

STRUKTURIMI ORGANIZATIV I BIZNESIT

SFIDAT DHE TENDENCAT E SOTME

Ludmilla Shkurti

Dorëzuar
Universitetit European 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.Dr. Shyqyri Llaci

Numri i fjalëve: 57,174

Tiranë, Shtator 2015

DEKLARATA E AUTORËSISË

Ky punim doktoral është kontributi i hulumtimeve individuale të autores. Studimi nuk është prezantuar më parë, pjesërisht apo tërësisht, në këtë institucion ose në ndonjë tjetër.

ABSTRAKTI

*“Ju kurrë nuk do ti ndryshoni gjërat duke luftuar realitetin ekzistues.
Për të ndryshuar diçka, ndërtoni një model të ri që e bën modelin ekzistues të vjetëruar.”*

Richard Buckminster Fuller

Pse projektimi dhe strukturimi organizativ ?

Projektimi dhe strukturimi organizativ mbetet një nga çështjet më të rëndësishme që menaxhimi i organizatave në epokën globale dhe të teknologjisë së informacionit duhet të përballë, për faktin se bizneset sot ballafaqohen me sfida pa precedentë; me rritjen e konkurrencës, globalizimin, kërkesën për rritje të përgjegjësiwe sociale, ndryshimet teknologjike, ndryshimin e shijeve e egzigjencave konsumatore, të menduarit e ri strategjik, etj. Këto sfida duhet të menaxhohen me kujdes për të ndërtuar dhe mbajtur një organizatë me performancë të lartë, për ti bërë ballë konkurrencës së ashpër dhe problemeve pafund që epoka që jetojmë mbart. Është gjithashtu e rëndësishme të , të kuptohet në mënyrë të drejtë se struktura dhe projektimi organizativ duke diktuar lidhjen e roleve në një organizatë dhe për pasojë edhe si funksionojnë njerëzit, ajo mund të jetë shpesh shkaku themelor i problemeve, por shpesh gjithashtu edhe një arsye më shumë e suksesit. Mënyra se si organizatat strukturojnë apo modeli i veçantë i biznesit, mund të përbëjë avantazhin e tyre konkurrues, apo aftësitë e veçanta strategjike e ti bëjë orgnizatrat e biznesit , unike dhe konkurruese në treg.

Referuar literaturës dhe studjuesve bashkohorë, një temë konstante gjatë viteve të fundit ka qenë ajo se si globalizimi dhe kriza ekonomike i kanë detyruar organizatat të rishikojnë strategjitë e tyre dhe të ndryshojnë mënyrën se si ato operojnë duke u përpjekur shpesh si pasojë të strukturojnë për të mbijetuar dhe për të arritur suksesin. Për shumë hulumtues konstatimi mbizotërues është se organizatat ose neglizhojnë rëndësinë e projektimit organizativ, ose thjesht, nuk dinë se çfarë të bëjnë për të dhe për pasojë ato evoluojnë në mënyrë indirekte, spontane apo intuitive. Nga ajo që studjuesit evidentojnë, shumica e strukturimeve janë realizuar në mënyrë të nxituar. Kompanitë zhvendosin fokusin e tyre tek konkurrentët apo tek tregjet dhe shërbimet e produktet, pa parë apo pa i

kushtuar vëmendje kuadrit të plotë, ose rrethanave. Kjo mund të rezultojë në disa nisma të pjesëshme dhe fragmentare në vend që të synohet në hartimin e strukturimeve të përgjithshme organizative. Kjo nuk është befasuese pasi subjekti është kompleks dhe shpesh shpjegohet dobët dhe nuk kuptohet drejtë edhe pse akademikët dhe konsulentët kanë bërë një punë të madhe për projektimin organizativ. Mirëpo hulumtimet tregojnë, se sipërmarrësve dhe menaxherëve ende u mungon një kuadër praktik dhe sistematik për të drejtuar zgjedhjet e tyre të strukturës organizative. Gjetja e një qasje praktike për projektimin organizativ mund të jetë e vështirë edhe pse disa shkolla të biznesit janë përpjekur ti thjeshtojnë gjërat.

Hulumtimi do të përpiqet të kuptojë dhe argumentojë sa dhe si janë kuptuar natyra, rëndësia dhe faktorët që ndikojnë në projektimin dhe strukturimin organizativ të biznesit në Shqipëri, krasuar me faktorët teorikë të hulumtuar nga literatura. Si strukturojnë bizneset tek ne, duke njohur çfarë roli të rëndësishëm faktorët teorikë luajnë në performancën e organizatave të biznesit dhe për rrjedhojë sa e si zbatohen parimet e projektimit organizativ.

Studimi do të përpiqet ta arrijë këtë detyrë, përmes një hulumtimi të kujdesshëm, për të diagnostikuar situatën e strukturimit organizativ në Shqipëri, duke evidentuar ndikimin e sfidave të sotme që impaktojnë këtë proces të vështirë, bazuar kryesisht në organizatat e mëdha të biznesit në Shqipëri, por edhe duke sjellë disa nga kontributet më të rëndësishme teorike të artikuluara në këtë fushë studimi, me ambicien modeste për ti ofruar organizatave të biznesi një kornizë teorike e praktike përfshirë këtu edhe trendet e praktikat pozitive evidentuar në këtë proces kaq të rëndësishëm, që nëse neglizhohet e vështirëson mbijetesën dhe arritjen e suksesit të biznesit.

ABSTRACT

“ You never change things by fighting the existing reality. To change something, build a new model that make the existing model obsotele”

Buckminster Fuller

Why organizational design and organizational restructuring?

Organizational design and organizational restructuring remains one of the most important issues that management of organizations, in the global era and information technology, must deal with, for the fact that businesses today face some unprecedented challenges: increased competition, globalization, growing of social responsibility, technological changes, changes in taste and consumer's exigency, new strategic thinking etc. These challenges should be carefully managed in order to build and hold a high performance organization, to deal with tough competition and endless problem that this era we live does bear. It is also important to understand correctly that organizational structure and design, by dictating roles connection in an organization and consequently how people function, may often be the main cause of the problems, but also one more reason of success. The way that organizations structure or the special model of business, may constitute their competitive advantage, or special strategic skills, so it can make business organization unique and competitive in market.

Referring literature and contemporary researchers, a constant topic during these recent years has been the one of how globalization and economic crisis have obliged the organizations to review their strategies and to change the way they operate, trying often therefore to structure for surviving and achieving success. For many researchers the prevailing conclusionis that the organizations either neglect the importance of organizational projection, or they just do not know what to do about it and therefore they evolve indirectly, spontaneous or intuitive. From what researchers identify, most of structuring are made in a hasty way. Companies shift their focus at their competitors or markets, services and products, without seeing or paying attention to full frame or

circumstances. This may result in some partial and fragmentary initiatives instead of aiming in designing general organizational structuring. This is not surprising as the subject is complex, often poorly explained and not rightly understood even though the academics and the consultants have made a great work due to organizational design. However researches show that entrepreneurs and managers still lack a practical and systematic framework in order to guide their choices of organizational structure. To find a practical approach for the organizational design, can be difficult, even though some business schools have tried to simplify the things.

This research will try to understand and explain how much and how is understood the nature, the importance and factors that affect the business organizational structure and design in Albanian Organizations, compared with theoretical factors researched from literature. How a business does structure in our country, knowing how important are the theoretical factors in business organization performance and therefore how much and how the principles of organizational design are applied.

The study will try to achieve this task, through careful research, in order to diagnose the organizational design process and restructuring situation in Albania, highlighting the effect of the current challenges which have an impact on this difficult process, mainly based on big businesses organizations in Albania. It also will try to bring some of the most important theoretical contributions articulated in this study field, with the very modest ambition in order to offer to businesses organizations a theoretical and practical framework including here even the positive trends and practices, identified in this important process, which if it is neglected does hamper the survival and success achievements of a business.

Familjes sime të shtrenjtë

Prindërve të dashur,

që me shumë dashuri e përkushtim më rritën, edukuan e vazhdojnë të jenë krah meje me një dhembshuri të pa krahasueshme, duke mirëkuptuar çdo mungesë time gjatë kësaj periudhe.

Bashkëshortit dhe dy djemve,

të cilët më qëndrojnë pranë me shumë dashuri dhe më inkurajuan e ndihmuan sa herë më shteruan forcat, gjatë këtij rrugëtimi të vështirë. Pa përkrahjen totale të tyre, ky studim mund të mos kishte nisur e përfunduar.

FALENDERIME

Falenderimet e para u shkojnë të gjithë kolegëve të nderuar; kontributi i veçantë i të cilëve direkt ose indirekt është integruar tek ky studim, duke i përmirësuar atij cilësinë.

Së pari falenderoj udhëheqësin e doktoraturës Prof. Shyqyri Llaci, i cili jo vetëm më sugjeroi që në fillim drejtimin e studimit dhe një pjesë të literaturës, por me durim ndoqi gjithë procesin e përgatitjes së këtij studimi e më ndihmoi me sugjerime, këshilla e vërejtje të çmuara deri në përfundim të tij.

Nuk mund të le pa përmendur Prof.Fatmir Memaj për sugjerimet dhe ndihmën e vyer në formulimin e pyetësorit, si element mjaft i rëndësishëm i kërkimit në terren, si edhe kolegët Frederik Dara dhe Albana Idërshai.

Mirënjohje e falenderim i veçantë për mikun e fëmijërisë dhe të familjes Prof. Kliti Ceca, për gatishmërinë për ta lexuar draft punimin dhe për çdo vërejtje e sugjerim me vlerë për besueshmërinë e kampionit të studjuar dhe analizën e të dhënave, si dhe literaturën e dhuruar me bujari.

Ndjej obligimin të përmend strukturat akademike e administrative të UET, që me profesionalizëm, përpikmëri e standarte që nuk dallojnë nga ato të institucioneve europiane e botërore, bëri të mundur udhëheqjen tonë, duke na ndihmuar të ecim cilësisht e pa humbje kohe, gjatë gjithë procesit përgatitor tre vjeçar.

Falënderime për disa nga organizatat e biznesit, në Tiranë, Durrës, Vlorë, Fier, Lushnjë e Sarandë , sipërmarrësve, menaxherëve dhe ekspertëve të tyre, që u bënë pjesë e këtij kontributi me gadishmërinë e tyre për të qenë pjesë e studimit.

Mirënjohje për kolegët e nderuar dhe miqtë në Universitetin Wisdom dhe jo vetëm, për mirëkuptimin, përkrahjen e inkurajimin gjatë procesit të vështirë të përgatitjes .

Shumë falenderime e mirënjohje për të gjithë .

PËRMBAJTJA E LËNDËS

Lista e ilustrimeve	1
Lista e tabelave	2
Lista e diagramave	3

KAPITULLI I: HYRJJE..... 4

1.1. Qëllimi i punimit	7
1.1.1 Objektivat e studimit	8
1.2. Pyetjet kërkimore	9
1.2.1. Modeli Konceptual Teorik	12
1.3. Metodologjia e përdorur	13
1.4. Rëndësia e studimit	14
1.5. Kufizimet e punimit	15
1.6. Strukturimi i punimit	16
1.6.1. Çfarë do të trajtohet në kreun që vijon	17

KAPITULLI II: TEORITË DHE SHKOLLAT RRETH STRUKTURËS ORGANIZATIVE DHE STRATEGJISË

2.1.Pse studiohen shkollat dhe teoritë mbi strukturimin organizativ:	18
2.1. 1.Kontributet e hershme:	19
2.1.2.Shkolla Klasike:	19
2.1.3. Menaxhimi Shkencor –Struktura sipas Teylor.....	19
2.1.4. Teoria Administrative - dhe struktura - sipas H. Fayol.....	20
2.1.4.1. Koordinimi: Piramida hierarkike:	21
2.1.4.2. Specializimi: Shpërndarja e aktiviteteve në grupe pune	21
2. 1 .5. Modeli Burokratik – dhe struktura sipas M. Weber.....	22
2.1.6. Shkolla e Marrëdhënieve Njerëzore:	23
2.1.7. Qasja e kontingjencës:.....	23
2.1. 8.Qasja Sistemike:	25

2.1.9.Qasja Politike:	27
2.2.Shkollat e Mendimit për Strategjinë.....	28
2.2.1 .Shkolla e Planifikimit	29
2.2.2. Shkolla e Projektimit.....	30
2.2.3.Shkolla e pozicionimit	31
2.2.4.Shkolla e sipërmarrjes.....	32
2.2.5.Shkolla konjitive (e njohjes).....	32
2.2.6.Shkolla e Të Mësuarit.....	33
2.2.7.Shkolla e Pushtetit.....	34
2.2.8.Shkolla kulturore.....	35
2.2.9.Shkolla e Mjedisit.....	36
2.2.10.Shkolla e Konfigurimit	36
2.3. Dobia e Teorive Aktuale Organizative për Studiuesit e Projektimit Organizativ...	37
2.3.1 Disa prej Teorive Moderne Organizative premtuese për Strukturimin Organizativ	39
2.3.1.1. Teoria Institucionale	39
2.3.1.2. Teoria e Zgjedhjeve Strategjike	40
2.3.1.3. Teoria e Rrjetit	40
2.3.1.4. Teoria e Kosto-Transaksionit	41
2.3.1.5. Teoria e Agjencisë	42
2.3.1.6. Teoria e Varësisë nga Burimet.....	42
2.3.1.7. Teoria moderne e kontingjencave strukturore	43
2.3.1.8. Teoria Ekologjike e Popullatës.....	44
2.4 Debatet rreth Strukturës dhe Projektimit Organizativ.....	44
2.4.1 Disa nga debatet e Teorive mbi strukturimit organizativ	46
2.5. Përmbledhje	49
2.5.1 Çfarë do të trajtohet në kreun që vijon	50

KAPITULLI III: RISHIKIMI I LITERATURËS MBI STRUKTURËN DHE PROJEKTIMIN ORGANIZATIV

Hyrje.....	51
------------	----

3.1. Çfarë është Projektimi organizativ.....	52
3.1.1.Përkufizimi i Diferencimit dhe Integritit si procese të projektimit organizativ..	57
3.1.1.1. Diferencimi	57
3.1.1.2. Integrimi	58
3.2. Dimensionet Themelore të Projektimit që Menaxherët Duhet të Konsiderojnë në Strukturimin e Organizatave.....	59
3.2. 1.Përmasat strukturore	60
3.2.1.1. Kompleksiteti	62
3.2. 1.2 Hierarkia e Autoritetit.....	63
3.2. 1.3. Formalizimi.....	64
3.2. 1.4.Standardizimi	65
3.2. 1.5.Specializimi.....	65
3.2.1.6. Centralizimi.....	66
3.2. 2. Konfigurimi strukturor i Organizatave.....	68
3.2. 3. Trendet e aktuale të biznesit dhe ndikimi në ndryshimin e natyrës së punës në organizata.....	72
3.2. 3. 1.Shkurtimi	73
3.2.3.2.Ndryshimet organizative dhe natyra e tyre	73
3.2. 3. 3. Shumëdimensionaliteti si Tipar i ri	74
3.2.3.4. Rrjetëzimi.....	74
3.2. 3. 5. Integrimi paralel.....	75
3.2.3.6. Orientimi drejt konsumatorit.....	75
3.2.3.7. Orientimi ndaj procesit.....	76
3.2.3.8. Shpërndarja e njohurive.....	76
3.3. Kuptimi i Strukturës	79
3.3. 1.Përmasat kontekstuale	81
3.3. 1.1. Dimesioni kontekstual – Madhësia	85
3.3. 1.2. Dimesioni kontekstual - Strategjia	85
3.3. 1.2. 1. Struktura Ndjek Strategjinë	86
3.3. 1.2. 2. Pohimi i Kundërt: Strategjia Ndjek Strukturën	88

3.3. 1.2. 3. Përputhja: Strategji –Strukturë	88
3.4. Strukturimi Bashkëkohor i Organizatave	92
3.4. 1.Forca që ndikojnë në strukturimin organizativ-Cikli i jetës së Organizatës	93
3.4.2.Faktorët që ndikojnë praktikën moderne të biznesit	94
3.4.3.Modeli i Biznesit dhe Strukturimi Organizativ	97
3.4.3.1.Përkufizimi dhe Kuptimi i Modelit të biznesit	97
3.4.3.2.Korniza e Modelit të Biznesit të Hapur -të Chesbrough	99
3.4.3.3.Korniza e modelit të biznesit të Osterwalder	99
3.4.3.4.Zbatimi Strategjisë përmes Projektimit Organizativ	100
3.4. 4.Zhënjimi nga Firmat e sheshta	102
3.4. 5.Strukturat organizative që po lindin - Organizata Virtuale.....	103
3.4. 6.Holakracia - Një Modeli i ri menaxhimi.....	105
3.5. Praktikrat e Sotme dhe Prirjet në Projektimin e Punës	106
3.5.1. Karakteri sistemik dhe kompleksiteti i lartë i punës.....	107
3.5.2. Mungesa e kufijve të qarta të punës.....	107
3.5.3. Ndryshueshmëria e projektimit të punës.....	107
3.5.4. Fokusi më i fortë në punën dhe kompetencat.....	108
3.5.5. Ndërrueshmëria e lartë e punës.....	108
3.5.6. Lindja e formave të projektimit të punës bazuar tek grupi.....	109
3.5.7. Përdorimi i gjerë i aftësive të ndryshme, shkathtësive dhe kompetencave.....	109
3.5.8. Shfrytëzimi optimal i potencialit njerëzor.....	109
3.5.9. Puna artizanale.....	110
3.6.Përmbledhje.....	111
3.6.1 Çfarë do të trajtohet në kreun që vijon	111

KAPITULLI IV: METODOLOGJIA

4.1. Qasja metodologjike e studimit.....	112
4.2.Zgjedhja dhe besueshmëria e kampionit.....	118
4.3.Përmbledhje.....	119
4.3.1 Çfarë do të trajtohet në kreun që vijon	120

KAPITULLI V: ANALIZA STATISTIKORE DESKRIPTIVE

HYRJE	121
5.1. Të dhëna për të anketuarit, statusi, arsimimi, vendi studimit, gjinia.....	123
5.2 Informacioni i përgjithshëm mbi bizneset e marra në studim.....	126
5.3.Diagnostikimi i situatës - si bëhet strukturimi organizativ.....	128
5.3.1.Struktura e zgjedhur e organizatave të biznesit	129
5.3.2.Vendimmarrja për Strukturën.....	132
5.3.3.Dimensioni strukturor–Standardizimi/kompleksiteti.....	134
5.3.4.Hierarkia e autoritetit dhe Centralizimi	136
5.3.5.Dimensionet Strukturore -Formalizimi dhe Standardizimi.....	137
5.4.Diagnostikimi i situatës dhe dinamikave organizative.....	138
5.4.1.Efikasiteti i strukturave aktuale	140
5.4.2. Njohuritë menaxheriale dhe sipërmarrëse për strategjinë dhe strukturën.....	141
5.5.Përmbledhje.....	143
5.5.1 Çfarë do të trajtohet në kreun që vijon	143

KAPITULLI VI: ANALIZA E DIMENSIONEVE STRUKTURORË DHE KONTEKSTUALË FAKTIKË

6.1. Dimensionet e kontekstit	146
6.2. Dimensionet strukturore	149
6.3. Vendimmarrja dhe njohuritë për strukturën dhe strategjinë	151
6.4. Struktura dhe motivimi	152
6.5. Strategjia si udhëheqëse e strukturimit organizativ	152
6.6.Përmbledhje.....	153
6.6.1 Çfarë do të trajtohet në kreun që vijon	153

KAPITULLI VII: ANALIZA FAKTORIALE - NDRYSHIMET PËR TË ARDHMEN.

