Chong (2006),
• Lidershipi	Leonard – Barton (1995), Arthur Anderson & APQC(1996), Singh S.K (2008), J.D.Politis (2001), C.B. Crawford (2005), Skyrme and Amidon (1997), Holsapple and Joshi (2000), Davenport et al. (2001), Liebowitz (1999), Hassanali (2002), American Productivity and Quality Center (APQC) (1999)
• Struktura e organizatës	Van der Spek(1997), Davenport et al. (1998), Liebowitz (1999), Hassanali (2002), All-Buaidi and Olfman (2005), Wong and Aspinwall (2005), Akhavan et al. (2006), Akhavan and Jafari (2006), Jafari et al. (2007)
• Menaxhimi i burimeve njerëzore	Wiig (1993), Arthur Andersen & APQC(1996), Mentzas (2001), Yahya and Goh (2002), Wong and Aspinwall (2005), Hung et al. (2005), Akhavan et al. (2006), Chong (2006), Akhavan and Jafari (2006), Bozbura (2007), du Plessis (2007), Jafari et al. (2007)
• Teknologjia e informacionit	Skyrme and Amidon (1997), Davenport et al. (1998), (APQC) (1999), Alavi and Leidner (2001), All-Buaidi and Olfman (2005), Wong and Aspinwall (2005), Akhavan et al.(2006), Akhavan and Jafari (2006), Chong (2006), du Plessis(2007)
• Sistemet matës	Davenport et al. (1998), (APQC) (1999), Holsapple and Joshi(2000), Hassanali (2002), Hung et al. (2005), Wong and Aspinwall (2005), Chong (2006), du Plessis (2007)
• Strategjia e organizatës	Skyrme and Amidon (1997), Davenport et al. (1998), Liebowitz(1999), (APQC) (1999), Zack (1999), Wong and Aspinwall(2005), Akhavan et al. (2006), Bozbura (2007), du Plessis (2007)

Burimi: Murray,E.J. & Lorne,O. (2004: pp 4)

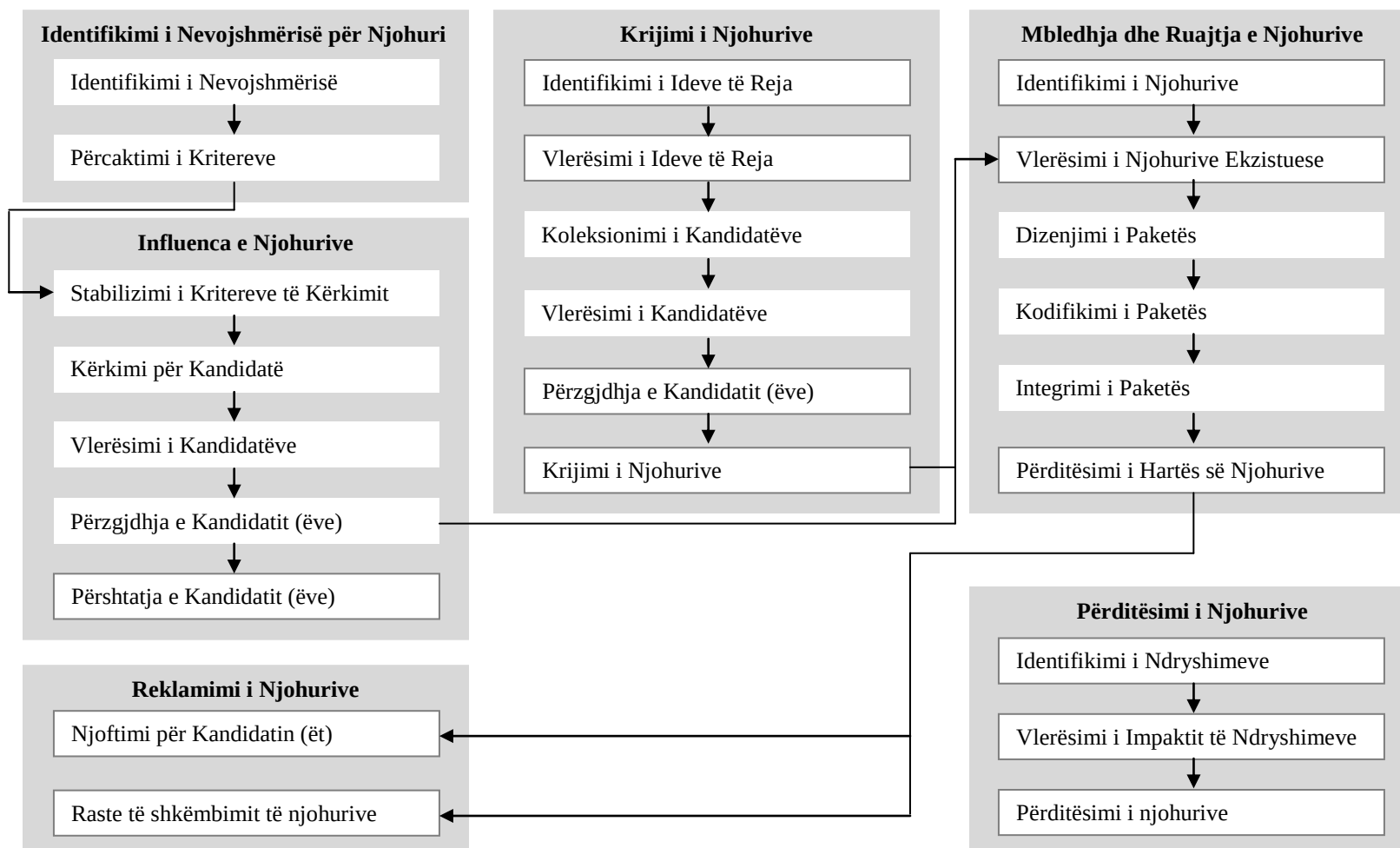
Tabela 1.2: Etapat e historikut të Menaxhimit të Njohurisë

Viti	Subjekti	Ngjarja
1970	Drucker, P & Senge, P.	Konceptet bazë (te mesuarit organizativ dhe njohuria si burim për organizaten)
1980	Dr. K. Wiig	Shpiku konceptin e Menaxhimit të njohurisë në UN
1989	Firmat e konsultimit	Startuan projektet e brendshme të MNJ
1991	Artikuj të HBR	Nonaka & Takeuchi
1993	Dr.K.Wiig	Publikoi librin e parë të Menaxhimit të njohurisë
1994	Rrjeti i MNJ (IKMN) online	Konferenca e parë mbi Menaxhimin e njohurisë
Gjysma -1990-s	Firmat e konsultimit	Filluan ofrimin e shërbimeve në MNJ
Fundi -1999-s	Industritë kyçe vertikale	Implementim i MNJ dhe përfitim i benifiteve
2000-2003, dhe sot	Akademia	Programet /kurset e MNJ në Univesitetet më prestigjoze. Tekstet e Menaxhimit të njohurisë

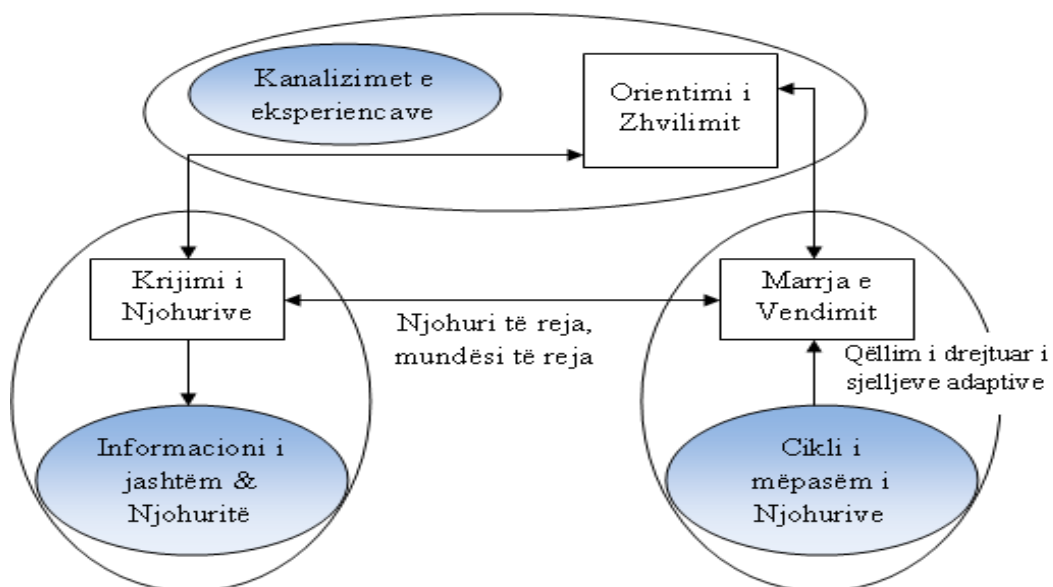
Burimi: *Daklir,(2005:29)*

SHTOJCË 2

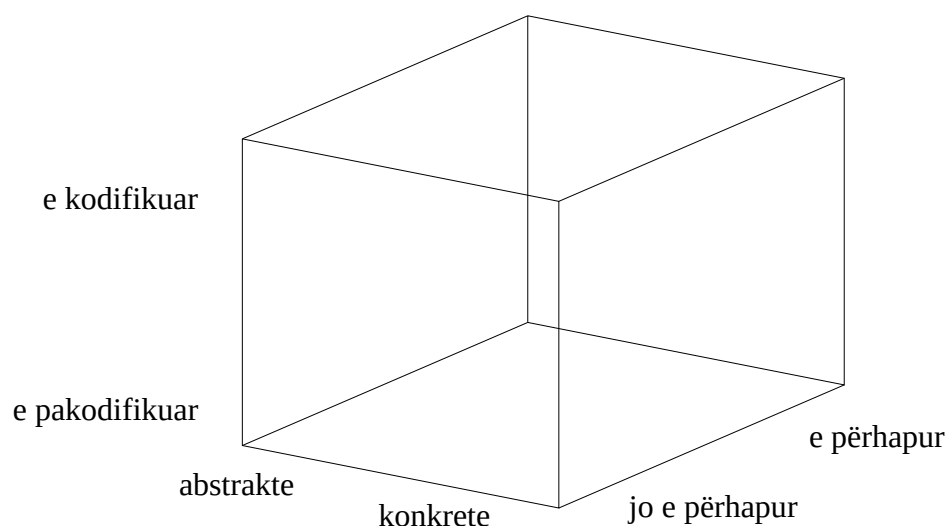
Figura 2.1 Proceset Operacionale te Menaxhimit të Njohurisë.



Burimi: Kucza, T. (2001:33)

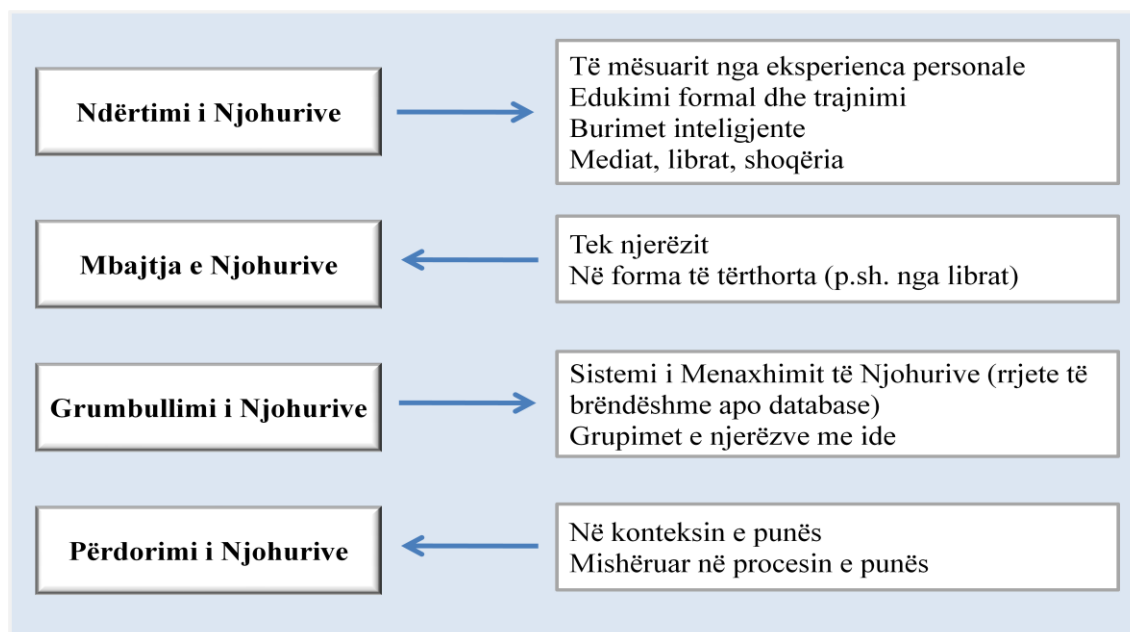
Figura 2.2: Modeli Choo i Menaxhimit të Njohurisë