7.1. Analiza e efektit të variablave të kontrollit.....	160
7.2. Përmbledhje e dy analizave: dimensionet strukturorë dhe kontekstualë faktikë si dhe ajo faktoriale e ndryshimeve për të ardhmen	161
7.3. Çfarë do të trajtohet në kreun që vijon	163

KAPITULLI VIII: PËRFUNDIME, REKOMANDIME

8.1. Përfundime	164
8.2. Sugjerime	166
8.3. Rekomandime për Studjuesit.....	166
8.4. Rekomandime për Sipërmarrësit dhe Menaxherët.....	167
Në vend të mbylljes.....	169

SHTOJCA

ANEKSI 1	170
Tabela 1 Krostabulata -Arsimi dhe Pozicioni në Organizatë	170
Tabela 2 Krostabulata- Arsimi dhe vendi i studimit	170
Tabela 3 Krostabulata Lloji i aktivitetit & Madhësia e ndërmarrjes	171
Tabela 4 Krostabulata Lloji i aktivitetit & ndryshimi i stafit gjatë 3 viteve të fundit	171
Tabela 5 Vlerësimi i faktorëve strukturorë	172
Tabela 6 Krostabulata- Lloji i aktivitetit me ndryshimet strukurore	173
Tabela 7 Vlerësimi i faktorëve kontekstualë	174
Tabela 8 Vlerësimi i efijencës së strukturës	175
Tabela 9 Testi Chi Square Lloji i vendimarrjes & niveli i njohurive	176
Tabela 11 Testi Chi square midis llojit të ndryshimeve strukurore dhe strategjisë	177

Tabela 11/1 Testi Chi square midis llojit të ndryshimeve strukturore dhe teknologjisë	178
Tabela 11/2 Testi Chi square midis llojit të ndryshimeve strukturore dhe ndryshimeve të ambientit.....	179
Tabela 11/3 Testi Chi square midis llojit të ndryshimeve strukturore dhe modeli i biznesit	180
Tabela 12 Testi Chi square hierarkia në organizatë & motivimi	181
Tabela 13 Testi Chi square Performanca & strukturimi sipas Strategjisë	182
Tabela 14 Analiza ANOVA për lidhjen mes ndryshimeve & viteve të aktivitetit të organizatës	183
Tabela 15 Analiza ANOVA për lidhjen mes ndryshimeve & madhësisë së organizatës	184
Tabela 16 Testi Chi square midis llojit të ndryshimeve strukturore dhe aftësisë financiare të organizatës.....	185
Tabela 17 Testi Chi square midis llojit të ndryshimeve strukturore dhe fleksibilitetit	186
Tabela 18 Testi Chi square midis llojit të ndryshimeve strukturore dhe përvojës së organizatave të ngjashme	187
Tabela 19 Testi Chi square midis llojit të ndryshimeve strukturore dhe spontanitetit të kthyer në përvojë	188
Tabela 20 Ndërmarrjet aktive sipas madhësisë	189
Tabela 21 Ndërmarrjet aktive sipas aktivitetit ekonomik dhe madhësisë sipas të punësuarve	191
ANEKSI 2 - INSTRUMENTI MATËS	193
ANEKSI 3 -TABELA E TEORIVE	198
BIBLIOGRAFIA	200

LISTA E ILUSTRIMEVE

Figura 1.1. Modeli Konceptual teorik	12
Figura 2.1. Struktura si lidhje midis strategjisë dhe zbatimit të saj	22
Figura 2.2. Shkollat Normative.....	29
Figura 2.3. Shkollat e Strategjisë	31
Figura 2.4. Shkollat Përshkruese	33
Figura 3.1 “Modeli Yll”	55
Figura 3.2 Elementët Kyç të Projektimit Organizativ	89
Figura 3.3. Organigrafet	101
Figura 3.4. Zbatimi Strategjisë përmes Projektimit Organizativ	101
Figura 7.1. Modeli i analizës faktoriale	154

LISTA E TABELAVE

Lista përmbledhëse e tabelave

Tabela 3.1 -Tipologjia e Modelit Integrativ të Dimensioneve Strukturore dhe Strategjike të Miller-it.....	87
Tabela 3.2. Si e Ndikojnë Strategjitë Projektimin Organizativ.....	92
Tabela 4.1. Ndërmarrje të mesme e të mëdha.....	119
Tabela 4.2. Popullata e ndërmarrjeve me intervalet.....	119
Tabela 5.1. Pozicioni në kompani.....	124
Tabela 5.2. Vendodhja e organizatës	127
Tabela 5.3. Vendimmarrja për Strukturën fillestare të organizatës	132
Tabela 5.4 Ndryshimet e strukturës	138
Tabela 5.5. Pozicionimi në strukturë dhe hierarkia e autoritetit.....	142
Tabela 5.6.Vlerësimi për ndryshimet që përmirësojnë performancën	143
Tabela 7.1. Koeficienti i besueshmërisë për faktorët strukturorë	156
Tabela 7.2. Peshat faktoriale për faktorët strukturorë.....	156
Tabela 7.3. Koeficienti i besueshmërisë për faktorët kontekstualë	156
Tabela 7.4. Peshat faktoriale për faktorët kontekstualë.....	157
Tabela 7.5. Koeficienti i besueshmërisë për faktorët e ndryshimeve në performancë..	157
Tabela 7.6. Peshat faktoriale për faktorët e ndryshimeve në performance	158
Tabela 7.7. Multikolineariteti i variablave të pavarur	159
Tabela 7.8. Analiza faktoriale	160

LISTA E DIAGRAMEVE

Lista përmbledhëse e grafikëve

Grafiku 5.1. Gjinia	123
Grafiku 5.2. Niveli arsimor	124
Grafiku 5.3. Vendi i arsimimit	125
Grafiku 5.4. Aktiviteti i organizatës	128
Grafiku 5.5. Vjetërsia e organizatës	129
Grafiku 5.6. Situata financiare gjatë 3 viteve të fundit-fitimi	131
Grafiku 5.7. Situata financiare gjatë 3 viteve të fundit-shifra afariste	131
Grafiku 5.8. Standartizimi	133
Grafiku 5.9. Hierarkia e autoritetit	135
Grafiku 5.10. Formalizimi	136
Grafiku 5.11. Ku bazohen ndryshimet e strukture	137
Grafiku 5.12. Llojet e vendimmarrjes për ndryshimet e strukturës	138
Grafiku 5.13. Motivimi brenda strukturës	139
Grafiku 5.14. Parashikimi dhe ndryshimi i stafit në të ardhmen	139
Grafiku 5.15. Vlerësimi i njohurive për strukturën organizative dhe strategjinë	140
Grafiku 5.16. Efikasiteti i strukturës aktuale	142
Grafiku 5.17. Organigrama e kompanisë	141

KAPITULLI I: HYRJE

Strukturimi organizativ sot prej shumë studjuesish shihet si një tjetër faktor i rëndësishëm strategjik që duhet të merret parasysh për arritjen e suksesit. Mënyra se si strukturojnë organizatat e biznesit, burimet njerëzore dhe burimet e tjera ; ndikojnë në avantazhin konkurrues dhe mund të mbështesin qëllimet strategjike të tyre (Porter M.,2005, Nadler D. A. dhe Tushman M. L., 1997).Viti 1980 prodhoi kultura të reja organizative që vlerësonin stafin e pakët, fleksibilitetin, përgjegjshmërinë e shpejtë ndaj konsumatorit, punonjësit e motivuar, kujdesin për konsumatorët dhe cilësinë e produktit.

Referuar shumë autorëve të fushës së menaxhimit dhe organizatave, (Hernaus T., 2011; Laloux F., 2014), ky studim reket ndër të tjera të pohojë, diçka që konstatohet edhe praktikisht , se mënyra se si përpiqemi të merremi me problemet aktuale të organizatave shpesh duket se i bën gjërat më keq. Shumica e organizatave kanë kaluar nëpër shumë stade që përfshijnë ndryshim programesh, bashkime, centralizime e decentralizime, deklarata të reja misioni, koncepte e metoda të reja, sisteme të reja IT apo “scorecard”-e të reja, e sisteme të reja stimujsh. Duket se rruga e tanishme e drejtimit të organizatave ka arritur në kufijtë e tyre dhe këto receta tradicionale shpesh ngjajnë si pjesë e problemit, e jo zgjidhje e tij (Laloux F, 2014).

A kemi nevojë për liderë, menaxherë e sipërmarrës më “të ndriçuar”, apo kemi nevojë për diçka më shumë: për struktura organizative dhe praktika më të “të ndriçuara” që të mund të arrijmë suksesin?

Biznesi edhe ne Shqipëri aktualisht vepron në një mjedis global, i cili ka impakt të madh si mbi teorinë apo praktikën e organizatave, ashtu dhe mbi sjelljen e punës së punonjësve. Ky mjedis tashmë mjaft kompleks, e që bëhet gjithnjë e më dinamik dhe konkurrenca në rritje, po ndryshon dhe mënyrën e organizimit të punës si dhe zgjidhjet lidhur me të. Kohët e fundit po fitojnë terren kërkimet për “Gralin e Shenjtë” (Tomislav H. 2011),i cili do të na siguronte arritjen e efektivitetit organizativ përmes zgjidhjeve të mira të Projektimit Organizativ. Ky drejtim i kërkimit ofron shumë hapësira të mundshme dhe mjetet për përmirësimin e efektivitetit. Mundësi të mëdha dalin nga kuptimi më i mirë i organizatave bashkëkohore dhe mjedisit të punës. Për ti kapur këto mundësi duhen studjuar dhe evidentuar

tendencat lidhur me raportet midis projektimit të organizatës, strukturës, strategjisë, modelit të biznesit, etj.

Dy momente i besoj janë të rëndësishëm për tu konsideruar nga klasa menaxhere dhe sipërmarrëse në procesin e projektimit organizativ. Momenti fillestar i vendimarrjes për zgjedhjen e një strukture organizative dhe çdo moment në vijim gjatë procesit të strukturimit organizativ. Të dy këto momente besoj se do të duhej ti përgjigjeshin minimalisht dy pyetjeve:

1. Së pari :A e përmbush struktura e zgjedhur detyrën kryesore të saj të suportoje arritjen e synimeve organizative siç është performanca e lartë dhe objektivat e realizuara me efikasitet e efektivitet?
2. Dhe së dyti: A e përmbush struktura e zgjedhur detyrën e saj ta bëjë punën e punonjësve më efikas, të motivuar dhe efektive.

Shumë studiues (Goold M, dhe Campbell A, 2002, Galbraith Jay R. , 2014), por dhe praktikues të njohurive mbi menaxhimin dhe organizatat e biznesit, menaxherë e sipërmarrës do të donin të mundnin tu përgjigjeshin pyetjeve të mësipërme dhe natyrisht pre tyre rrjedhin edhe pyetjet që vijojnë :

1. A është një organizatë e projektuar mirë pra sa i përmbush minimalisht dy rekuizitat e sipërpërmendura dhe nga ta kuptojmë këtë ?
2. Si duket një organizatë e mirë-projektuar ? Parametrat që duhet ajo të përmbushë.
3. Si i bën të ndjehen ata që punojnë atje?
4. Dhe ku ndryshon ajo nga një organizatë e keq-projektuar?

Këto janë disa prej shqetësimeve menaxheriale të drejta që nxitën edhe këtë hulumtim mbi strukturimin organizativ. Shpesh hasen raste ku projektimi i organizatës barazohet me strukturën e organizatës (Goold M, dhe Campbell A, 2002, Galbraith Jay R. , 2014). Fjalët "e gjatë " dhe "e sheshtë " janë përdorur për të përshkruar si projektimin e organizatës, ashtu dhe strukturën e saj. Në fakt, projektimi organizativ përfshin shumë më tepër se thjesht strukturën: Projektimi Organizativ është procesi i përafrimit të strukturës së një organizate me misionin e saj (Galbraith J., Downey D., and Kates A., 2001, Galbraith Jay R., 2014). Kjo do të thotë të kërkojë në marrëdhëniet komplekse ndërmjet detyrave, punës, përgjegjësisë

dhe autoritetit dhe të sigurohesh se të gjitha këto mbështesin objektivat e biznesit. Projektimi Organizativ i mirë ndihmon komunikimin, produktivitetin dhe novacionin. Ai krijon një mjedis ku njerëzit mund të punojnë në mënyrë efektive. Shumë çështje të produktivitetit dhe të performancës mund të fajësojnë projektimin e dobët të organizatës. Një kompani mund të ketë një mision të madh, staf të mirë, udhëheqje të mirë, etj dhe ende nuk performon mirë për shkak të projektimit të dobët organizativ. Si kryhet puna, si zhvillohen proceset e biznesit, shkëmbimi i informacionit dhe si motivohen njerëzit; të gjitha këto ndikojnë drejtpërdrejt tek performanca e mirë e organizatës. Të gjithë këta faktorë janë aspekte të projektimit të organizatës dhe çdo aspekt është i rëndësishëm për suksesin e saj.

- Po cilat struktura biznesi janë më të mira në shekullin e paparashikueshëm 21 ?
- Si mundet një kompani, ose departament të rikonfigurohet me sa më pak dëme dhe me impakt pozitiv sa më maksimal ?

Çdo ekzekutiv përballlet me problemet e strukturimit e ristrukturimit organizativ dhe me nevojën për një udhëzues për zgjidhjen e tyre. Të gjithë do të donin të dinin më shumë, për mënyra rrënjësisht më të mira se si duhet të jenë organizatat e biznesit. Por, a është kjo me të vërtetë e mundur apo një mendim thjesht i dëshiruar ? Në qoftë se rezulton se është e mundur që të krijojmë organizata biznesi që të tërheqin më shumë prej potencialit njerëzor, atëherë si mund të jenë të tilla organizatat? Si mund ti sjellim ato në jetë ? Këto janë pyetje dhe shqetësime në zemër të shumë kërkimeve bashkëkohore (Foster Ph.A. 2014,(Laloux F, 2014, Wulf J, 2012, Tomislav H.2011, Guadalupe M. & Wulf J, 2008).

Edhe ky studim synon veç të tjerash të orientojë drejtuesit e bizneseve, të të gjitha niveleve se si zgjedhjet e tyre i çojnë ata sistematikisht tek këto pyetje themelore:

- Cilat janë mundësitë më të mira strukturore për të arritur suksesin tonë?
- A duhet të ristrukturohemi për të arritur qëllimet tona strategjike?
- Cilat procese janë të nevojshme për të arritur në performancën e lartë të një strukture të re dhe për rrjedhojë dhe të organizatës ?
- Si të plotësojmë me staf organizatën e ristrukturuar për optimizuar rezultatet?

Duke pasur parasysh rëndësinë e strukturës dhe të projektimit organizativ, është ekuipueshme pse fajësohen shpesh këto dy komponentë për mungesën e efikasitetit dhe efektivitetit të organizatave. Arsyeja është se ndodh që organizatat shpesh evoluojnë spontanisht në vend që të projektohen. Me pak ose aspak planifikim dhe ndërhyrje, projektimi organizativ që rezulton ka të ngjarë të jetë me të meta; nuk ka pasur fare synim të ndjekë një strategji të caktuar, mund të jetë me mospërputhjeve të stimujve motivues, boshllëqe të procesit dhe pengesa në komunikimin efektiv.

Pa planifikimin e duhur, projektimi organizativ shpesh priret drejt një strukture hierarkike. Kjo strukturë është e zakonshme edhe sepse drejtuesit e biznesit dhe menaxherët shpesh nuk janë të gatshëm të heqin dorë nga kontrolli. Por në struktura të tilla, mund të gjejmë mungesë fleksibiliteti, shpërdorim të burimeve në përgjithësi dhe përdorim joeficient veçanërisht të burimeve dhe aftësive njerëzore (Galbraith Jay R., 2014, Snow, Charles C. dhe Miles, Raymond E. 2003, Goold M, dhe Campbell A, 2002, Galbraith J., Downey D., dhe Kates A., 2001, Greiner L.E. 1998). Kur është fjala për zgjedhje të strukturës dhe projektim të mirë të organizatës, duhet kuptuar se kjo është një çështje që krijon përveç dhe para së gjithash suport për objektivat dhe synimet organizative e pra duhet të marrë në konsideratë strategjinë e saj, por duhet gjithashtu të krijojë balancat e duhura, kontrollin e duhur, fleksibilitetin e duhur, stimujt e duhur dhe përdorimin më të mirë të burimeve njerëzore e burimeve të tjera të rëndësishme (Greiner L.E. 1998, Miles, R. dhe Snow, Ch. 2003).

1.1. Qëllimi i punimit

Studimi synon të hetojë procesin e strukturimit organizativ dhe të zbulojë faktorët që ndikojnë vendimmarrjen për projektimin e strukturës në organizatat e biznesit në Shqipëri dhe suksesin e strukturimit dhe të biznesit. Për të arritur këtë qëllim, hulumtimi synon t'i japë përgjigje disa pyetje kërkimore që lidhen me projektimin dhe strukturimin organizativ të cilat do të prezantohen në vijim. Një qëllim po aq i rëndësishëm i studimit është që duke evidentuar faktorët realë që përcaktojnë projektimin organizativ të biznesit të parashikojë suksesin e ardhshëm të Strukturimit dhe për pasojë edhe të performancës organizative të Organizatave të Biznesit në Shqipëri. Disa autorë dhe

modele strukture organizative do të sigurojnë një kornizë teorike, për të analizuar situatën praktike dhe nevojat organizative për projektim, si dhe proceset përmes të cilave projektimi organizativ realizohet. Një synim i rëndësishëm i kësaj përpjekje është të përmbledhë idetë e mëparshme mbi projektimin e organizatave, duke evidentuar disa parime thelbësore mbi të cilat të mbështetet një kornizë e përdorshme dhe praktike. Një numër në rritje i teorive organizative e ka përfshirë analizën stukturës dhe projektimit organizativ. Por :Sa njihen dhe aplikohen këto analiza në kontekstin shqiptar organizativ ? Sa është intuitive dhe sa racionale, aty vendimmarrja për stukturën dhe projektimin organizativ?

Shqetësimi që evidenton kërkimi dhe synon të analizojë është; se ndonëse në kontekstin akademik ato duhet të njihen, në situatat reale organizative ka shumë gjasa që të gërshetojnë në shumicën e rasteve një vendimmarrje intuitive më shumë se racionale, për shkak të mungesës së informacionit apo sfidave të tjera që përballin organizata në të tëra hallkat e drejtimit dhe më tej synohet të zbulohen një sërë faktorësh që e pengojnë atë si dhe të jepen rekomandime për modele efikase.