Burimi: Cristea, D.S. & Captania. A. (2009: 5)

Figura 2.3: Modeli Boisot i Menaxhimit të Njohurisë

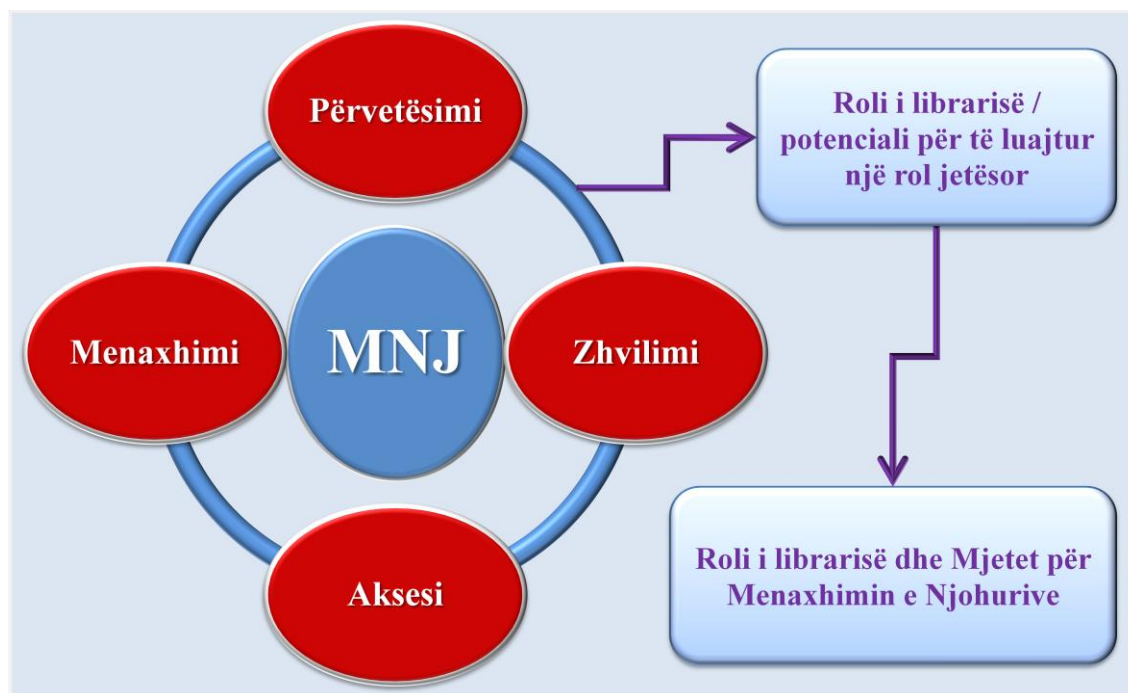
Burimi: Cristea, D.S. & Captania. A. (2009: 8)

Figura 2. 4: Modeli Wiig i Menaxhimit të Njohurisë



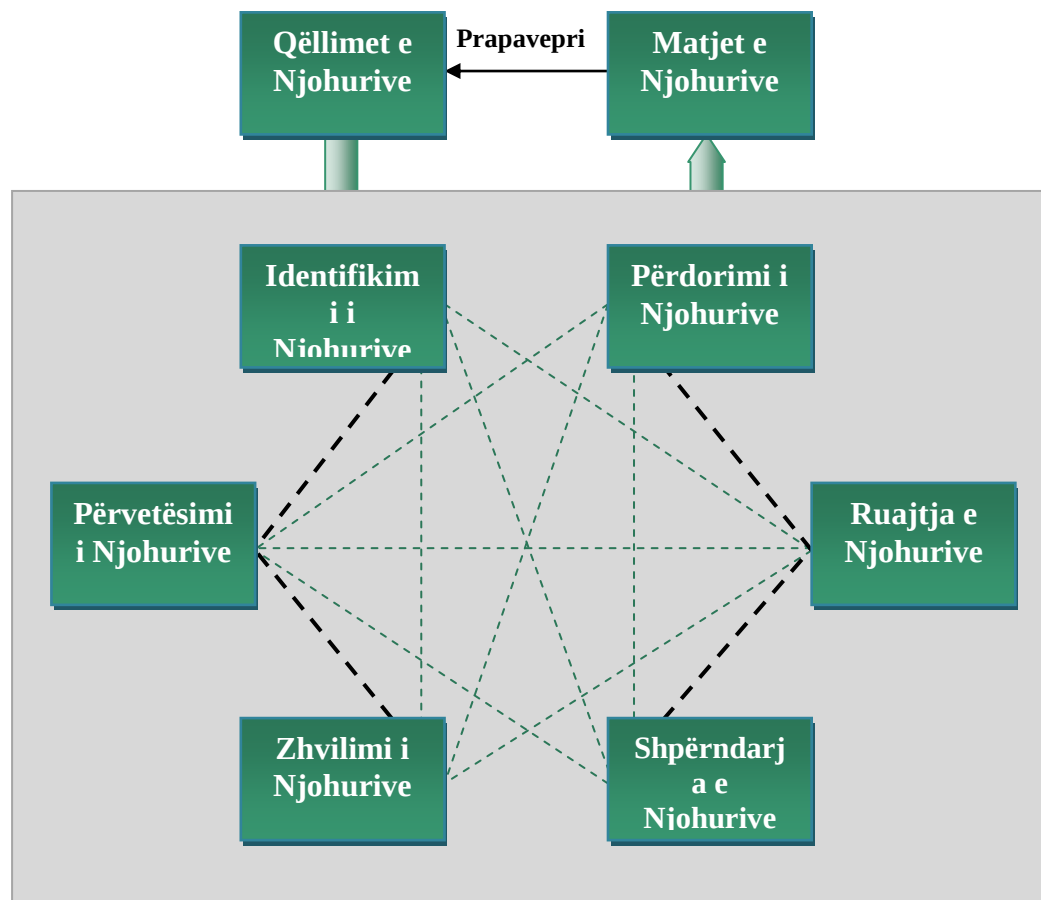
Burimi : Cristea, D.S. & Captania. A. (2009: 6)

Figura 2.5: Modeli Adams i Menaxhimit të Njohurisë



Burimi : DMcAdam and McCreedy (1999: 39)

Figura : 2.6: Ndërtimi i Blloqeve të Menaxhimit të Njohurisë



Burimi: Gilbert J.B.Probst (1999:3)

PYETËSOR

MENAXHIMI I NJOHURISË NË ORGANIZATAT E BIZNESIT NË SHQIPËRI

Ju jam shumë mirënjohëse për ndihmën e dhënë në plotësimin e këtij pyetëtori! Bashkëpunimi Juaj është shumë i rëndësishëm për studimin tim, në kuadër të punës kërkimore për marrjen e gradës “Doktor” pranë Universitetit Europian të Tiranës. Pjesëmarrja juaj është vullnetare dhe konfidenciale. Të dhënat do të përdoren vetëm për qëllime përgjithësimi. Qëllimi i këtij pyetëtori është marrja e informacionit, mbi Menaxhimin e Njohurisë, në Organizatat e Biznesit në Shqipëri.

Edlira Margilaj, MBA

Fakulteti i Ekonomisë dhe Teknologjisë së Informacionit

Universiteti Europian i Tiranës

Email: emargilaj@yahoo.com

Përkufizim:

Menaxhimi i Njohurisë (MNJ) përfshin çdo aktivitet sistematik dhe të organizuar, të ushtruar nga organizata, lidhur me: krijimin, ndarjen, përdorimin dhe ruajtjen e njohurisë së organizatës.

I - Informacion i përgjithshëm

Në këtë seksion synohet të merret informacion i përgjithshëm mbi organizatën tuaj dhe aktivitetin e saj. Për secilën nga pyetjet e mëposhtëme, **shënoni me (X) alternativën që ju përshtatet më së miri.**

1- Në cilin qytet (zonë) ushtron aktivitetin organizata juaj? _____

2- Organizata juaj i përket aktivitetit në fushën e:

☐ a. Prodhim

☐ b. Ndërtim

☐ c. Shërbime

☐ d. Tregëtim

☐ e. Tjetër (ju lutem specifikojeni _____)

3- Sa është numri i punonjësve në organizatën tuaj?