1.1.1 Objektivat e studimit

Për të përmbushur qëllimin e këtij studimi janë përcaktuar edhe objektivat e kërkimit që mund ti lista si vijon:

1. Të analizojë kuadrin e përgjithshëm teorik të strukturimit organizativ, që do të thotë një rishikim i literurës bashkëkohore në projektim dhe strukturimin organizativ si dhe faktorëve /dimensioneve që e përcaktojnë atë.
2. Të sjellë shkollat e organizimit dhe kontributin e tyre në disiplinën e menaxhimit me fokus tek projektimi dhe strukturimi organizativ, përmes studjuesve më në zë të fushës.
3. Të kontribuojë në diagnostikimin e problemit shqiptar të projektimit dhe strukturimit orgnizati, pra të zbulojë faktorët realë që përcaktojnë projektimin dhe strukturimin organizativ.

4. Të evidentojë sfidat që përballin organizatat e biznesit dhe trendet që evidentohen gjatë këtij procesi e që mund të kenë impakt negativ apo pozitiv në mbijetesën dhe suksesin e tyre.
5. Të kontribuojë në formulimin e një përmbledhje teorike udhëheqëse për projektimin dhe strukturimin organizativ në ndihmë të organizatave shqiptare.

Në funksion të përmbushjes së këtyre objektivave do të synohet dhe :

Rishikimi i literaturës mbi strukturën dhe projektimin organizativ për të krijuar bazën e modelit konceptual të këtij punimi.

Rishikimi i literaturës fokusohet në këto drejtime kryesore:

- a. Struktura dhe dimensionet kryesore të saj që do të thotë :
- b. Variablat rrethorë /kontekstualë , nga të cilat është vecuar strategjia dhe madhësia
- c. variablat apo dimensionet strukturore si ; kompleksiteti ,formalizimi dhe centralizimi.
- d. Të verifikojë lidhjet e faktorëve rrethorë/kontekstualë, duke treguar cilët prej këtyre faktorëve kanë një ndikim domethënës mbi strukturimin organizativ që do të shërbejnë më tej tek analiza e të dhënave për të zbuluar se cilët prej tyre janë konsideruar në organizatat e biznesit në Shqipëri të marra në studim.
- e. Të tregojë çështje që mund të kërkojnë një studim më të thelluar në fushën e strukturimit organizativ në organizatat e biznesit në Shqipëri në të ardhmen.

1.2.Pyetjet kërkimore

Punimi synon të hetojë procesin e strukturimit organizativ dhe të zbulojë faktorët që ndikojnë vendimmarrjen për projektimin e strukturës në organizatat e biznesit në Shqipëri dhe suksesin strukturimit dhe të biznesit . Për të arritur këtë qëllim, ky punim do t'u japë përgjigje disa pyetjeve :

Si e zgjedhin organizatat shqiptare strukturën e organizatës së biznesit ?

A është strategjia faktori kryesor ajo që i udhëheq organizatat në ndryshimin e strukturës organizative?

Kush e bën vendimmarrjen për projektimin organizativ dhe sa ndikon ajo tek lloji i strukturës së re të zgjedhur ? Kush e bën vendimmarrjen për strukturën fillestare dhe ndryshimin e saj ? Cilat janë strukturat më të përhapura. A janë ato tradicionale apo të tjera ?

Për të analizuar gjithë kuadrin e synuar që përmbledh qëllimi i këtij studimi sigurisht që është e nevojshme të ngrihen disa pyetje kërkimore dhe parashtrohen disa hipoteza :

Pyetja kërkimore 1: A janë dimensionet kontekstuale/rrethimore ato që i udhëheqin organizatat e biznesit në vendimmarrjen për projektimin organizativ dhe ndryshimin e strukturës?

Pyetja kërkimore 2: A janë dimensionet strukturorë ato që i udhëheqin organizatat e biznesit në vendimmarrjen për projektimin organizativ dhe ndryshimin e strukturës?

Pyetja kërkimore 3: Sa udhëhiqen organizatat e biznesit në Shqipëri në projektimin organizativ dhe ndryshimin e strukturës, nga kontributet teorike shkencore? Pra a mund të zbulojmë ndonjë lidhje midis llojit të vendimmarrjes për strukturën (kolegjiale, e pronarit, etj) me nivelin teorik të njohurive për strukturën dhe strategjinë të klasës menaxheriale dhe sipërmarrëse?

Pyetja kërkimore 4: A varet motivimi brenda një strukture hierarkike nga lloji i saj pra nga fakti nëse është shumë hierarkike apo e sheshtë ?

Pyetja kërkimore 5: A ka lidhje performanca e organizatave/kompanive me faktin që strategjia ka qenë faktori që ka drejtuar strukturimin organizativ?

Pyetja kërkimore 6: Çfarë ndryshimesh dhe përmirësimesh në strukturë do të ndikonin pozitivisht ndryshimin e performancës së strukturimit organizativ dhe të organizatës ?

Hipoteza 1: Ndryshimet strukturorë të organizatave të biznesit Shqiptar lidhen me një ose disa faktorët kontekstuale¹.

Hipoteza 2: Ndryshimet strukturorë të organizatave të biznesit Shqiptar nuk lidhen me një ose disa nga faktorët kontekstuale

¹ Edhe pse “faktorët kontekstuale” mund ti sillnim me termin shqip “faktorët rrethimore” siç kemi vepruar deri tani, për tu përafëruar me literaturën bashkë kohore ndërkombëtare, këtej e tutje do të ndjekim termin origjinal e gjendur rëndom aty.

Nën Hipoteza 01: Ndryshimet strukturore të organizatave të biznesit Shqiptar lidhen me strategjinë,teknologjinë,ambientin

Hipoteza 3: Ndryshimet strukturore të organizatave të biznesit Shqiptar lidhen me një ose disa nga faktorët (teorikë) strukturore .

Hipoteza 4:Ndryshimet strukturore të organizatave të biznesit Shqiptar nuk lidhen me një ose disa nga faktorët (teorikë) strukturore.

Nën Hipoteza 04: Ndryshimet strukturore të organizatave të biznesit Shqiptar nuk lidhen me një ose disa nga faktorët teorik strukturore, por me faktorë të tjerë të diktuar nga sfidat që përballin organizatat e biznesit në Shqipëri.

H5-Supozimi ynë i parë është që të dy variablat *lloji i vendimmarjes* për zgjedhjen e strukturës fillestare të organizatës me variablin që shpreh *njohuritë për strukturën dhe strategjinë organizative* janë të varur nga njëri-tjetri

H6- Supozimi ynë i dytë është që të dy variablat *lloji i vendimmarjes* për zgjedhjen e strukturës fillestare të organizatës me variablin që shpreh *njohuritë për strukturën dhe strategjinë organizative* janë të pavarur nga njëri-tjetri.

H7 –Lloji i strukturës (e sheshtë /hierarkike) nuk ndikon ndryshimin e motivimit.

H8 –Lloji i strukturës (e sheshtë /hierarkike) e ndikon ndryshimin e motivimit.

Hipoteza (H9) supozon se strukturimi sipas strategjisë mund të ndikojë pozitivisht performancën.

Hipoteza (H10) ndryshimet e strukturës propozuar nga klasa sipërmarrëse dhe menaxheriale që synojnë përmirësimin e saj, duke u korreluar me faktorët apo dimensionet strukturore dhe ato të kontekstit, çojnë në ndryshime pozitive të performancës së strukturës dhe organizatave të biznesit të marra në analizë.

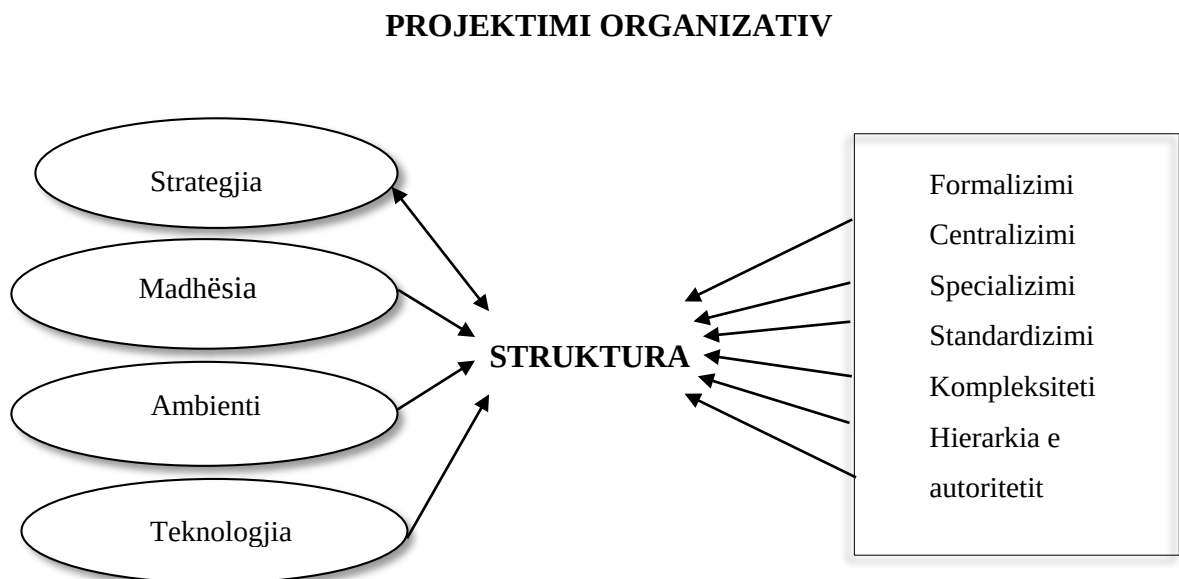
Analiza e të dhënave është kryer nëpërmjet analizës deskriptive, tabelave të kryqëzuara, testeve të pavarësisë, korrelimet midis variablave, analizës faktoriale, ndërtimit dhe shqyrtimit të hipotezave etj. Pra jo vetëm një analizë përshkruese por edhe një analizë statistikore analitike. Pyetëtori u testua paraprakisht në dhjetë organizata biznesi të zgjedhura rastësisht, për të parë nëse kishte probleme apo paqartësi në plotësimin e tij. Rezultati i testit tregoi se pyetjet e pyetësorit ishin të formuluar saktë dhe të qarta për t’u kuptuar.

Diagnostikimi dhe projektimi organizativ është një shkencë normative që fokusohet në krijimin e një organizate për të arritur qëllimet e caktuara. Projektimi "është i shqetësuar me mënyrën se si gjërat duhet të jenë, me projektimin e strukturave për të arritur qëllimet "(Simon, 1981).

1.2.1. Modeli Konceptual Teorik

Modeli Konceptual Teorik që vijon (fig.1.1) është sjellë për tu prezantuar paraprakisht bazuar tek qasja e kontingjencës dhe tek mjaft autorë dhe moelet e tyre që e promovojnë atë, (Nadler D. A. dhe Tushman M. L. , 1984, Robin 1990, Galbraith J., Downey D., and Kates A., 2001, Snow, Charles C. dhe Miles , Raymond E. ,2003, Minzberg H. 2003, Daft R. L. 2012, Burton R. M., dhe Obel B. 2013) etj. edhe pse faktorët apo dimensionet strukturorë dhe ato të kontekstit që e përbëjnë atë, do të studjohen dhe prezantohen më hollësisht në Kreun e Tretë të rishikimit të literaturës.

Fig.Nr.1.1. Modeli Konceptual Teorik



1.3. Metodologjia e përdorur

Për realizimin e këtij punimi është përdorur një metodologji që konsiston në një kombinim të kërkimit primar me atë sekondar duke bashkërenduar të dhënat e të dy alternativave të kërkimit pra ato primare dhe sekondare. Një pjesë e konsiderueshme e të dhënave të kërkimit sekondar janë siguruar nëpërmjet studimit dhe hulumtimit të kontributeve të autorëve më në zë të fushës, përmes botimeve të tyre, librave dhe artikujve, në revista dhe shtëpi botuese prestigjioze, të njohura ndërkombëtarisht, si dhe me ndihmën e aksesit në bibliotekat e disa universiteteve evropiane dhe amerikane. Për të siguruar të dhënat primare në këtë studim u përdor metoda sasiore për realizimin e kërkimit, e më konkretisht teknika e pyetësorëve, pra në bashkëpunim me ekspertë të fushës, janë hartuar pyetësorët për mbledhjen e të dhënave. Të cilët u shpërndanë pranë disa bizneseve që operojnë në qytetet Tiranë, Vlorë, Fier dhe Durrës. Shpërndarja e 400 pyetësorëve pranë këtyre bizneseve u realizua nëpërmjet kontakteve personale në biznese dhe duke përdorur postën elektronike. Numri i pyetësorëve të mbledhur ishte 320 por vetëm 300 mund të konsideroheshin për analizën e gjetjeve. Një shpjegim më i gjerë për zgjedhjen e metodës sasiore për realizimin e kërkimit, procedurën e mbledhjes së të dhënave, njësitë matëse dhe mënyrën e hartimit të pyetësorit, jepet në kapitullin e katërt të këtij punimi.

1.4. Rëndësia e studimit

Pse u zgjodh strukturimi organizativ ?

Një proces i strukturimit organizativ që të mbështesë strategjinë, qëllimet dhe objektivat e organizatës, mund të jetë një detyrë menaxheriale shumë sfiduese. Për më tepër kjo është veçanërisht e vërtetë sot, kur shumica e organizatave të biznesit luftojnë të gjejnë ekuilibrin delikat mes reagimit organizativ dhe efikasitetit operacional. Arritja e suksesit varet në një shkallë të madhe, nga aftësia e menaxherëve për të zhvilluar një strukturim organizativ efektiv dhe që ka shkallën e duhur të fleksibilitetit për situatat e ndryshme .

Edhe në botë vitet 1900 dhe fillimi i viteve 2000 janë karakterizuar nga një nevojë për një ristrukturim organizativ ngaqë organizatat luftonin për të gjetur një harmonizim midis

strategjisë dhe strukturës së tyre. Mjedi shumë i paqëndrueshëm dhe konkurrues i biznesit i detyroi shumë kompani në Evropë dhe Amerikë të rishqyrtojnë fokusin e tyre strategjik dhe për pasojë, edhe mënyrën në të cilën organizatat ishin projektuar.

1. Nuk ka ndonjë studim të mirëfilltë të këtyre përmasave², në fushën e strukturimit organizativ dhe problematikave që ka ai në organizatat e biznesit në Shqipëri, prandaj ky studim duke verifikuar disa prej problematikave që lidhen me të në këtë fushë kërkimi dhe duke reflektuar bindjen e autores se, veçanërisht organizatat e orientuara drejt rritjes duhet të jenë të vëmendëshme ndaj një strukturimi organizativ efektiv dhe shkencor e të studjuar mire, si një kyç për menaxhimin e kompleksitetit që rezulton nga zhvillimi i produkteve e shërbimeve të reja, nga hyrja në tregje të reja, apo nga ndjekja e grupeve e reja të konsumatorëve, synon veç të tjerash sensibilizimin e klasës sipërmarrëse e menaxheriale ndaj problemeve të diagnostikuara.

2. Me pak fjalë, studimi sugjeron se të gjitha organizatat; të vogla, të mesme e të mëdha, dhe veçanërisht ato në rritje, duhet të sigurojnë një strukturim organizativ që është i përshtatshëm për nivelin e kompleksitetit më të cilin ato përballen.

3. Ky studim synon përmes evidentimit teorik të komponentëve themelorë të projektimit organizativ, pasi janë shpjeguar me ndihmën e literaturës së rishikuar, të evidentojë realitetin faktik dhe praktikën e projektimit duke u përpjekur të parashikojë edhe se si të faktorët teorikë ato realë dhe masat e supozuara nga klasa menaxhere së bashku ndikojnë një strukturim të përgjithshëm të organizatës që do të jetë efektiv dhe efikas.

Kjo do të thotë se studimi sugjeron se për menaxherët është e nevojshme të studjojnë shkencërisht organizimin e punëve dhe detyrave në departamente ose divizione në një strukturë të përshtatshme organizative të përgjithëshme, si dhe koordinimin apo ndarjen e departamenteve, me qëllim që të punojnë së bashku në mënyrë të përshtatshme, dhe të vendosin në çfarë niveli në organizatë duhet të merren vendimet e mëdha.

² Përfshihet këtu ndonjë artikull shkencor i autores apo i ndonjë autori tjetër.

4.Studimi përmes literaturës evidenton faktin se presioni për efikasitet duhet ti udhëheqë përpjekjet e disa kompanive drejt ristrukturimit. Vetëm efikasiteti gjithsesi nuk është i mjaftueshëm. Në të njëjtën kohë, presionet e konkurrencës që të ketë produkte dhe shërbime me cilësi më të lartë gjithashtu do ti detyrojë kompanitë të rishikojnë strukturat për ti bërë të tilla që të nxitin kreativitetin dhe angazhimin e punonjësve.

5.Presioni i konkurrencës e bëri edhe në botë të domosdoshme për disa organizata për të ndryshonin gjithë fokusin e tyre. Kompanitë i janë përgjigjur këtyre sfidave efektivisht, duke riformuluar strategjitë e tyre në dritën e sfidave konkurruese me të cilat ato përballen. Shumë organizata në botë janë një shembull i mirë për ato në Shqipëri që ndryshojnë strukturën që të jetë në përputhje me ndryshimin e fokusit të tyre.

1.5. Kufizimet e punimit

Një kampion më i madh sigurisht që do të ishte më përfaqësues dhe ndoshta do ta rriste besueshmërinë e studimit,por vështirësitë në terma të aksesit dhe ato financiarë e bënë të pamundur sigurimin e një kampioni më të madh.

Për rrjedhojë, pyetësorët edhe pse u shpërndanë në një numër më të madh rrethesh, arritën të mbledhesh vetëm në qytetin e Tiranës, Vlorës, Fierit dhe Durrësit, gjë që e cënon disi përfaqësueshmërinë për biznesin gjeografikisht. Pjesë e kampionit studimor kanë qënë vetëm menaxherët e disa niveleve dhe sipërmarrësit , çfarë do të thotë që ky studim nuk mund të jetë përgjithësues për matjen e efikasiteti të strukturës pasi një pyetësor më i gjerë duke përfshirë punonjësit do ta bënte të plotë hetimin për këtë dimension të performancës së strukturës. Të dhënat janë mbledhur në një periudhë në kohë (2012-2013), jo në periudha të ndryshme. Vlerësohet se do ishte me interes shtrirja e tyre në kohë për të kuptuar më mirë dinamikën e strukturimit organizativ,por kjo u gjet e vështirë në praktikë pasi mungonin të dhënat pranë bizneseve për elementë që mund të ndihmonin studimin e dinamikës së projektimit organizativ. Faktorët impaktues tek projektimi organizativ janë më të shumtë në numër, nëse i referohemi të gjithë autorëve, por këtu janë sjellë ata më të artikuluarit nga shumica dhe prej tyre është shqyrtuar në mënyrë shteruese vetëm strategjia dhe madhësia.