A	B	C	D
☐ deri në 9 punonjës	☐ 10 ÷ 49	☐ 50 ÷ 249	☐ 250 e lart

4- Organizata juaj është:

- ☐ a. Biznes Shqiptar
- ☐ b. Biznes i krijuar me bashkëpronësi të huaj
- ☐ c. Biznes me pronësi të huaj

5- Cili është pozicioni juaj në organizatën ku ju punoni:

- ☐ a. Shef ekzekutiv/Anëtar i Grupit të Menaxhimit të Lartë
- ☐ b. Menaxher i Financës
- ☐ c. Menaxher i Marketingut dhe Shitjeve
- ☐ d. Menaxher i Prodhimit
- ☐ e. Menaxher i Burimeve Njerëzore
- ☐ f. Menaxher i Nivelit Mbikqyrës (supervisor)
- ☐ g. Tjetër (ju lutem specifikoni _____)

II – Njohuria dhe Menaxhimi i Njohurisë

Ky seksion ka për qëllim të hulumtojë shkallën e njohjes dhe zbatimit të praktikave të Menaxhimit të Njohurisë, të ushtruara së fundi në organizatën tuaj. Shënoni me X në kuadratin përkatës.

6- Në çfarë shkallë mendoni se Njohuria është një aset i rëndësishëm për biznesin tuaj?

- ☐ a. Pak e rëndësishme
- ☐ b. Disi e rëndësishme
- ☐ c. Mesatarisht e rëndësishme
- ☐ d. Shumë e rëndësishme

7- A e dini nga buron Njohuria në kompaninë tuaj?

- ☐ Po ☐ Jo

8- A jeni familjar me konceptin e Menaxhimit të Njohurisë?☐ Po☐ Jo**9- Në çfarë mase janë zbatuar/ushtruar praktikat e mëposhtme të Menaxhimit të Njohurisë në organizatën tuaj?**

Vlerësimi: 1- aspak; 2- pak; 3- në masë të moderuar; 4- në masë të madhe; 5- në masë shumë të madhe. Shënoni me **X** në kuadratin përkatës.

Në organizatën tonë:	Aspak	Pak	Në masë të moderuar	Në masë të madhe	Në masë shumë të madhe
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Përdorimi i Teknologjisë së Informacionit për krijimin, ndarjen apo ruajtjen e njohurisë.	☐	☐	☐	☐	☐
Krijimi/marrja e njohurisë nga burime të tjera jashtë organizatës si nga: konkurentet, klientët, furnitorët.	☐	☐	☐	☐	☐
Përgatitja e dokumenteve të shkruar si: bazë e të dhënave, manuale trajnues, zbardhja dhe ruajtja e praktikave më të mira të punës (kujtesa e organizatës).	☐	☐	☐	☐	☐
Inkurajimi i punonjësve me eksperiencë për të transferuar njohurinë te punonjësit e rinj, ose me më pak eksperiencë.	☐	☐	☐	☐	☐
Inkurajimi i punonjësve për të vazhduar edukimin e tyre dhe rimbursimi i tarifave të kurseve për rritjen e aftësive të punës.	☐	☐	☐	☐	☐
Zhvillimi i politikave apo strategjive për implementimin e Menaxhimit të Njohurisë.	☐	☐	☐	☐	☐
Emërimi i liderve apo grupeve përgjegjës për Menaxhimin e Njohurisë.	☐	☐	☐	☐	☐
Shpërblimi i punonjësve të cilët kontribuojnë në ndarjen e njohurisë përgjatë organizatës.	☐	☐	☐	☐	☐
Matja/vlerësimi i vlerave të kapitalit intelektual të organizatës.	☐	☐	☐	☐	☐

10- Gjendet ndonjë praktikë tjetër e Menaxhimit të Njohurisë në organizatën tuaj e cila nuk është përfshirë në këtë pyetësor?

☐ Po ☐ Jo ☐ Listoni _____

11- A besoni se aktualisht jeni duke humbur të ardhura nga mos Menaxhimi i Njohurisë, duke krijuar rrjedhje të njohurisë dhe të punonjësve të dijes?

☐ Po ☐ Jo ☐ Nuk e di

III – Faktorët Kritikë të Suksesit të Menaxhimit të Njohurisë

Ky seksion ka për qëllim matjen e rëndësisë së ndikimit të faktorëve kritikë, përgjatë zbatimit të praktikave të Menaxhimit të Njohuris, të ushtruara në organizatën tuaj.

12- Në çfarë mase faktorët e mëposhtëm janë të rëndësishëm, përgjatë realizimit të praktikave të Menaxhimit të Njohurisë, të ushtruara në organizatën tuaj?

Vlerësimi është: **1-** aspak i rëndësishëm; **2-** pak i rëndësishëm; **3-** në masë të moderuar i rëndësishëm; **4-** në masë të madhe i rëndësishëm; **5-** në masë shumë të madhe i rëndësishëm Shënoni me **X** në kuadratin përkatës.

1. Lidershipi (Udhëheqja në Menaxhimin e Njohurisë)

Në organizatën tonë:	Aspak	Pak	Në masë të moderuar	Në masë të madhe	Në masë shumë të madhe
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Lidershipi/ grupi udhëheqës promovon kontributin e Menaxhimit të Njohurisë në arritjen e objektivave të organizatës.	☐	☐	☐	☐	☐
Lidershipi ka treguar nivel të lartë përkushtimi ndaj zbatimit të praktikave të Menaxhimit të Njohurisë.	☐	☐	☐	☐	☐

2. Strategjia e Organizatës

Në organizatën tonë:	Aspak	Pak	Në masë të moderuar	Në masë të madhe	Në masë shumë të madhe
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Menaxhimi i Njohurisë është pjesë e strategjisë së biznesit .	☐	☐	☐	☐	☐
Vlerësohen sistematikisht kërkesat për njohuri dhe zbaton plane për ti përmbushur ato.	☐	☐	☐	☐	☐
Gjenden të përcaktuara buxhetet për zbatimin e praktikave të Menaxhimit të Njohurisë.	☐	☐	☐	☐	☐

3. Menaxhimi i Burimeve Njerëzore

Në organizatën tonë:	Aspak	Pak	Në masë të moderuar	Në masë të madhe	Në masë shumë të madhe
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ka programe të qëllimshme që përmirësojnë mbajtjen e punonjësve (kushte kontraktuale, etj...).	☐	☐	☐	☐	☐
Ka politikë formale (të shkruar) që vlerëson dhe mbështet punonjësit e dijes ose ekspertët.	☐	☐	☐	☐	☐
Qarkullimi i brendshëm i stafit nxitet si aktivitet për shpërndarjen e praktikave dhe ideve më të mira.	☐	☐	☐	☐	☐
Aplikohen programe trajnimi lidhur me praktikën e Menaxhimit të Njohurisë.	☐	☐	☐	☐	☐

4. Teknologjia e Informacionit

Në organizatën tonë:	Aspak	Pak	Në masë të moderuar	Në masë të madhe	Në masë shumë të madhe
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Teknologjia e informacionit është e ndarë me klientet dhe furnitorët (kur është e përshtatshme) për të rritur ose zgjeruar marrëdhënien.	☐	☐	☐	☐	☐
Është investuar për blerjen e programeve kompiuterike me qëllim ndarjen dhe ruajtjen e njohurisë së organizatës.	☐	☐	☐	☐	☐
Intranet përdoret në një mënyrë formale në ndarjen e njohurisë (jo rutinë, personal, i pastrukturuar).	☐	☐	☐	☐	☐

5. Kultura e Organizatës

Në organizatën tonë:	Aspak	Pak	Në masë të moderuar	Në masë të madhe	Në masë shumë të madhe
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Komunikimi midis anëtarëve në vendet e punës/ takimet, nxit një shkëmbim informal të njohurisë.	☐	☐	☐	☐	☐
Ndarja e njohurisë midis anëtarëve si një fuqi dhe rezervimi i njohurisë si një dobësi.	☐	☐	☐	☐	☐
Ekziston besimi midis anëtarëve ku gabimet shfaqen, pranohen dhe shihen si një oportunitet për të mësuar.	☐	☐	☐	☐	☐
Inkurajon punonjësit me eksperiencë të transferojnë njohurinë e tyre tek punonjësit me më pak eksperiencë.	☐	☐	☐	☐	☐