Sigurisht në të ardhmen studjuesit përfshi dhe autoren e këtij studimi mund të rishqyrtojnë të tjera dimensione në mënyrë shteruese, por edhe duke u kufizuar vetëm tek disa mund të bëhet një shqyrtim më i thellë duke evidentuar korrelacionin midis dy grupeve të faktorëve dhe për të kuptuar si ndikojnë në performancën organizative.

1.6. Strukturimi i studimit

Strukturimi i studimit ka këtë pamje ; në vazhdim vjen:

Kreu i dytë, i cili përmbledh një rishikim të literaturës ku trajtohen shkurtimisht teoritë organizative, sidomos ato me fokus tek strukturimi, struktura dhe faktorët kryesorë që ndikojnë në projektimin organizativ.

Kreu i tretë në vijim, trajton rishikimin e literaturës mbi projektimin organizativ duke nisur me përkufizimin mbi projektimin organizativ, strukturimin dhe strukturën dhe përmes trajtimit të këndvështrimit të disa autorëve përshkruhen dimensionet strukturorë dhe në vijim dimensionet kontekstuale, me qëllimin që të kuptohet se cilët janë ata variabla ose faktorë që ndikojnë rezultatet projektimit organizativ dhe që do synohet të evidentohen më tej me ndihmën e analizës së pyetsorëve në organizatat e biznesit të marra në studim.

Kreu i katërt jep një përshkrim të metodologjisë së përdorur për realizimin e kërkimit. Këtu trajtohen arsyet e zgjedhjes së pyetsorit si metodë për mbledhjen e të dhënave, procedura për mbledhjen e të dhënave, njësitë matëse dhe mënyra e hartimit të pyetsorit. Në mënyrë të përmbledhur tregohet edhe procedura për vlerësimin e vlefshmërisë dhe besueshmërisë së kampionit.

Kreu i pestë përmbledh analizën e rezultateve të kërkimit ku metodat e përdorura janë ato statistikore. Këtu fillimisht janë trajtuar analizat përshkruese ku rezultati i të dhënave është realizuar me ndihmën e frekuencave të përfituara nga përpunimi dhe analizimi i pyetsorëve në programin SPSS dhe më tej trajtohet zbulimi dhe evidentimi i faktorit kryesor të kontekstit dhe strukturës me ndihmën e metodave analitike statistikore. Analiza e të dhënave për dimensionet organizative të marra në studim për t'i dhënë përgjigje pyetjeve kërkimore dhe hipotezave është kryer nëpërmjet analizës deskriptive, tabelave të kryqëzuara, testeve të pavarësisë, korrelimet midis variablave, analizës faktoriale, regresionit, ndërtimit dhe

shqyrtimit të hipotezave etj. Pra studimi siguron jo vetëm një analizë statistikore përshkruese por edhe një analizë statistikore analitike.

Pyetësi u testua paraprakisht në 10 kompani të zgjedhura rastësisht, për të parë nëse kishte probleme apo paqartësi në plotësimin e tij. Më pas është bërë hetimi i disa lidhjeve të shtruara nga pyetjet kërkimore, duke përdorur për testet e pavarësisë më anë të programit SPSS dhe duke analizuar edhe tabulatat për to.

Kreu i gjashtë si kreu përmblyllës i këtij punimi, trajton një përmbledhje të rezultateve të dhënave në formën e konkluzioneve të punimit dhe më tej jepen disa sugjerime e rekomandime modeste për manaxherët e bizneseve në lidhje me projektimin organizativ. Kapitulli mbyllet me kufizimet e punimit që njëkohësisht shërbejnë edhe si rekomandime për kërkime në këtë fushë në të ardhmen.

1.6.1.Çfarë do të trajtohet në kreun që vijon

Kreu i dytë, përmbledh një rishikim të literaturës, ku do të trajtohen shkurtimisht teoritë organizative dhe shkollat, sidomos ato me fokus tek projektimi e strukturimi organizativ, struktura dhe strategjia; si një nga faktorët, ose njëri prej dimensioneve kryesorë të kontekstit, që përcaktojnë projektimin organizativ. Disa prej Teorive Moderne Organizative, premtuese për Strukturimin Organizativ, do të prezantohen në këtë kapitull gjithashtu, duke i konsideruar si të rëndësishme për formimin dhe të ardhmen e menaxhimit dhe një seksion i tij do të sjellë edhe debatet midis disa prej teorive dhe shkollave, me fokus tek struktura, strategjia dhe projektimi organizativ.

KAPITULLI II: TEORITË DHE SHKOLLAT MBI STRUKTURIMIN ORGANIZATIV

2.1.Pse studjohen shkollat dhe teoritë mbi strukturimin organizativ

A janë teoritë aktuale të organizimit të dobishme për studiuesit e strukturimit organizativ?

A i përdorin aktualisht studiuesit e projektimit organizati, teoritë e organizimit në punën e tyre gjatë projektimit të organizatës?

Po praktikuesit, menaxherët e sipërmarrësit, sa udhëhiqen prej tyre, në praktikat e strukturimit organizativ?

Hatch M. J. (2013) thekson se ka shumë arsye pse dikush vendos të studiojë Teoritë Organizative, por gjithashtu pohon se nuk ka sens që menaxherët që përpiqen të kuptojnë koncepte të rëndësishme të menaxhimit apo si strukturohen organizatat të mos njohin teoritë organizative. Ky studim e ka edhe këtë synim, të evidentojë çfarë ndodh në realitetin e strukturimit organizativ në kontekstin global dhe shqiptar, në terma të përdorimit të këtyre teorive, prandaj ky studim fillon pikërisht me teoritë dhe shkollat rreth strukturës organizative.

Gjendja aktuale e Teorive Organizative është sigurisht rezultat i një procesi evolutiv. Megjithatë, në këtë seksion synoj të hedh shkurtimisht një vështrim të përgjithshëm mbi kontributet teorike, për të arritur në pikën ku të mund të evidentoj faktin se sa pasqyrojnë teoritë aktuale të zhvillimit të organizatave, një model kumulativ dhe ky këndvështrim do të na ndihmojë të kuptojmë se çfarë po ndodh me teoritë e sotme organizative, sa të dobishme janë ato për praktikat e strukturimit organizativ.

Fazat e zhvillimit të teorive Organizative janë dhënë më poshtë:

- 1. Kontributet e hershme**
- 2. Shkolla Klasike**
- 3. Shkolla e Marrëdhënieve Njerëzore**
- 4. Qasja e Kontingjencës**
- 5. Qasja Sistemike**
- 6. Qasja Politike**

2.1. 1.Kontributet e hershme

Origjina e Teorive Organizative mund të gjurmohet që në antikitet. Dëshmitë e përdorimit të parimeve të mirënjohura të teorisë organizative mund të gjenden në Biblën e Shenjtë, në jetën publike të Greqisë së lashtë, në Organizimin e Kishës Romake Katolike dhe organizimin e forcave ushtarake. Momenti më i rëndësishëm historik në aspektin e ndikimit të tij mbi Teoritë Organizative, ishte Revolucioni Industrial që filloi në Britaninë e Madhe e u përhap në Shtetet e Bashkuara të Amerikës dhe të Kolonive Britanike në të gjithë botën (Coleman D. , 1988; Lægaard J., Mille Bindslev, 2006; Brodie M.B., 2007). Revolucioni Industrial kishte dy elementë kryesorë që kontribuan në rritjen e fuqisë së Teorive organizative (a) Fuqia e makinave zëvendëson në një masë të madhe fuqinë e njeriut dhe (b) krijimi i fabrikave që u përhapën kudo (Coleman D. C., 1988; Brodie M.B., 2007). Këto zhvillime, kanë pasur mjaft ndikim tek strukturat e organizatës dhe projektimi organizativ, duke sjellë lehtësimin në një shkallë të madhe të procesit dhe siguruar efikasitetin e prodhimit.

2.1.2. Shkolla Klasike

Shkolla klasike e mendimit, zhvilloi parimet universale të teorisë organizative, që mund të aplikohen për të gjitha situatat. Teoritë Organizative Klasike u zhvilluan në gjysmën e parë të shekullit të 20, si një mënyrë për të sjellë së bashku Menaxhimin Shkencor, Teorinë Burokratike dhe Teorinë Administrative (Nelson D., 1980; Locke, E. A. 1982 ; Lægaard J. dhe Mille Bindslev, 2006; Brodie M.B., 2007). Teoria Klasike do të mbahet mend si një epokë në të cilën u distiluan dhe futën mënyrat tradicionale të menaxhimit ku Teoritë Organizative u sfiduan dhe sistemuan shkencërisht. Kontributet kryesore të shkollës klasike të mendimit përfshijnë:

1. Menaxhimin Shkencor të Taylor –it
2. Parimet Organizative të Henri Fayoli-it.
3. Burokracinë e Max Veber-it.
4. Perspektivën e Planifikimit Racional të Ralf Davis-it.

2.1.3. Menaxhimi Shkencor –Struktura sipas Taylor

Menaxhimi Shkencor fokusohej në rekrutimin e njerëzve më të mirë dhe pajisjeve më të mira

dhe shqyrtimin me kujdes të çdo detyre të prodhimit. Zanafillën e ka në fillim të shekullit të 20 dhe Frederick W. Taylor ishte kontribuesi kryesor i tij. Ai u bazua në idenë e rregullit dhe bëri përpjekje për të rritur efikasitetin e procedurave me efekt më të mirë, përmes analizave dhe eksperimenteve shkencore. Taylor-i besonte se ishte i mundur përshkrimi i proceseve që japin rezultat maksimal me një input minimal të energjisë dhe burimeve. Kështu, pikënisja e Taylor-it ishte procesi individual i punës, i cili do të kishte pasoja të konsiderueshme në të gjithë sistemin (Nelson D.,1980; Locke, E. A. 1982 ; Taylor F. W.,2004 Lægaard J., Mille Bindslev, 2006).

Struktura sipas Taylor, duhej të përshtatej me proceset e punës, të cilat ai i konsideronte shumë të rëndësishme dhe duke bërë kështu, menaxheri humbiste rolin e tij drejtues, por ndërkaq ai u nënshtrohej zgjidhjeve të përlllogaritura shkencërisht. Prandaj, ishte e nevojshme të krijohet një staf me specialistë, që të ishin të aftë në përcaktimin e proceseve optimale të punës. Meqë punonjësi dhe proceset e punës ku ai përfshihej ishin pikënisja në qasjen Tejloriane , ajo është kategorizuar si një qasje nga poshtë-lart (Nelson D.,1980; Taylor F. W.,2004; Lægaard J., Mille Bindslev, 2006).

2.1.4. Teoria Administrative dhe struktura, sipas H. Fayol

Teoria Administrative synoi krijimin e një grupi parimesh të menaxhimit që të ishin të aplikueshme për të gjitha organizatat. Pothuaj të njëjtën kohë me Taylor, Henri Fayol që në 1916 me botimin e tij zhvilloi një qasje po brenda perspektivës racionale, por e cila përmbysoi fokusin nga menaxhimi shkencor (Fayol H.,1999; Pugh,D.,S.Hickson D.,J.2007). Tashmë, ishin racionalizuar proceset administrative në vend të atyre teknike.

Struktura sipas Fayol –it, do të bazohej tek parimet administrative, pra ai promovonte idenë se forma e strukturës hierarkike piramidale të menaxhimit, ishte në funksion të bazës së organizatës që përfshinte aktivitetet, pra kemi një qasje nga lart- poshtë . Edhe pse mendimet e Fayol-it u shfaqën në fillim të këtij shekulli, ato nuk ishin përhapur jashtë Francës deri në vitin 1949, kur studimet e tij u përkthyen (Pugh D., S.Hickson D., J.2007). Disa kontribute të ndryshme teorike për këtë qasje administrative lidhen me dy parime të përgjithshme, koordinimin dhe specializimin, të cilat kanë në themel kërkesa më specifike:

2.1.4.1. Koordinimi: Piramida hierarkike

- Të gjithë punonjësit janë përgjegjës për vetëm tek një epror.
- Një epror mund të ketë vetëm numrin e vartësve të cilën ai ose ajo mund të menaxhojnë ('hapësira e kontrollit' e kufizuar)
- Puna rutinë duhet të kryhet nga vartësit në mënyrë që eprori të mund të marrë pjesë në detyra specifike (Fayol H. ,1999; Lægaard J., Mille Bindslev, 2006; Pugh,D.,S.Hickson D.,J.2007)

2.1.4.2. Specializimi: Shpërndarja e aktiviteteve në grupe pune

Formimi i grupeve homogjene sipas:

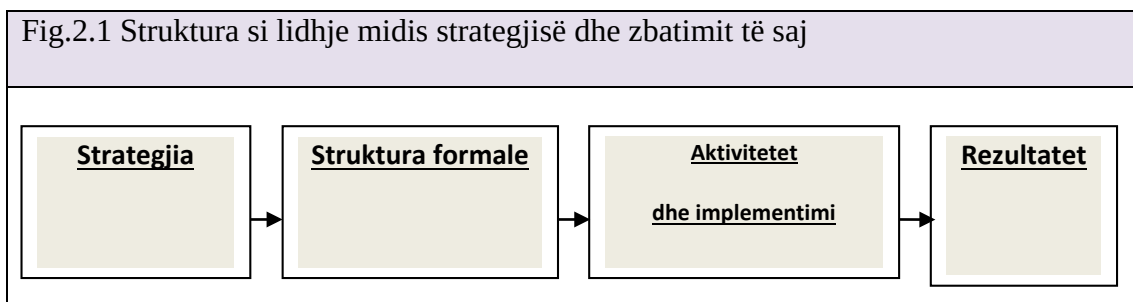
- Qëllimit(marketingu ose departamenti i zhvillimit)
- Procesit (daktilografi, qepje kapelesh, mbushje shishe)
- Klientëve (konsumatorët e mëdhenj, të mesëm dhe të vegjël)
- Gjeografisë (shërbime të ndryshme sipas vendit apo rajonit)

Kështu, koordinimi bazohet në një strukturë hierarkike piramidale, në të cilën anëtarët e organizatës janë të lidhur me njëri-tjetrin dhe duhet të ketë qartësi në strukturën administrative (Fayol H., 1999; Lægaard J., Mille Bindslev, 2006; Pugh, D., S.Hickson D., J.2007).Specializimi, nga ana tjetër, lidhet me mënyrat e grupimit në mënyrë më efektive të aktiviteteve të organizatës, në entitete apo departamente të ndara. Kjo i referohet parimit të departamentizimit, ku aktivitetet homogjene ose të ngjashme grupohen në një entitet. Pra koordinimi dhe specializimi, shprehin një shkallë të lartë formalizimi, e cila është një nga temat kryesore të perspektivës racionale. Fayol (1999) dhe të tjerët (Pugh, D., S.Hickson D., J.2007; Lewis P., et al 2007) kanë qenë pionierë të krijimit të teorisë administrative, por ata më pas u kritikuan rëndë për thjeshtimin e kushteve administrative. Kritiku kryesor ishte Herbert Simon i cili do të diskutohet më tej.

2.1 .5. Modeli Burokratik – dhe struktura sipas M. Weber

Teoria Burokratike, përfshin krijimin e një hierarkie e cila përshkruan ndarjen e punës në një kompani dhe i dha rëndësi specializimit. Weber është i ndryshëm nga Taylor dhe

Fayol, sepse ai ka një qasje më të gjerë ndaj organizatave, meqë ai përfshin edhe perspektivën shoqërore - historike (Pugh D., S., Hickson D., J.2007; Aquinas PG., 2009). Ai beson se kuptimi i organizatave dhe i strukturës së tyre mund të gjendet në kontekstin historik, ku ai zhvillon *një ideal normativ për burokracinë*, e cila është reflektuar në këndvështrimin e tij si psh. ai mbi nëpunësin publik. Sipas Weberit, punëtori publik duhet të veprojë sikur interesat e superiorit të ishin të tijat dhe kështu të qëndrojë në rolin e tij të caktuar, burokratik. Max Weber e konsideron strukturën formale si një mjet për arritjen e qëllimeve të ndryshme. Ky perceptim është ende hipotezë për analiza të shumta strukturore, si për praktikuesit edhe shkencëtarët. Hipoteza e thjeshtuar mund të organizohet në mënyrën e mëposhtme:



Burimi: Burton at al 2011.

Në një zinxhir të tillë, struktura formale merr një pozicion shumë qendror. Detyra e saj është të përkthejë strategjinë në nivelet organizative. Nëse menaxhimi bën gabime të rënda në këtë përkthim, ai mund ta ketë të vështirë për ti arritur qëllimet e caktuara prej tij. Weber na njeh me hollësi të madhe me shkaqet e krijimit të strukturave hierarkike, dhe ndër shkaqet kryesore, ai nënvizon pesë tezat mbi shkaqet e hierarkisë, (Pugh, D.,S. Hickson D.,J. 2007; Aquinas PG.,2009; Burton at al 2011; Daft R., 2012; Daft R. L., & Armstrong A. 2012), që janë listuar në vijim :

1. Hierarkia shkaktohet nga madhësia.
2. Hierarkia shkaktohet nga kompleksiteti.
3. Hierarkia shkaktohet nga konflikte të brendshme dhe të jashtme.
4. Hierarkia shkaktohet nga nevojat e njerëzve për menaxhim.
5. Hierarkia shkaktohet nga lufta e klasave.

Teoria klasike organizative nuk funksionoi, sepse ajo e përshkroi motivimin vetëm si një funksion të shpërblimeve ekonomike.

2.1.6. Shkolla e Marrëdhënieve Njerëzore

Shkolla e Marrëdhënieve Njerëzore shpesh e artikuluar edhe si Teoria Neoklasike Organizative, njohu natyrën sociale të organizatave dhe theksoi më shumë marrëdhëniet e individit dhe grupit në vendin e punës duke dalluar rolin e psikologjisë dhe sociologjisë, në kuptimin e sjelljes individuale dhe të grupit brenda organizatës. Përmirësimet në teorinë organizative çuan në konsideratat për mjedisin e punës. Produktiviteti përmirësohet në një mjedis ku ka koherencë midis vlerave dhe qëllimit. Organizatat mund të kenë sukses në një mjedis koheziv ku vartësit pranojnë autoritetin menaxherial (Lewis P., et al 2007; Aquinas PG., 2009). Çelësi i kësaj teorie është ruajtja e ekuilibrit. Sigurisht, ajo nuk mund ti përgjigjet paparashikueshmërisë ndaj autoritetit menaxherial.