6. Struktura e organizatës

Në organizatën tonë:	Aspak	Pak	Në masë të moderuar	Në masë të madhe	Në masë shumë të madhe
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ka role formale , të identifikuar dhe të caktuara për Menaxhimin e Njohurisë (Shef të MNJ).	☐	☐	☐	☐	☐
Grupet e punës janë të ndërtuara në mënyrë të tillë që aftësitë individuale të ndërthuren, duke mundësuar të mësuarin nga njeri-tjetri.	☐	☐	☐	☐	☐
Menaxhimi i Njohurisë është një fushë funksionale formale me struktura formale.	☐	☐	☐	☐	☐

7. Sistemet matëse

Në organizatën tonë:	Aspak	Pak	Në masë të moderuar	Në masë të madhe	Në masë shumë të madhe
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Janë të vlerësuara asetet intelektuale.	☐	☐	☐	☐	☐
Ka një mekanizëm që mat efektivitetin e praktikave të Menaxhimit të Njohurisë.	☐	☐	☐	☐	☐
Menaxhimi i Njohurisë përfshihet në procedurat e auditit të brendshëm.	☐	☐	☐	☐	☐

IV – Suksesi i Menaxhimit të Menaxhimit të Njohurisë

Ky seksion ka si qëllim të sigurojë informacion mbi rezultatet e Menaxhimit të Njohurisë të zbatuar dhe ndikimin e tij MNJ në performancën e organizatës tuaj. Ju lutem vlerësoni, duke ju referuar praktikave më të fundit të MNJ, të zbatuara në organizatën tuaj.

13- Në çfarë mase janë arritur qëllimet/objektivat e Menaxhimit të Njohurisë?

Vlerësimi është: **1-** aspak; **2-** pak; **3-** në masë të moderuar; **4-** në masë të madhe; **5-** në masë shumë të madhe. Shënoni me **X** në kuadratin përkatës.

Në organizatën tonë:	Aspak	Pak	Në masë të moderuar	Në masë të madhe	Në masë shumë të madhe
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Është zvogëluar humbja e njohurisë së organizatës shkaktuar nga lëvizjet në pozicionet e punës.	☐	☐	☐	☐	☐
Është zvogëluar humbja e njohurisë së organizatës shkaktuar nga daljet në pension të punonjësve.	☐	☐	☐	☐	☐
Është rritur bashkëpunimi midis projekteve apo grupeve të punës të ndara fizikisht.	☐	☐	☐	☐	☐
Është rritur efienca nga përdorimi i njohurisë në përmirësimin e proceseve të prodhimit dhe shërbimit.	☐	☐	☐	☐	☐
Menaxhimi i Njohurisë ka ndihmuar integrimin e njohurisë brenda organizatës.	☐	☐	☐	☐	☐
Menaxhimi i Njohurisë ka ndihmuar në shpejtesinë dhe cilesinë e vendimmarrjes.	☐	☐	☐	☐	☐
Është përmirësuar ndarja apo transferimi i njohurisë me partneret në aleancat strategjike apo joint-venture.	☐	☐	☐	☐	☐
Janë përmirësuar avantazhet konkurruese të kompanisë.	☐	☐	☐	☐	☐

14. Si e vlerësoni performancën e organizatës tuaj, ndikuar nga zbatimi i praktikave të Menaxhimit të Njohurisë, në lidhje me treguesit e mëposhtëm?

(Vlerësoni nga 1- shumë e dobët në 5- shumë e mirë)

	Treguesit e përzgjedhur të performancës	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
a.	Është më e suksesshme	☐	☐	☐	☐	☐
b.	Ka rritje të pjesës së tregut	☐	☐	☐	☐	☐
c.	Është më fitimprurëse	☐	☐	☐	☐	☐
d.	Është më inovative	☐	☐	☐	☐	☐
e.	Ka rritje të cilësisë së produkteve / shërbimeve	☐	☐	☐	☐	☐
f.	Ka rritje të aftësive profesionale të punonjësve	☐	☐	☐	☐	☐

Ju falenderoj për bashkëpunimin dhe kohën e harxhuar në plotësimin e këtij pyetsori!