Kontribuesit kryesorë të Shkollës së Marrëdhënieve Njerëzore përfshijnë:

- a. Studimet Hawthorne të Elton Mayos
- b. Nocionin e organizatës, si një sistem bashkëpunues, të Chester Barnard.
- c. Teoria X dhe Teoria Y e McGregor –it, me implikimin që Teoria Y (supozimi pozitiv mbi natyrën njerëzore) duhet të jetë udhëzuesi më i preferuar për menaxherët.
- d. Ad-hokracitë fleksibile të Warren Bennis-it si një formë organizative ideale. (Aquinas PG.,2009)

2.1.7 Qasja e kontingjencës

Qasja e kontingjencës beson se veprimet menaxheriale mund të rregullohen sipas kërkesave të situatave ose rrethanave të veçanta. Për të arritur rezultatin më të mirë të mundshëm në një situatë të caktuar, do të duhet të miratohet një Projektim Organizativ dhe më tej veprime menaxheriale më të përshtatshme sipas situatave të veçanta. Nuk ka një mënyrë më të mirë për të organizuar dhe menaxhuar. Funksioni themelor i menaxherëve është pikërisht të analizojnë dhe kuptojnë mjediset ku ata funksionojnë para se të adoptojnë teknikat proceset dhe praktikatat e tyre. Qasja e kontingjencës udhëzon menaxherin të jetë

adaptive ndaj mjedisit. Qasja e kontingjencës deklaron se nuk janë as forcat mekanike as forcat humane, që japin zgjidhje për problemet me të cilat ballafaqohen organizatat, por sinteza e të dyjave ajo që ofron zgjidhje dhe vepron si një udhëzues më i mirë për menaxherët (Burton R. M., Obel B., 2004; Burton R. M. et al 2006; Donaldson L., 2013).

Një pikëpamje me popullaritet e teorisë kontingjencës është se struktura e një organizate varet nga teknologjia e kompanisë dhe mjedisi dhe se efektiviteti i proceseve menaxhuese (duke përfshirë menaxhimin e sistemit të kontabilitetit), është i kushtëzuar nga struktura e organizatës.

Vendndodhja e informacionit në lidhje me teknologjinë dhe mjedisin ka një ndikim të rëndësishëm në strukturën organizative. Në mjedise të pasigurta me teknologji jo-rutinë, informacioni është shpesh i brendshëm. Aty ku mjediset janë të sigurta, ose ku teknologjia është rutinë, informacioni është i jashtëm (Burton, R., M. Obel B. dhe De Sanctis G. 2011).

Dimensionet e strukturës dhe të kontrollit përfshijnë autoritetin e strukturës dhe aktivitetet e strukturës, dmth, rregullat dhe procedurat që përcaktojnë diskrecionin e individëve. Autoriteti ka të bëjë me pushtetin social. Në modelin e kontingjencës, autoriteti i decentralizuar është më i përshtatshëm aty ku ekzistojnë mjedise të pasigurta ose teknologji jo-rutinë. Autoriteti i centralizuar është më i përshtatshëm kur mjedise janë të sigurta.

Teoria e Kontigjencës merret kryesisht me konfliktin, i cili në teoritë e mëparshme konsiderohet diçka që duhet të shmanget me çdo kusht. Konflikti është i pashmangshëm, por sipas teorisë së Kontigjencës është i menaxhueshëm. Organizatat evoluojnë për të plotësuar nevojat e tyre strategjike në mënyrë racionale, të njëpasnjëshme dhe lineare. Përshtatja ndaj ndryshimeve të mjedisit është e rëndësishme për suksesin menaxherial dhe organizativ. Menaxherët duhet të jenë në gjendje të marrin vendime të kushtëzuara nga rrethanat aktuale. Për Aquinas (2009) kontribuesit kryesorë në trajtimin sipas kontingjencës të teorisë organizative janë:

- a. Herbert Simon -i cili argumentoi se teoria e tanishme organizative është veçse një super thjeshtim dhe sipërfaqësore. Si marrëdhëniet klasike dhe njerëzore ishin thjesht fjalë të urta dhe kundërshtonin njëra-tjetrën.

- b. Daniel Katz dhe Robert Kahn- kontribuan në teorinë organizative me perspektivën e sistemeve të hapura. Ata e panë organizatën si një sistem të hapur dhe që adaptohet.
- c. Joan Woodward dhe Charles Perrow kanë theksuar rëndësinë e teknologjisë në përcaktimin e strukturës së duhur për organizatat.

Në vijim, ky studim gjen me vend të rievokojë katër kontribute të ndryshme teorike, të përmendura deri tani, sepse ato konsiderohen me rëndësi në kuptimin e strukturës organizative dhe sepse ato përqëndrohen tek performanca e strukturës. Nga perspektiva racionale, studjuesit i quajnë gjithashtu këto kontribute, shkolla teorike: Taylor - Menaxhimi Shkencor, Fayol-Teoria Administrative, Weber-Burokracia dhe Struktura Organizative, Simon - Sjellja Administrative. Edhe pse shkollat ndryshojnë nga njëra -tjetra, ato ndajnë të njëjtin perceptim, se një strukturë e formalizuar, është një përshkrim i detyruar i sjelljes së përbashkët të stafit. Kjo qasje racionale bazohet në:

- Transparencën për të mundësuar vlerësimin e pasojave të zgjedhjeve organizative. Përshtatja për arritjen e prodhimit maksimal.
- Nevojën për mundësinë e zëvendësimit të pjesëve të organizatës dhe për të shmangur stafin kyç.
- Nevojën për të reduktuar luftën për mbajtjen e pozicioneve të arritura.
- Menaxhimin dhe kontrollin nga lart -poshtë.
- Sjelljen profesionale dhe racionale, pa efekt negativ në marrëdhëniet emocionale.

2.1. 8.Qasja Sistemike

Teoria e Sistemeve përshkruan ndërlidhjen e të gjitha pjesëve të një organizate dhe pohon se një ndryshim në një fushë mund të prekë edhe shumë pjesë të tjera. Sistemet jo gjithmonë mund të ndërveprojnë në mënyrë lineare. Ndryshime të vogla në një pjesë mund të shkaktojnë ndryshime të mëdha në një pjesë tjetër, ndërsa ndryshimet e mëdha në një zonë mund të rezultojnë vetëm në ndryshime të vogla në një tjetër.

Organizatat veprojnë si sisteme duke ndërvepruar me mjedisin e tyre. Çdo ekuilibër është vazhdimisht në ndryshim ndërsa organizata përshtatet me mjedisin e saj të

ndryshueshëm. Rëndësia shumëdimensionale, natyra dhe kompleksiteti i ndikimeve reciproke dhe marrëdhëniet ndërmjet tendencave të ndryshme dhe trendeve kërkojnë aplikimin e një perspektive sistematike. E njohur së pari në mjedisin natyror dhe biologjik (Bertalanffy L., von 1950), perspektiva sistematike është aplikuar dhe pranuar së fundi edhe për konceptimin tërësor të sistemeve komplekse të ndërveprimeve sociale (Katz dhe Kahn, 1966; Thompson, 1967; Beer 1980), ku organizatat janë kuptuar si sisteme të hapura me kufij të përshkueshëm (Swanson, 2007; Jovanovich B., 1982) dhe shumë të varura nga një kontekst më i gjerë se i tyre.

Duke adresuar ndikimin e sistemeve të veçanta dhe të përgjithshme qasja sistematike dominoi shkencat organizative në mesin e 1960 (Jovanovich B., 1982; Shafritz, J. M., dhe Ott, J. S. 1987). Ajo ofroi një bazë intelektuale për zhvillimin dhe të kuptuarin e dinamikave të ndryshme të ndërvarësisë së pranishme në mjedisin e biznesit (Jovanovich B., 1982).

Ka pasur një tendencë të vazhdueshme për ta përdorur teorinë e sistemeve dhe menduarit sistematik si një platformë të gjerë konceptuale për të ndërhyrë në mjediset organizative disa studjues, psh. kanë propozuar modele të larmishëm të organizatave si sisteme në të cilat ndikimi i mjedisit (ekonomik, politik, social, kulturor, demografik, etj) në burimet e saj organizative dhe në karakteristikat kryesore (strategji strukturë, teknologji, etj) është theksuar si një nga përcaktuesit kryesorë të efektivitetit organizativ (Rummler G, & Brache A. P. 1995 dhe 2013; Lowman R.L., 2002; Swanson R.A., 2007).

Ka edhe shumë konceptime të tjera gjithëpërfshirëse të qasjes dhe të menduarit sistematik, në lidhje me aspekte të ndryshme të kryerjes së biznesit, që adresojnë përdorimin dhe zbatimin e tyre të gjerë. Meqënëse qasja dhe të menduarit sistematik dominon shumë edhe botën e biznesit dhe atë akademike, ajo është aplikuar për analizën e marrëdhënieve ndërmjet tendencave të ndryshme dhe tendencave të reja në praktikën e biznesit. Ajo është në përputhje me modelin e njohur të ndikimeve të ndërsjella midis sjelljes dhe karakteristikave të punës në nivel mikro dhe strukturës organizative dhe projektimit në nivel makro.

Përveç kësaj, qasja sistematike ofron vlerësimin tërësor në një nivel më abstrakt dhe të menduarit në terma relacionale, duke theksuar se çdo gjë është e lidhur me çdo gjë tjetër dhe ajo shpesh është e vlefshme për modelin e biznesit në terma të qarkullimit dhe feed back-ut sipas Harmon (2003).

Një zhvillim i rëndësishëm në studimin e Organizatave ishte *dallimi ndërmjet sistemeve të mbyllura dhe të hapura*.

Një sistem i mbyllur, sipas qasjes sistematike nuk do të varej nga mjedisi i vet, por do të ishte i pavarur, i rrethuar dhe i mbyllur nga bota e jashtme. Edhe pse një sistem i vërtetë i mbyllur nuk mund të ekzistojë, studimet e hershme organizative u fokusuan në sistemet e brendshme. Konceptet e hershme të menaxhimit duke përfshirë menaxhimin e shkencor, stilin e lidershit dhe inxhinierimin industrial ishin qasje sipas sistemeve të mbyllura, sepse ato e merrnin mjedisin si të mirëqenë dhe supozonin se organizatat mund të bëhen më efektive përmes projektimit të brendshëm.

Sipas kësaj qasje menaxhimi i një sistemi të mbyllur do të jetë mjaft i lehtë. Mjedisi do të jetë i qëndrueshëm dhe i parashikueshëm dhe nuk do të ndërhyjë për të shkaktuar probleme. Çështja kryesore e menaxhimit do të ishte vetëm se si të drejtosh apo menaxhosh gjërat në mënyrë efikase, Darf & Armstrong (2012).

Një sistem i hapur duhet të bashkëveprojë me mjedisin për të mbijetuar; ai konsumon burimet dhe eksporton burime për mjedisin. Ai nuk mund të veçohet. Ai duhet vazhdimisht të përshtatet me mjedisin. Sistemet e hapura mund të jenë jashtëzakonisht komplekse (Rummler G, & Brache A. P. 1995 dhe 2013). Efikasiteti i brendshëm është vetëm një problem dhe nganjëherë një problem i vogël.

Organizatat duhet të gjejnë dhe të sigurojnë burimet e nevojshme, të performojnë dhe veprojnë në një mjedis që ndryshon, të shesin rezultatet dhe të kontrollojnë e koordinojnë aktivitetet e brendshme përballë çrregullimeve mjedisore dhe pasigurisë. Për Darf & Armstrong (2012), çdo sistem që duhet të bashkëveprojë me mjedisin për të mbijetuar është një sistem i hapur.

2.1.9. Qasja Politike

Kjo qasje fokusohet në natyrën politike të organizatave. Kontribuesit kryesorë ishin:

- a. March dhe e Simon me Kufijtë *Njohës të Racionalitetit* të cilët njohën kufijtë e racionalitetit të një vendimmarrësi dhe njohën praninë e qëllimeve kontradiktore (March J., dhe Simon H.A., 1993; Simon H.A., 1997).

b.Pfeffer me Organizatat si *Arena Politike*, që propozoi se kontrolli në organizata bëhet një qëllim më tepër se thjesht një mjet për qëllimet racionale. Projektimi i një organizate paraqet rezultatin e luftërave për pushtet nga ana e këtyre koalicioneve të ndryshme (Aquinas PG., 2009).

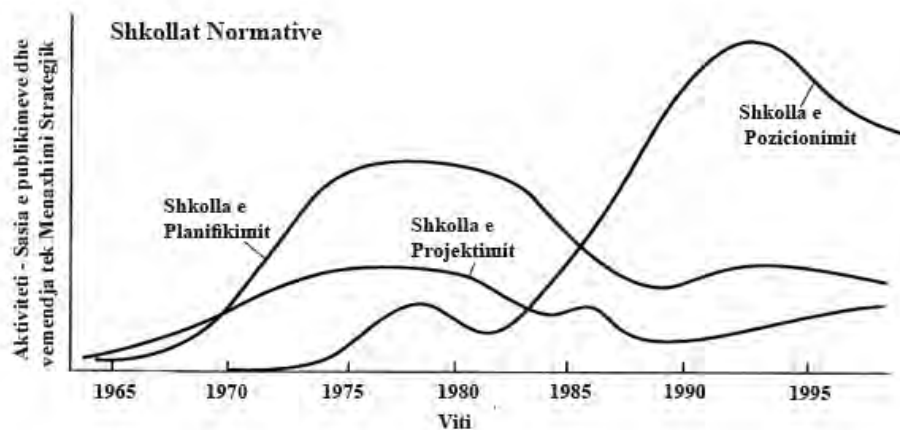
2.2. Shkollat e Mendimit për Strategjinë

Sigurisht që mund të gjejmë lista të ndryshme, të shkollave të ndryshme të mendimit në fushën e menaxhimit strategjik. Mintzberg dhe kolegët e tij (Mintzberg H., Ahlstrand B., dhe Lampel J., 2005) u përpoqën të sistemojnë shumëllojshmërinë e kuptimeve dhe përkufizimet të menaxhimit strategjik. Ata identifikuan dhjetë modele shkollash të mendimit në menaxhimin strategjik.

Klasifikimi i Mintzberg-ut u zgjodh në këtë hulumtim sepse nga studimi i kontributit të tij dhe kolegëve (Mintzberg et al. 2005), por edhe i autorëve të tjerë (Weigl T., 2008) qartësohen saktësisht kontributet e secilës shkollë në fushën strategjise dhe në mënyrë të qartë përshkruhen kontributet e tyre në procesin e zhvillimit të strategjive dhe gjithashtu dy prej tyre mund të na ofrojnë një qasje specifike për dy nga konceptet e ndërvaruara me njëra tjetrën “strukturë” dhe “strategji” pjesë e këtij studimi. Nëse i referohemi dhjetë shkollave të mendimit për menaxhimin strategjik sipas Mintzberg (et al. 2005), dy prej tyre mund të veçonim sepse na ofrojnë një qasje që na intereson për strukturën dhe strategjinë, por që të dhjeta na japin një kuadër të plotë të studimit për strategjinë organizative.

Dhjetë shkollat e ndryshme paraqesin procese krejtësisht të ndryshme të krijimit të strategjise, vlerësimit dhe shfrytëzimit. Njëkohësisht, ato përshkruajnë pjesë të ndryshme të të njëjtit proces (Mintzberg et al. 2005). Dallimi kryesor që duhet të bëhet midis shkollave të ndryshme është mes qasjes normative dhe asaj përshkruese

Fig . 2.2 Shkollat Normative



Burimi: Mintzberg et al. (2005).

2.2.1.Shkolla e Planifikimit

Përfaqësues kryesor i shkollës së planifikimit është Ansoff. Kjo shkollë u zhvillua paralelisht me shkollën projektimit dhe për këtë arsye, pasqyron shumicën e supozimeve të shkollës projektimit me përjashtim të njërit shumë të rëndësishëm, pikërisht që; “procesi nuk është vetëm cerebral por formal”(Weigl T., 2008).

Strategjitë të rezultojnë nga një proces i kontrolluar e i vetëdijshëm i planifikimit formal, i ndarë në hapa të dallueshëm. Çdo hap është i përcaktuar nga listat kontrolluese dhe i mbështetur nga teknikat (veçanërisht në lidhje me buxhetet, objektivate, planet operative dhe programet) (Mintzberg et al. 2005).

Modeli i Shkollës së Planifikimit i përshtatet një organizate kur ajo është në një situatë mjaft të qëndrueshme, të kontrollueshme ose të paktën të parashikueshme. Nëse hyjnë në lojë ndryshimet dramatike ky model duhet shmangur (Ansoff, 1965.cit.Weigl .T 2008).

Shkurtimisht mund ta cilësojmë si vijon: Modeli ngjason me një proces formal. Qasja i referohet një grupi rigoroz hapash, që nga situata e analizës deri tek ekzekutimi i strategjisë. Bazohet tek planifikimi urban, teoria e sistemeve, kibernetika. Kontributet lidhen me faktin se ajo jep një drejtim të qartë se ku do të shkojë organizata; mundëson alokimin e burimeve dhe kontrollin. Kufizimet lidhen me faktin e mund të bëhet shumë statik menaxhimi dhe rrezikon të ndikohet nga mendimi i grupit. Parashikimi është i vështirë.Rrezikon që

menaxhimi ta krijojë strategjinë nga një “kullë fildishi”.Tipologjia i referohet teorisë mekanike dhe sistemeve organike me stile prindërore, leva kontrolli dhe planifikim sipas skenarit(Mintzberg et al. 2005)..

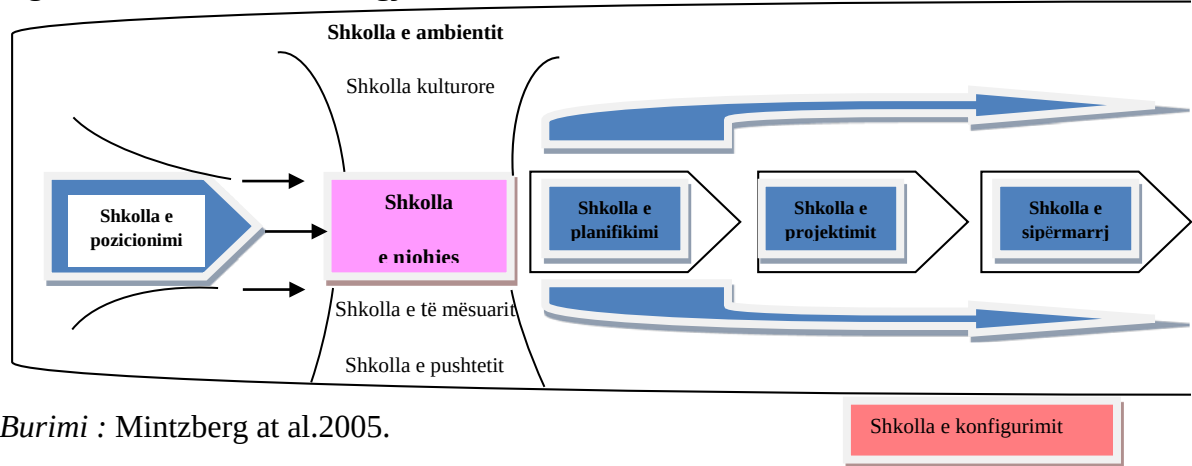
2.2.2.Shkolla e Projektimit

Kjo shkollë e sheh formimin e strategjisë si një proces të konceptimit. Shkolla e projektimit përfaqëson pikëpamjen më me ndikim në menaxhimin strategjik. Përfaqësuesit janë p.sh. Selznick (1957), Chandler (1962) dhe Andrews (1965; 1971).

Fokusi është në arritjen e një përshtatje thelbësore ndërmjet pikave të forta dhe mundësive të brendshme dhe dobësive e kërcënimeve të jashtme.

Formimi Strategjisë duhet të jetë një proces i qëllimshëm i mendimit të ndërgjegjshëm që nuk është as formalisht analitik dhe as joformalisht intuitiv. Strategjitë duhet të jenë të qarta dhe mund të zbatohen vetëm pasi ato të jenë formuluar. Si pasojë, modeli i shkollës projektimit duket se aplikohet më mirë për lidhjen e një ndryshimi të madh të një organizate e cila po vjen nga një periudhë ndryshimi rrethanash në një stabilitet të aktiviteteve (Weigl.T 2008).Qasja: Strategjitë e qarta dhe unike formulohen në një proces të qëllimshëm. Në këtë proces, situata e brendshme e organizatës përputhet me situatën e mjedisit të jashtëm (Mintzberg et al.2005).Nuk bazohet diku por arkitektura supozohet si një metaforë që do të thotë se duhet përshtatje dhe përputhje. Kontributet lidhen me faktin se ajo arrin të afrojë dy kontekstet duke reduktuar paqartësinë dhe është e dobishme në mjediset relativisht të qëndrueshme. Mbështet lidhshëpin e forte dhe vizionar. Kufizimet: Thjeshtimi mund të shtrembërojë realitetin. Strategjia ka shumë variabla dhe është natyrshëm e ndërlikuar. Anashkalon të mësuarit dhe është jofleksibël. Paraqet dobësi në rastin e ndryshimit të shpejtë të mjedisit. Ekziston rreziku i rezistencës.Tipologjia i referohet Analizës SWOT dhe Modelit të Misionit “Ashridge” (Mintzberg et al.2005).

Figura 2.3 Shkollat e Strategjisë



Burimi : Mintzberg at al.2005.

Shkollat e Projektimit, Planifikimit dhe Pozicionimit hyjnë tek Qasja Normative. Ato e shohin mjedisin si relativisht konstant. Por, hulumtimet empirike tregojnë se në mjedise të turbullta (si në ekonomitë në tranzicion) një qasje normative shpesh është e pamjaftueshme. Luhatshmëria e lartë e mjedisit të biznesit e bën vendimmarrjen sistematike për planifikimin strategjik më të vështirë (Grant, 2003 cit.Weigl .T 2008). Kështu,që shtatë shkollat e tjera të cilat ndjekin një qasje përshkruese, po fitojnë ndikim gjithnjë e më të madh në kërkimet për strategjinë, pasi ato pasqyrojnë më mire mjediset e turbullta.

2.2.3.Shkolla e pozicionimit

Përfaqësuesit kryesorë të shkollës pozicionimit janë Halten dhe Schendel (1977) dhe Porter (1980; 1985). Sipas shkollës së pozicionimit, strategjitë janë të përgjithshme, me pozicione specifike zakonisht të identifikueshme. Menaxhimi strategjik bazohet pra në llogaritjen analitike. Në fakt, është struktura e tregut që drejton strategjinë me synim pozicionimin që pastaj drejton strukturën organizative. Si pasojë, modeli e shkollës së pozicionimit duket se është i përshtatshëm për zhvillimin e strategjive kur janë krijuar kushte mjaftueshëm dhe në mënyrë të qëndrueshme për të ofruar të dhëna të përshtatshme që mund të analizohen.Edhe këtu Shkollën e Pozicionimit mund ta përshkruajmë përmbledhur si më poshtë:Modeli : Një proces analitik.Qasja: Ajo e vendos biznesin brenda kontekstit të industrisë së tij dhe shikon se si organizata mund të përmirësojë pozicionimin e saj strategjik brenda asaj industrie.Baza: Organizimi industrial dhe strategjia ushtarake.Kontributet:

Menaxhimi strategjik është një shkencë që ofron përmbajtje në një mënyrë sistematike për mënyrat ekzistuese që shohin strategjinë. Fokusohet mbi faktet e vështira, veçanërisht e dobishme në fazën e hershme të zhvillimit të strategjisë, kur analizohen të dhënat. Kufizimet: Njëlloj si shkolla e planifikimit: Neglizhon pushtetin, politikën, kulturën, elementet sociale. Është e njëanshme ndaj firmave të mëdha, e orientuar ndaj numrit. Tipologjia : Avantazhi konkurrues, Pesë Forcat, Zinxhiri i vlerës, BCG Matrix, Teoria e lojës, Arti i luftës (Sun Tzu).³

2.2.4.Shkolla e sipërmarrjes.

Shkolla e Sipërmarrjes, ashtu si Shkolla e Pozicionimit , u rrit jashtë ekonomikut. Kontributet kryesore janë p.sh nga Schumpeter (1934) dhe Cole (1959) cit.Weigl .T 2008. Shkolla sipërmarrëse ve në qendër procesin strategjik dhe vendimmarrësin kryesor (kryesisht drejtori ekzekutiv).

Kështu, strategjia është rezultat i përvojës dhe intuitës së liderit. Fokusi i shkollës sipërmarrëse është në kontekste të veçanta, të tilla si "nisja " ose "kthesa. Atë mund ta përshkruajmë përmbledhur si më poshtë: Modeli : Një proces vizionar. Qasja: Procesi vizionar ndodh brenda mendjes së themeluesit karizmatik ose udhëheqësit të një organizate. Mbështetet kryesisht në intuitë, gjykim, urtësi, përvojë dhe njohuri. Baza :ekonomiksi. Kontributet : Sipas kësaj shkolle një vizion i shëndoshë dhe një drejtor ekzekutiv vizionar mund të ndihmojë organizatën të lundrojë pa u shpërbërë përmes “ ujrave me baltë” veçanërisht në vitet e hershme apo shumë të vështira për organizatën. Me synime të përcaktuara në linjë të gjerë, por fleksibile dhe emergjente në detaje. “ Tipologjia: sipërmarrja, qeverisja, shtatë surpriza për drejtorin ekzekutiv të ri, stilet e lidërsipit.⁴

2.2.5.Shkolla konjitive (e njohjes).

Shkolla e Njohjes është një shkollë e evolimit të mendimit në menaxhimin strategjik.Kjo shkollë e sheh formimin strategjisë si një proces mendor. Shkolla e Njohjes bazohet në sferën e njohjes njerëzore, duke u tërhequr kryesisht nga fusha e psikologjisë

³ Sloan Management review (2014).

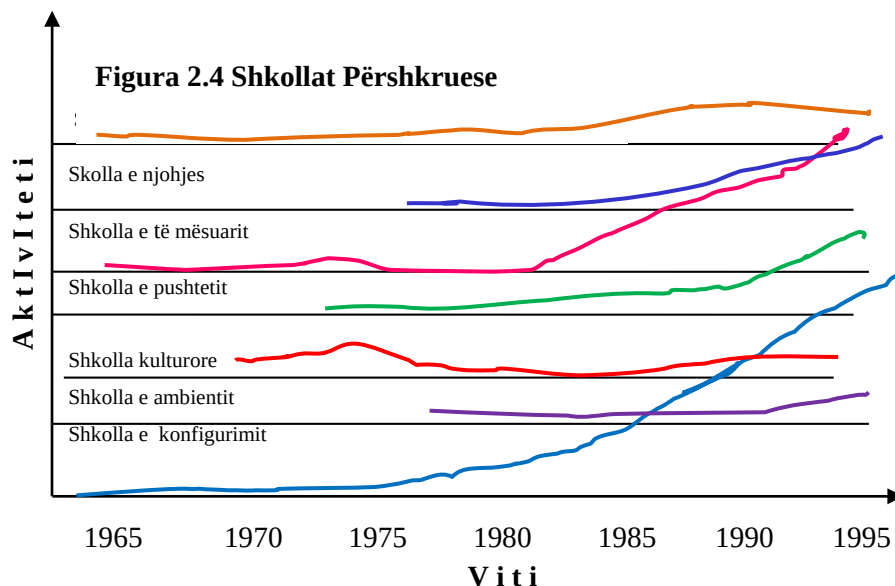
⁴ Sloan Management Review (2014)

njohëse. Kontribuesit kryesorë janë Simon (1947) (it.Weigl .T 2008) dhe March dhe Simon (1958)(cit.Weigl .T 2008).

Përmbledhur mund të themi, referuar qasjes se ajo analizon se si i perceptojnë njerëzit modelet dhe si bëjnë përpunimin e informacionit. Ajo përqëndrohet në atë që po ndodh në mendjen e strategut dhe se si ai përpunon informacionin. Bazohet tek psikologjia. Kontributet i referohen faktit se ajo e sheh strategjinë si një proces njohës në mendjen e strategut. Strategjitë shfaqen si koncepte, harta, skema dhe korniza të realitetit. Thekson anën kreative të procesit strategjik. E fortë në nivelin e një strategu individual, shumë e dobishme për të shpjeguar përse mendjet tona janë të papërsosura. Kufizimet: Jo shumë praktike përtej fazës konceptuale. Jo shumë praktike për të krijuar ide apo strategji të mëdha. Aktualisht jo shumë e dobishme për të udhëhequr proceset kolektive të strategjisë. Tipologjia: Modeli tërësor i trurit, Johari Window, mendimi në grup, paragjykimet njohëse, indikator i tipit “Myers-Briggs” (Mintzberg et al. 2005).

2.2.6.Shkolla e Të Mësuarit.

Çelësi i shkollës së të mësuarit është themeli i saj si përshkruese, jo normative.



Burimi: Mintzberg et al. (2005,)

Nisur nga Lindblom (1963)(cit.Weigl .T 2008) të kuptuarit e menaxhimit strategjik si një proces në rritje të “kapërcimit të stanjacionit ” dhe drejtimin përmes rritjes logjike të

Quinn(1980) (cit.Weigl .T.,2008), me Bovver (1970) (cit.Weigl .T.,2008) dhe Burgelman (1983; 1988; 1996) (cit.Weigl .T me nocionin e bashkimit,pastaj me idetë rreth strategjisë emergjente të Mintzberg- ut (1985; 1998) (cit.Weigl .T.,2008)e deri tek nocioni i kuptimit të retrospektivës sipas Weick-ut (1995) (cit.Weigl .T.,2008), kjo shkollë sugjeron mbi të gjitha se strategjia duhet të marrë me kalimin e kohës, formën e një procesi mësimor.

Kjo shkollë e sheh formimin e strategjisë si një proces. Pra shkurtimisht mund ta përkufizojmë : Referuar qasjes, menaxhimi kohës, i kushton vëmendje nga afër çfarë funksionon dhe çfarë jo. Ai i përfshin të gjitha këto njohuri në vendin tyre të veprimit. Bota është shumë e ndërlikuar për të bërë të mundur që strategjitë të zhvillohen të gjitha menjëherë. Ashtu si planet apo vizionet e qarta edhe strategjitë duhet të shfaqen në hapa të vegjël, ndërsa organizata përshtatet, ose mëson. Bazohet tek arsimi, Teoria e të Mësuarit.Kjo do të thotë se nëse për herë të parë organizata nuk ka sukses, duhet të provojë përsëri. Referuar kontributeve, ajo ofron zgjidhje për t'u përballur me kompleksitetin dhe paparashikueshmërinë në formimin e strategjisë. Një shumicë njerëzish mund të mësojnë më shumë, se sa vetëm një drejtues. Nuk ka nevojë për drejtues të gjithëfuqishëm. Mund të kombinohet me qasjen emergjente. E fortë në kushte komplekse me ndryshim të vazhdueshëm.E fortë në organizatat profesionale.(Mintzberg at al.2005)Lidhur me kufizimet mund të themi se kjo shkollë sugjeron zëvendësimin e strategjisë dhe ecjen vetëm me disa manovra taktike,ose depozitim të strategjisë. Nuk është dobishme në të gjitha situatë gjatë krizave. Pak e dobishme në kushte të qëndrueshme. Duke bërë hapa shumë të vegjël nuk do të thotë se arrihet në një strategji të përgjithshme të shëndoshë. Ndodh që “hendeku” nuk kalohet me hapa të vegjël. Ka kosto që lidhen me të mësuarit.Referuar tipologjisë themi se lidhet me të mësuarit organizativ, me menaxhimin e njohurive dhe Modelin SECI (Kotelnikov V. , 2014).

2.2.7.Shkolla e Pushtetit.

Kjo shkollë e sheh formimin e strategjisë si një proces negociatash. Qasja: Strategjia zhvillohet si një proces negociatash mes bartësve të pushtetit brenda kompanisë, dhe / ose mes kompanisë dhe jashtë saj me palët e interesuara. Baza: shkenca politike.

Kontributet: Mund të ndihmojë për të lejuar që njerëzit më të fuqishëm të mbijetojnë në xhunglën e korporatave(Mintzberg at al.2005).

Mund të ndihmojë për tu siguruar që të gjitha aspektet e një çështjeje të debatohen plotësisht. Mund të ndihmojë për të thyer pengesat në rrugën e ndryshimit të nevojshëm. Është demokratike. Mund të ndihmojë për të ulur rezistencën pasi një vendim është bërë. Realiste. Veçanërisht e dobishme për të kuptuar aleancat strategjike, joint-ventures dhe për të bërë analiza të palëve të interesuara. Kufizime: Politikat mund të jenë përçarëse, harxhon shumë energji, shkakton humbje dhe shtrembërime dhe është e kushtueshme.

Mund të çojë në devijime, mund të çojë në mungesë strategjie dhe zëvendësimin e strategjisë vetëm me disa manovra taktike. Mbivlerëson rolin e pushtetit në formimin e strategjisë. Tipologjia: Krahasimi : bazat e pushtetit shoqëror, largësia nga pushteti, perspektiva e vlerës së palëve të interesuara (stakeholders), teoria e grupit kryesor, analiza e forcës së fushës, analiza e palëve të interesuara, harta e palëve të interesuara. ⁵

2.2.8.Shkolla kulturore

Kjo shkollë e sheh formimin e strategjisë si proces kolektiv. Strategjia që zhvillohet është një reflektim i kulturës korporative të organizatës (Mintzberg at al.2005). Ajo bazohet tek Antropologjia dhe tek idea se duke u rritur së bashku do të sigurohet vazhdimësia. Qasja i referohet asaj që kjo shkollë tenton të përfshijë grupet e ndryshme dhe departamentet në kuadër të kompanisë, sepse formimi i strategjisë shihet si një proces krejtësisht kolektiv dhe kooperues.

Kontributet: Thekson rolin vendimtar që proceset sociale, besimet dhe vlerat luajnë në vendimmarrje dhe në formimin e strategjisë. Shpjegon rezistencën ndaj ndryshimeve strategjike dhe ndihmon që organizatat apo njësitë të merren me vlerat dominuese dhe ka sukses kur kemi të bëjmë me shkrirje dhe blerje. Kufizimet e kësaj shkolle lidhen me paqartësinë që mund të ushqejë rezistencën për të ndryshuar dhe mund të keqpërdoret për të justifikuar status-quo-në meqë jepen disa indikacione se si gjërat duhet të bëhen. Tipologjia

⁵ Sloan Management Review (2014).

i referohet krahasimit pra hetimit vlerësues, dimensioneve kulturore, inteligjencës kulturore dhe modelit të misionit “Ashridge”.⁶

2.2.9.Shkolla e Mjedisit.

Kjo shkollë e sheh formimin e strategjisë si proces reaktiv. Qasja: Strategjia është një përgjigje ndaj sfidave të vendosura nga mjedisi i jashtëm. Ndërsa shkollat e tjera shohin mjedisin si një faktor, shkolla e mjedisit e sheh atë si një aktor të vërtetë.(Mintzberg at al.2005).Baza: Biologjia që do të thotë se organizata duhet të përballë ambientin ose duhet të eliminohet Kontributet: I jep një rol qendror mjedisit në formimin e strategjisë. Kufizime: Dimensionet e mjedisit janë shpesh të paqarta dhe të grupuara . Kjo e bën atë më pak të dobishëm për formimin e strategjisë. Mohon zgjedhjen e vërtetë strategjike për organizatat. Tipologjia i referohet Teorisë së Kontingjencës dhe Lidershit Situacional.

2.2.10.Shkolla e Konfigurimit

Kjo shkollë na furnizon një qasje për strukturën dhe strategjinë, sepse ajo e sheh formimin e strategjisë si proces të transformimit të strukturës.Qasja:Formimi i Strategjisë është një proces i transformimit të organizatës nga një lloj strukture vendim-marrëse në një tjetër (Mintzberg at al.2005). Baza: Rrethanat ose konteksti. Me pak fjalë mund ta përkufizonim: “Integro, transformo! Për çdo gjë ka një sezon. Kontributet: Strategjia dhe struktura e organizatës (zhvillimi organizativ) janë të integruara ngushtë dhe duhet të pajtohen. Një organizatë mund të përshkruhet në termat e një konfigurimi të qëndrueshëm të tipareve të saj, që ajo e adapton për një periudhë kohe në një kontekst të veçantë. Kjo bën që ajo të sillet në mënyra të veçanta, dhe pra që krijon grupe të veçanta strategjish. Periudhat e stabilitetit ndërpriten herë pas here nga ndonjë proces transformimi. (Mintzberg at al.2005). Çelësi i menaxhimit strategjik është më shumë: të mbështesë stabilitetin, ose të paktën ndryshimin strategjik të adaptueshëm. Por periodikisht ka nevojë për transformim dhe që të jetë në gjendje që ta menaxhojë këtë proces përçarës pa shkatërruar organizatën. Mënyra e formimit të strategjisë duhet të përshtatet me kohën e vet dhe kontekstin, ndërsa ajo merr një

⁶ Po aty

ose më shumë nga dhjetë format e përmendura. Prandaj strategjia në vetvete është pikërisht konfigurimi. Kufizimet: Në të vërtetë ka shumë nuanca gri, jo vetëm një numër të kufizuar konfigurimesh të vlefshme. Gjithashtu, “modeli është në sytë e frikacakut”. Nëse përshkruajmë realitetin duke përdorur konfigurimin, kjo do të thotë se po shtrembërojmë realitetin, që ta shpjegojmë atë. Tipologjia: Konfigurimi Organizativ, Teoria e Kaosit, Teoria e Katastrofave, Novacioni Përçarës.

2. 3. Dobia e Teorive Aktuale Organizative për Studiuesit e Projektimit Organizativ.

Studimet mbi ndryshimet strukturore si pjesë integrale e studimeve mbi ndryshimet organizative, kanë marrë vëmendje të madhe duke filluar prej Chandler (1962) i cili zhvilloi paradigmen strategji- strukturë. Ai promovon Organizatat në formë M –je, duke na sugjeruar përshtatjen e strukturës organizative që të përputhet sa më mirë me qëllimet strategjike të saj. Ky këndvështrim u bë shumë i rëndësishëm duke supozuar që ndryshimet strategjike udhëheqin ndryshimet strukturale. Të tjerë studjues të traditës së teorisë së kontingjencës e kanë zgjeruar këtë këndvështrim në përputhjen e firmës me ndryshimet ambientale Burton (2004), Donaldson (1994).

Një numër modelesh për studimin e organizatave janë përpunuar gjatë mesit të viteve 1970, duke përfshirë ekonomiksin e transaksionit të kostove, teorinë e varësisë nga burimet, ekologjinë organizative, teorinë e re institucionale dhe teorinë e agjensisë në ekonomiksin financiar. Këto qasje reflektojnë tendencat dominuese të kohës së korporatave të mëdha; si përqëndrimi në rritje, diversifikimi dhe burokratizimi (Huber 2009).

Teoria organizative ekziston si një grup i madh në gjuhë të ndryshme , përkufizimesh, hipotezash, analizash dhe konkluzionesh. Njohuri tona janë të gjera, të larmishme, disi kontradiktore dhe përgjithësisht pa lidhje. Megjithatë, ka një bërthamë themelore të dijes që mund të përdoret për qëllime analitike. Krijimi i një qasje të balancuar kërkon që njohuritë të distilohen dhe shtohen për të prodhuar një sërë rregullash të qarta dhe të qëndrueshme të projektimit që mund të përdoren për të rekomanduar se si duhet të jetë projektimi i organizatës Barton & Obel (2004).

Meqë shumica e teorive për strukturën organizative rrjedh nga kërkimet e kryera përpara vitit 1980, mund të argumentohet se projektimi organizativ ka ngecur momentalisht

në një shteg teorik. Lloje të reja organizatash kanë lindur gjatë 30 viteve të fundit; teknologjitë e komunikimit i kanë revolucionarizuar organizatat; aktivitetet bazuar tek njohuritë tani janë në qendër të jetës së punës dhe niveli arsimor është rritur. Edhe pse këto ndryshime duhet të ndikojnë projektimin organizativ drejtpërdrejtë, pak hulumtime i kanë eksploruar ato pohon Huber (2009).

Po Huber (2009) konfirmon se ishin Dunbar dhe Starbuck, që do të ndryshonin vetëm pak fokusin, nga teoritë e organizimit tek teoritë e projektimit të organizatës që do të thotë; Teoritë Organizative, nga të cilat mund të nxirret një udhëzues për Projektimin Organizativ. Duke rievokuar shqetësimin e evidentuar në hyrje të këtij kreu me pyetjet që shtruam fillimisht, del se me rëndësi për shumë studjues e studime të fushës referuar literatures së hulumtuar (Barton dhe Obel 2004;Huber 2009), përfshi dhe këtë studim, mbeten pikërisht këto pyetje:

*A janë teoritë aktuale të organizimit të dobishme për studiuesit e projektimit të organizatës?
A i përdorin studiuesit e projektimit organizativ teoritë e organizimit aktualisht në punën e tyre gjatë projektimit të organizatës?*

Ka disa përgjigje dhe disa arsye referuar literatures (Barton dhe Obel 2004;Huber 2009).Duket se ka arsye bindëse se përse një hulumtues i projektimit organizativ nuk mund të përdorë teoritë aktuale organizative.

Arsyeja e parë është se disa teori janë të dobishme për të kuptuar efektet e mjediseve organizative të organizatave, por nuk janë të gatshme për të zhvilluar udhëzime për projektimin e organizatës për Huber (2009).

Një arsye e dytë është se disa nga teoritë janë zhvilluar në periudha të mëparshme, kur mjediset organizative ishin krejt të ndryshme nga ato të tashmet ose të ardhmet.

Kështu vlefshmëria e teorisë mund të jetë e ulët në domenin kohor me interes për studiuesit e fokusuar në projektimin organizativ të ardhshëm.

Një arsye e tretë sipas Huber (2009) është se, jo të gjithë studiuesit e projektimit organizativ mund të jenë të vetëdijshëm për të gjitha ndryshimet që janë duke u zhvilluar në të gjitha teoritë dhe rrjedhimisht, nuk pasqyrojnë versionet përkohësisht më të rëndësishme të teorisë. Për të siguruar dimensionin evolutiv të teorisë organizative dhe fokusuar vëmendjen e studjuesve apo menaxherëve dhe sipërmarrësve të interesuar për njohjen e tyre, studimi u

përpoq përmes hulumtimit të sjellë disa prej Teorive Moderne Organizative, premtuese për Strukturimin Organizativ.

Gjithsesi u konsiderua e nevojshme që në mbyllje të këtij kreu të studimit të lexuesi të gjejë një skemë më të detajuar të zhvillimit kronologjik në teorive organizative, sepse ka shumë teori të aplikueshme të cilat zgjidhin një pjesë të detyrave të organizatave dhe sepse nuk ka një teori të vetme e cila të na shpjegojë të gjitha çështjet që lidhen me analizën dhe zhvillimin e organizatave aq më tepër me strukturën si koncept i rëndësishëm që lidhet me to. Ajo konsiston në një përmbledhje kronologjike (Lægaard J., Mille Bindslev, 2006) që përmban kontributet kryesore në teorinë organizative gjatë 100 viteve të fundit (Aneksi 4. Tabela e Teorive).

2.3.1. Disa prej Teorive Moderne Organizative- premtuese për Strukturimin Organizativ.

Sigurisht që ashtu siç evoluojnë organizatat evoluojnë dhe teoritë. Sot artikulohe gjerësisht një set teorish moderne që studjuesit (Clegg S .R. ,1990; Thornton P. H., 2012; Miles J.A. 2012; Laloux F., 2014), i konsiderojnë premtuese për strukturimin organizativ.

- 1. Teoria Institucionale**
- 2. Teoria e Zgjedhjes Strategjike**
- 3. Teoria e Rrjeteve**
- 4. Teoria e Transaksioneve Të Kostove**
- 5. Teoria e Agjensisë**
- 6. Teoria e Varësisë Nga Burimet**
- 7. Teoria e Ekologjike E Popullsisë**

2.3.1.1. Teoria Institucionale

Teoria Institucionale pohon, se forcat institucionale kanë një ndikim të madh në natyrën e një organizate (ose një popullate). Disa teoricienë institucionalë po pranojnë se organizatat mund të ndikojnë tek institucionet dhe t'iu rezistojnë forcave institucionale, pra për Haunschild dhe Chandler (2008) marrëdhënia nuk është vetëm e njëkahshme . Studimet

që hetojnë rrethanat dhe metodat, kur kjo është e mundshme do të jenë shumë të dobishme për ata studiues të projektimit organizativ që do të përqëndrohen në strategjitë e adaptimit për përballimin e ndryshimeve mjedisore. Për më tepër, kur mjediset organizative ndryshojnë me shpejtësi, organizatat mund të ndryshojnë më shpejt se forcat institucionale (duke qenë se vlerat dhe normat janë të ngadalta për të ndryshuar), duke siguruar një dritare në të cilën organizatat janë më pak të kufizuara institucionalisht. Mungesa e rregullave të internetit, mund të jetë një shembull i një situate të tillë, relativisht të pakufizuar. Studimet që ekzaminojnë shpejtësinë relative të ndryshimit do të jenë të mirëpritura si plotësime të literaturës teorike institucionale, por dhe për krijuesit e politikave, drejtuesit dhe hulumtuesit e projektimit organizativ.

2.3.1.2. Teoria e Zgjedhjeve Strategjike

Teoria e Zgjedhjeve Strategjike pohon se ato që përcaktojnë natyrën (dimensionet strukturorë) dhe rrethanat (dimensionet e kontekstit) e një organizate dhe suksesin e saj në fitimin e attributeve të preferuara organizative që vendosen të mbahen, janë gjykimet dhe preferencat e koalicionit dominues të organizatës, si subjekt i interpretimit të forcës së kundërshtive që vijnë nga mjediset e brendshme dhe të jashtme të organizatës. Ndërsa teoria e zgjedhjes strategjike ka ndikuar teoritë e tjera, për Child (1997) avancimi i vetë teorisë ka qenë kryesisht në formën e punimeve lidhur me formacionet më të larta të organizatave, veçanërisht me lirinë e veprimit të formacioneve më të larta. Duket se teoricienët e zgjedhjes strategjike do të mund të kontribuojnë edhe më shumë në literaturën e projektimit organizativ, në qoftë se ata sjellin më shumë studime të faktorëve, që kontribuojnë në efektivitetin e koalicionit dominant, në zgjedhjen e projektimit organizativ, veçanërisht në mjediset organizative më komplekse, më dinamike dhe më konkurruese që organizata do të përballë në të ardhmen.

2.3.1.3. Teoria e Rrjetit

Teoria e Rrjetit pohon, se nga struktura e rrjeteve të brendshme apo të jashtme të organizatës dhe attributeve të nyjeve të tyre varet performanca e kompanisë, që do të thotë

se janë pikërisht strukturat e rrjetit të brendshëm dhe të jashtëm të një organizate dhe atributet e nyjeve të rrjetit ato që përcaktojnë performancën e organizatës.

Teoricienët e Rrjetit kanë gjeneruar gjetje të dobishme për projektuesit organizativë me një ritëm relativisht të shpejtë dhe duke mbuluar një fushë të gjerë të çështjeve që lidhen me mjediset e ardhshme organizative (Uzzi B.,1996; Provan, K.G. dhe Sebastian, J.G. 1998; Rosenkopf, L., Padula G. 2008; (Soda G.,et al. 2004; Miles J.A.,2012). Ka mjaft gjasa që projektuesit organizativë të ndihmohen shumë nga teoricienët e rrjetit. Çfarë mund të jetë e dobishme si për teoricienët e rrjetit dhe për studiuesit e projektimit organizativ njëkohësisht, do të ishin besoj studimet që shqyrtojnë kushtet kufizuese, të studimeve ekzistuese dhe rishikimin e pjesëve që integrojnë gjetjet empirike në teoritë formale dhe udhëzimet e projektimit, që mund të të përdoren nga studiuesit e projektimit organizativ.

2.3.1.4. Teoria e Kosto-Transaksionit

Teoria e Kosto-Transaksionit fokusohet, në vendimet dhe kontratat lidhur me faktin se ku kryhet puna e organizatës, brenda apo jashtë organizatës. Ajo pohon se janë kostot dhe rreziqet që lidhen me punën e kontraktuar jashtë kundrejt punës së bërë brenda organizatës, që bëhen shkak që kufijtë e një organizate të jenë ata që janë realisht. Siç evidenton studimi i Walsh, Meyer, dhe Schoonhoven (2006) pak punë është bërë në teorinë e kosto-transaksioneve. Përparimet në shkencë dhe zgjerimi i llojeve dhe numrit të teknologjive, kanë kontribuar në nevojën e organizatave për tu specializuar, ndërsa përparimet në komunikim dhe transfertat e teknologjive kanë kontribuar në aftësinë e organizatave për tju ofruar organizatave të tjera, në mënyrë efikase, produktet dhe shërbimet e tyre të specializuara. Pasojë e këtyre ndryshimeve në mjedise organizative është se shumë firma kanë reduktuar qëllimin e tyre dhe shumë firma të reja zgjedhin të kryejnë mjaft punë jashtë organizatës në qoftë se këto punë nuk lidhen ngushtë me kompetencat e tyre bazë.

Firmat të tilla, kur rriten, rriten ose duke miratuar një strategji të shitjes së produkteve ose shërbimeve të tyre të specializuara për klientë të shumëfishtë ose duke adoptuar një strategji të pjesëmarrjes si specialist në rrjete të tilla të shumëfishta. Duket se teoricienët e Kosto Transaksionit, duke u mbështetur në teorinë e tyre, mund të kontribuojnë më shumë në projektimin e organizatave të së ardhmes:

(1) duke studiuar kushtet në të cilat firmat mund të adoptojnë një strategji apo strukturë me më shumë avantazh.

(2) duke identifikuar indikatorët kryesorë të dobishëm për të identifikuar se kur firmat duhet të ndryshojnë kufijtë e tyre.

2.3.1.5. Teoria e Agjencisë

Teoria e Agjencisë është zhvilluar rreth konceptit të marrëdhënieve kontraktuale mes dy grupeve me objektiva kontradiktore, dmth, drejtorëve dhe agentëve. Objektivi në teorinë e agjencisë është që të strukturojnë marrëdhëniet kontraktuale midis këtyre grupeve në mënyrë që agentët të ndërmarrin veprime për të maksimizuar mirëqenien e drejtorëve.

Autorët diskutojnë disa raste, apo situata të lidhura me këto çështje (Miles J.A.,2012), si dhe disa kufizime të teorisë së agjencisë, por tregojnë besimin e tyre se:

Teoria e agjencisë ofron njohuri në lidhje me strukturën e organizatave dhe rolin e kontabilitetit në ruajtjen e kësaj strukture. Për shembull, kontratat midis drejtorëve dhe agentëve do të tregojnë cilat veprime janë vërejtur dhe raportuar dhe si është përdorur informacioni për të përcaktuar aksionet e rrezikut dhe fitimprurjes. Kështu, ndryshimet e propozuara në metodat e kontabilitetit që nuk arrijnë të marrin në konsideratë kontratat midis drejtorëve dhe agentëve, së bashku me çështje të ndryshme të trajtuara në teorinë e agjencisë, mund të përballin rezistencë të konsiderueshme

2.3.1.6. Teoria e Varësisë nga Burimet

Teoria e Varësisë nga Burimet pretendon se veprimet dhe niveli i suksesit të organizatës, në arritjen e pushtetit mbi ato organizata që posedojnë burime nga të cilat ajo varet, janë ato që përcaktojnë rrethanat (kontekstin) e një organizate. Qëllimi i këtyre veprimeve është të zvogëlojë varësitë dhe pasiguritë në lidhje me disponueshmërinë e burimeve. Përparimet në informacion, prodhim dhe teknologjinë e transportit ju sigurojnë të gjitha organizatave më shumë opsione dhe e bëjnë kështu më të vështirë që një organizatë të ruajë kontrollin mbi një organizatë të varur pa dëshirën e saj. Ndoshta si rezultat i kësaj, vitet e fundit del se shumë firma kanë zgjedhur të reduktojnë varësitë dhe pasigurinë nëpërmjet marrëdhënieve të bashkëpunimit (dmth. aleancave) dhe jo përmes dominimit dhe

pushtetit. Nëse teoricienët e varësisë nga burimet thellohen në teorinë e tyre për të hetuar më intensivisht variablat të cilat favorizojnë përdorimin e bashkëpunimit kundër dominimit, duket se ata mund të japin kontribute të rëndësishme në teorinë e projektimit organizatës dhe në projektimin e organizatave dhe rrjeteve të organizatave që veprojnë në mjediset e ardhshme organizative .

Pikëpamja e Bazuar tek Burimet e Firmës (PBBF) thotë se aftësia e firmës për të krijuar dhe zbatuar strategjitë që zhvillojnë dhe shfrytëzojnë burimet e saja të cilat janë me vlerë të rrallë dhe nuk imitohen e nuk zëvendësohen shpejt, shpjegon konkurrencën afatgjatë të një firme. Një zonë aktualisht aktive e hulumtimit dhe një zgjerim i rëndësishëm i PBBF për mjediset e së ardhmes, është koncepti i aftësive dinamike, të përcaktuara si "aftësitë e firmës për të integruar, ndërtuar dhe rikonfiguruar kompetencat e brendshme dhe të jashtme për adresimin e shpejtë ndaj ndryshimit të kushteve.

2.3.1.7. Teoria moderne e kontingjencave strukturore

Teoria e kontingjencave strukturore pohon se nuk ka "asnjë një mënyrë më të mirë", që do të thotë se asnjë strukturë e vetme ose tip strukture nuk është optimale për të gjitha organizatat. Në vend të kësaj, struktura që është më e efektshme është struktura që përputhet me faktorë të caktuar, të quajtura kontingjenca. Kështu efektiviteti i një strukture do të varet nga shkalla në të cilën ajo përputhet me kontingjencat. Disa nga kontingjencat e strukturës organizative janë shkalla e pasigurisë së mjedisit organizativ, strategjia dhe madhësia e organizatës (Hatch M. J., 2013; Donaldson, Lex.,2014).

Teoria e kontingjencave strukturore pohon që për secilin nivel të një kontingjence (p.sh., tronditje e mjedisit) ekziston një nivel i një atributi strukturor (p.sh., formalizimi), i cili prodhon performancën më të lartë. Më në përgjithësi, teoria e kontingjencave shpjegon natyrën e një organizate si një agregat i attributeve organizative, ku secili prej tyre plotëson një nga të papriturat e ndryshme me të cilat organizata përballlet. Për shkak se mjediset organizative janë komplekse, ka të papriturat të shumta mjedisore për t'u përballur me to, duke e bërë të vështirë krijimin e një strukture në të cilën attribute të shumta të cilat (secila e optimizuar për një të paparashikuar të ndryshme) nuk përputhen me njëri tjetrin (Burton R. M., et al.,2006).

2.3.1.8. Teoria Ekologjike e Popullatës

Teoria Ekologjike e Popullatës pohon se përshtatshmëria e attributeve të organizatës me popullatën, krahasuar me atributet organizative të popullatave që konkurrojnë, përcakton natyrën dhe rrethanat (mbijetesën apo vdekjen) e popullatës. Në formulimet e tyre të hershme të teorisë, ekologët e popullatës (Miles J.A.,2012), e panë përshtatjen e organizatave ndaj ndryshimit të kushteve mjedisore si shumë të vështirë, për shkak të forcave të inercisë. Më shumë studime të tilla në dispozicion do të jenë shumë të dobishme për hulumtuesit e projektimit organizativ të cilët synojnë të përqëndrohen tek riprojektimi për të përshtatur organizatën, kur përballet me ndryshimet mjedisore. Studimet e Ekologjisë së Popullatës që hetojnë nëse marrëdhënia ndërmjet një atributi të veçantë organizativ dhe mbijetesës organizative në të vërtetë nuk ka ndryshuar, ndërkohë që shtypi i biznesit tregon se ajo ka ndryshuar, (ose anasjelltas) do të jenë të dobishme. Asnjë nga këto dy lloje studimesh nuk është i zakonshëm në literaturën e ekologjisë së popullsisë, por do të ishin të mirëpritura zhvillimet për të dy palët si për ekologjistët e popullsisë dhe për hulumtuesit e projektimit organizativ, sidomos përballë ndryshimeve më të shpeshta e të shpejta të mjedisit.

Hulumtimi mbi teoritë moderne u përpoq të ofrojë një kritikë të zhvillimeve të fundit në studimin e strukturës organizative. Sigurisht që ka një mori modelesh të reja të ofruara dhe kjo mund ta fragmentojë fushën, por këtu u shqyrtuan shkurtimisht shtatë teoritë kryesore bashkëkohore organizative: Teoria ekologjike e Popullatës, ajo institucionale, e varësisë nga burimet, e agjencisë dhe ajo e ekonomisë së kosto transaksioneve etj. (shih seksionin më sipër). Secila prej këtyre teorive dhe hulumtimeve mbi to është shqyrtuar në mënyrë kritike dhe janë identifikuar disa probleme siato të koherencës teorike edhe të vlefshmërisë empirike.

2.4. Debatet rreth Strukturës dhe Projektimit Organizativ

Nga sa studimi evidentoi deri këtu lidhur me teoritë moderne duke ofruar një kritikë të zhvillimeve të fundit në studimin e strukturës organizative, mund të konstatohet se vitet e fundit ka një rritje të “pluralizmit teorik” në literaturën organizative në përgjithësi, dhe atë që lidhet me strukturën e organizatave. Sigurisht kjo dëshmon pjesërisht rritjen e ndërgjegjësimit për kompleksitetin e organizatave dhe pjesërisht rritjen e cilësisë së interesimit, apo dhe shqetësimit të teoricienëve të organizatave. Sigurisht ky debat dhe kritika

e zhvillimeve të fundit në studimin e strukturës organizative vlen të inkurajohet dhe për studime të ardhme, sepse nxit kërkuesit të zbulojnë aspekte të reja mbi jetën e organizatave dhe e mpreh studimin kritik të tyre, por ai mund të ketë impakt negativ për ndarjen e mëtejshme teorike dhe humbjen e fokusit mbi mënyrën sesi shkollat lidhen me njëra-tjetrën. Gjithsesi studimi synon të sjellë gjashtë prej debateve kryesore që lidhen me natyrën dhe strukturën e organizatave që rishikimi i literaturës (Hatch M. J., 2013; Donaldson, Lex.,2014), e bëri të mundur. Debati fokusohet gjithsesi në këto drejtime, që mund të grupohen si vijon:

1. A janë organizatat sisteme racionale, funksionale, teknikisht të kufizuara, apo janë konstrukte sociale mishërim subjektiv i veprimit individual.
2. A është jeta e organizatave e përcaktuar nga kufizimet e vështira të ambientit,apo ajo krijohet në mënyrë aktive përmes zgjedhjeve strategjike menaxheriale.
3. A janë ndryshimet e formave organizative shprehje e përshtatjes së brendëshme apo të seleksionit ambiental.
4. A duhet parë ambienti si bashkim i thjeshtë i organizatave i qeverisuar nga forca të jashtme ekonomike, apo si një kolektiv i integruar i organizatave, qeverisur nga forcat e veta të brendëshme sociale e politike.
5. A është sjellja organizative e lidhur kryesisht me veprimin individual apo kolektiv (Burton R. M., at a.l 2008).
6. A janë organizatat instrumenta teknikë neutralë të strukturuar për arritjen e qëllimit apo një manifestim i institucionalizuar i interesit dhe strukturës së pushtetit të një shoqërie më të gjerë.

Edhe pse këto çështje në një farë shkalle janë debatuar në literaturë, nuk ka ndonjë rezultat apo zgjidhje të kënaqshme që të ketë rrjedhur prej tyre. Kjo sepse shkolla të ndryshme të mendimit janë fokusuar në një anë të vetme të çështjes duke përdorur logjika dhe terminologji të ndryshme, që nuk i flasin njëra tjetrës drejtpërdrejt. Poggi (1965) (cit Welsh.W.O 2007) pohon : “Një mënyrë e të parit është një mënyrë e të mos parit”. Disa prej qasjeve më të rëndësishme ndaj strukturimit organizativ që tashmë i kemi përmendur në

çështjen paraardhëse janë edhe Teoria e Kontingjencës, Teoria Institucionale dhe Teoria e Evolucionit.

Katër perspektivat përfaqësojnë katër këndvështrime cilësisht të ndryshme mbi strukturën, por dhe mbi ndryshimin e sjelljes organizative dhe roleve menaxheriale (Burton R. M., at a.l 2008).

1. Këndvështrimi Sistemik -Strukturor
2. Këndvështrimi i zgjedhjeve strategjike
3. Këndvështrimi i seleksionit natyror
4. Këndvështrimi i veprimit kolektiv (Burton R. M., at a.l 2008).

2.4.1 Disa nga debatet e Teorive mbi strukturimin organizativ

Studimi ynë e veçoi Teorinë Strukturore të Kontingjencave Organizative duke nënvizuar se ajo aktualisht ofron një kornizë të madhe për studimin e projektimit organizativ. Bazuar tek studjues dhe mbështetës të saj si psh Donaldson (1995, 2001), pohuam se projektimi i strukturave organizative më efektive ndodh kur struktura përshtatet me kontingjencat .

Ekzistojnë, megjithatë, disa sfida të mëdha për të. Disa nga këto janë teorike, ndërsa disa janë empirike. Edhe vet Donaldson (2008), diskuton parimet bazë të Teorisë së Kontingjencës dhe Teorisë Institucionale dhe pastaj i krahason ato. Teoria e Kontingjencës, sipas tij, fokusohet në një përshtatje apo përputhje të brendshme të organizatës me qëllim efikasitetin, ndërsa Teoria Institucionale i referohet një përshtatjeje apo përputhjeje të jashtme të organizatës me mjedisin e vet. Dy teoritë sugjerojnë rekomandime krejt të ndryshme për projektimin organizativ me qëllim arritjen e performancës superiore organizative dhe kjo krijon një dilemë për ekzekutivin, i cili do të dëshironte të merrte vendime të mirëinformuara për ta bazuar aty projektimin organizativ.

Qasja e Teorisë së Kontingjencës për Projektimit Organizativ thekson, se struktura që përputhet me kontingjencën Donaldson (2008) prodhon rezultate të dobishme për organizatën. Autori e eksploron këtë dilemë më tej dhe arrin në një zgjidhje të propozuar. Duke përdorur paratë si një konsideratë të përbashkët, për rekomandimet e ndryshme të

projektimit mund të arrihet një meta-përshtatje dhe në këtë mënyrë t'i japë ekzekutivit vendimmarrës drejtimin për veprim.

Disa autorë të tjerë listojnë një sërë problemesh të projektimit organizativ me qasjen e kontingjencës, duke përfshirë mungesën e qartësisë, mungesën e mirëkuptimit rreth ndërveprimeve, si dhe mungesën e njohjes së formave funksionale të bashkëveprimit si psh Schoonhoven (1981). Të tjerët Donaldson (1982, 1987) kanë debatuar nëse qasja e kontingjencës ishte e përshtatshme apo jo.

Vështirësitë vijnë nga shumë burime. Në shumë studime dallimi mes përshkrimit dhe normativës nuk është aspak i qartë.

Në shumë raste një ndryshim i heshtur është bërë nga përshkrimi në normativë. Barton & Obel (2004) kanë debatuar se duheshin përfshirë njohuri që vinin nga studimet përshkruese, por me qëllim normative, duke synuar të rekomandonin se si duhet të jetë projektimi organizativ.

Në librin e tij “American anti-management theories of organization: A critique of paradigm proliferation” Donaldson (1995) zhvilloi Modelin e tij të "Neokontingjencave". Aty ai argumenton se kur ekziston një përshtatje midis kontingjencave (të brendëshme ose të jashtëme) dhe strukturës organizative, performanca e organizatës do të jetë e lartë. Modeli i tij dinamik përshkruan një proces vetë-korrigjimi përmes të cilit organizatat lëvizin nga gjendja e performancës së lartë në atë të performancës së ulët dhe anasjelltas përsëri.

Kritikët e teorisë strukturore të kontingjencave ndonjëherë argumentojnë se nuk është e arsyeshme për organizatat të shkojnë drejt përshtatjes me kontingjencat e tyre, sepse ndërsa organizata po ndryshon strukturën e saj për ta përshtatur me kontingjencat, kontingjenca vetë mund të ndryshojë, kështu që ndryshimi i strukturës organizative nuk ka kuptim.

Teoria e Kontingjencave Strukturore është kritikuar ndonjëherë edhe për faktin që menaxherët e organizatave nuk mund të njohin gjendjen e përputhjes që teoria promovon dhe nuk mund ta ndryshojnë organizatën e tyre drejt saj.

Megjithatë, koncepti i “pothuaj-përshtatjes”i Donaldson (2001) lejon që menaxherët të kenë nevojë vetëm për të lëvizur në drejtim të përputhjes që mungon për ta reduktuar atë dhe për të bërë të veprojë cikli SARFIT.

Teoria Strukturore e Kontingjencave dhe SARFIT I referohet idesë se ekziston një proces që ka qenë i artikuluar si Modeli Teorik i Strukturimit Përshtatës për të Rifituar Përputhjen (SARFIT) sipas Donaldson (1987, 2001). Një organizatë në përshtatje gëzon performancën më të lartë, i cili gjeneron burime të tepërta dhe të çon në zgjerim sipas Hamilton dhe Shergill (1992) të tillë si rritja e madhësisë, shtrirjes gjeografike, risi apo diversifikim. Kjo rrit nivelin e variablave të kontingjencave, të tilla si madhësia, duke çuar në një mospërputhje me strukturën ekzistuese.

Mospërshtatja që ul performancën, përfundimisht çon në një krizë të performancës dhe ndryshime strukturore për përshtatje adaptive për Chandler (1962). Kjo teori SARFIT përfshin disa punime embrionale në teorinë strukturore të kontingjencës, të tilla si Chandler (1962) mbi ndryshimet ndarëse në përgjigje të ndryshimit të strategjive dhe Bërns dhe Stalker (1961) mbi ndryshimet e strukturave nga mekanike në organike në përgjigje të ndryshimeve teknologjike dhe të mjedisit e tregut.

Teoria e konfigurimit dhe Dekartizmi, përfaqësojnë variante moderne të teorisë së kontingjencave *Teoria e konfigurimit* thotë se përshtatja midis variablave të kontingjencave dhe atyre strukturore (si dhe variablave të tjera organizative) është e kufizuar vetëm në disa konfigurimin apo "gestalts", që do të thotë përshtatje sipas Miller (1986). Megjithatë, një koncept alternativ teorik është *Dekartizmi*, i cili pohon se ka shumë përshtatje, kështu që ka një një linjë të vazhdueshme përshtatjesh. Çdo nivel i një variabli të kontingjencës është i pajisur me një nivel të variablit strukturor Donaldson (2001).

Kështu, për shembull, ndërsa konfiguracionalizmi Miller (1986) argumenton se ka pak përshtatje midis madhësisë dhe formalizimit, siç janë struktura e thjeshtë dhe burokracia, dekartistët Child (1975) pohojnë se ka shumë përshtatje. Meqë përshtatjet shtrihen përgjatë një linjë të vazhdueshme Child (1975) ato përcaktojnë piketat e hapave që duhen bërë për rritjen organizative.

Teoria Institucionale Williams & Donaldson (2006) gjithashtu nënkupton se ka një përshtatje institucionale që prodhon rezultate të dobishme për organizatën.

Williams (2008) nga ana tjetër shqyrton një përshtatje të ndryshme të strukturës organizative, e cila na sugjerohet si një zgjidhje që vjen nga krahasimi i kontingjencës dhe qasjes evolucioniste.

Teoria e Kontigjencës dhe ajo Institucionale priren të konfliktohen kur na përshkruajnë recetat e veta për struktura të ndryshme në këndvështrimin e përshtatjes së tyre. Këto dallime janë mjaft të gjera dhe kur bazohen tek përshtatja mund të na japin struktura krejtësisht të ndryshme. Prandaj edhe projektuesit organizativë, siç e përmendëm dhe më sipër, mund të gjenden përballë një dileme, se cila qasje siguron informacionin e plotë teorik për tu implementuar në vendimmarrjen e tyre.

Për Grant (2009) edhe pse në fund të fundit e ardhmja mbetet e panjohur, rrënjët e saj janë në të tashmen dhe në të shkuarën. Me fjalë të tjera, ne mund të identifikojnë shumë nga zhvillimet kryesore për vitet e ardhshme, nga ajo që vëmë re sot. Trendet aktuale në shkencë dhe teknologji, zhvillimi ekonomik, politikat e qeverisë, struktura sociale, demografike dhe stili i jetës me siguri do të formësojnë mjedisin e biznesit për pjesën e mbetur të dekadës.

2.5. Përmbledhje

Në këtë pjesë të studimit (Kreu II) hulumtimi ynë synoi të sillte shkurtimisht disa kontribute lidhur me rishikimin e literaturës në terma të teorive në fushën e studimit duke e organizuar informacionin në katër seksione.

Në seksionin e parë, studimi u përpoq të sjellë shkurtimisht dhe analizuar në mënyrë kronologjike; Teoritë Organizative dhe Shkollat, duke synuar më tepër ato teori e shkolla fokusuar tek struktura dhe projektimi organizativ.

Duke e konsideruar të dobishme për lexuesin, sidomos prakticienët e menaxhimit e sipërmarrjes, solli në seksionin vijues dhe një këndvështrim mbi shkollat e mendimit të strategjisë, duke u bazuar tek kontributi i Henry Mintzberg .

Në seksionin e tretë, studimi fokusoi shkurtimisht teoritë dhe shkollat moderne më premtuese me ndikim tek struktura dhe projektimi organizativ, duke synuar të evidentonte premtimet e tyre, për dobinë në praktikën menaxheriale.

Dhe në seksionin e fundit solli debatet midis disa prej teorive dhe shkollave me fokus tek struktura, strategjia dhe projektimi organizativ.

2.5.1.Çfarë do të trajtohet në kreun që vijon

Kreu III i studimit doktorat do të sjellë një përmbledhje të kontributeve dhe këndvështrimeve të autorëve të shqyrtuar lidhur me projektimin organizativ strukturën si dhe dimensionet themelore të procesit që menaxherët duhet të konsiderojnë në strukturimin e një organizate pa harruar dhe këndvështrimet e tyre për pesë konfigurimet strukturore organizative.

Një pjesë e rëndësishme dhe qendrore e këtij kapitulli do të jetë ajo lidhur me variablat strukturorë dhe variablat rrethanorë (kontekstualë) që ndikojnë formimin e strukturës dhe projektimin organizativ.

Një seksion i këtij kreu do të sjellë edhe hulumtimet lidhur me forcat që ndikojnë ristrukturimin e organizatave dhe trendet e biznesit për shkak të ndikimit të tyre të fortë dhe të përhapur që është i pranishëm në nivel tregu, vendi ose global dhe më tej një vështrim mbi organizatat dhe format organizative që po lindin për ta përfunduar me identifikimin e disa problemeve të projektimit të punës.

KAPITULLI III: RISHIKIMI I LITERATURËS MBI STRUKTURËN DHE PROJEKTIMIN ORGANIZATIV

Hyrje

Rishikimi i literaturës ka objektivat e veta ku më kryesori është, të sjellë kontributin e studjueses në hulumtimin e fushës së studimit, duke eksploruar kërkime e studime të ndryshme mbi strukturën dhe projektimin organizativ dhe dimensionet e tyre, modele e tipologji për të krijuar një kuadër teorik të dobishëm dhe konturuar bazat, mbi të cilat mund të ndërtohet një model i propozuar që mund të ndiqet edhe në praktikën e bizneseve shqiptare.

Në këtë pjesë të studimit do ti jepet rëndësi pikërisht asaj literature që na furnizon me këndvështrime të autorëve të spikatur të fushës, (Aquinas P.,G., 2009), (Burton R., 2006; Child J.,1997, 2013; Donaldson L.,2013;Daft & Armstrong, 2012; Galbraith, &Kates 2010;Minzberg, H., 1979; 1983,1992,2005,2011) dhe kontribues më të rinj (Hernaus T., 2011;Cunliffe dhe Luhman, 2012; Wulf J.,2012; Dans,E.,2015)etj, duke nisur nga përkufizimi, koncepte bazë, teori e hulumtime të procesit të projektimit organizativ, duke u ndalur edhe tek përkufizimi i strukturës, dimensionet strukturore e rrethimore si dhe tek diferencimi e integrimi si procese të projektimit organizativ.

Ekzistenca e ndërveprimit dhe marrëdhëniet reciproke midis aspekteve makro dhe mikro të organizatave është njohur 30 vjet më parë. Megjithatë, vetëm kohët e fundit ka pasur një fokus të veçantë për shkak të forcimit të qasjes shumë nivelëshe që teorikisht dhe metodologjikisht e bëjnë të mundur integrimin e tyre në nivele të ndryshme të analizës. Duke i kombinuar dhe i lidhur perspektivat makro dhe mikro disa studjues kanë përdorur qasjen me shumë nivele duke hedhur një dritë të re mbi një marrëdhëniet komplekse mes strukturimit të organizatës dhe projektimit të punës gjë (Tomislav H. ,2011) që con në një kuptim më të plotë të ndërveprimeve të tyre të shumta. Pikërisht, siç identifikohet se shumë probleme, prezente në një nivel analize, shfaqen edhe në të tjerët, është gjithashtu e nevojshme të analizohet ndikimi i kontekstit organizativ dhe dimensioneve të tij në projektimin e punës dhe dimensioneve strukturore dhe anasjelltas, pra, si aspektet e projektimin të punës formësojnë praktikën e projektimit organizativ.

Duke përdorur një qasje shumë nivelesh dhe duke marrë në konsideratë faktorët rrethanorë dhe strukturorë, mundësohet një parashikim më i mirë i formave të projektimit organizativ dhe të punës, prezente në mjedise të ndryshme, si dhe kuptimi i ndikimit të ndryshimeve gjithëpërfshirëse të mjedisit të biznesit (Guadalupe, & Wulf 2008), (Tomislav H., 2011) (Wulf J.,2012), në projektimin organizativ. Përfshirja e dimensioneve kontekstuale apo makro-organizative dhe ndikimi i tyre në dimensioned strukturorë apo karakteristikat mikro-organizative i bëjnë praktikën e projektimit organizativ më të qarta dhe të parashikuara, ndërsa rezultatet e hulumtimeve empirike bëhen më të qëndrueshme. Një qasje e tillë, besoj se mund të jetë shumë e bazuar dhe dominuese, ashtu si edhe ndikimi i kundërt i projektimit organizativ dhe aspektet mikroorganizative të tij në çështjet makro-organizative.

Për këtë arsye studimi do të sjellë kontribute dhe këndvështrime lidhur me dimensionet themelore të projektimit, që menaxherët duhet të konsiderojnë në strukturimin e një organizate, sigurisht duke kaluar shkurtimisht tek disa nga autorët dhe (Aquinas P.,G.,, 2009), (Burton R., 2006) (Child J.,1997, 2013), (Donaldson L.,2013),(Daft & Armstrong, 2012), këndvështrimet e tyre (Galbraith, &Kates 2010),(Minzberg, H., 1979, 1983,1992,2005,2011) për pesë konfigurimet strukturore të organizatave.

Prandaj, një pjesë e rëndësishme dhe qendrore e rishikimit të literaturës është ajo që lidhet me variablat strukturorë dhe variablat rrethanorë që ndikojnë strukturën dhe projektimin organizativ.

Në pjesën e fundit të këtij kreu nuk do të mungojë edhe shpjegimi që i bëjnë kërkuesit e fushës, forcave që e ndikojnë ristrukturimin e organizatave dhe ndonjë model apo tipologji që sot konsiderohen të rëndësishme dhe propozohen nga disa autorë e më tej , (Jelinek, 2010), (Kortmann, 2012), (Leybourn 2013), (Laloux, 2014),(Dans,E.,2015) etj,do të sillen një vështrim mbi organizatat dhe format organizative që po lindin duke e mbyllur me identifikimin e disa problemeve si dhe prirjeve e tendencave të pranishme në biznesin modern .

3.1. Çfarë është Projektimi organizativ

Projektimi organizativ është një fushë relativisht e re që përfshin shumë koncepte dhe qasje. Në literaturën e projektimit organizativ deri më sot, duket se ka pasur vetëm dy mënyra

të shqyrtimit të gjërave në këtë fushë, ose kanë qenë të përgjithshme apo të thjeshta dhe që interpretimet e ndryshme nuk mundësonin përdorime praktike për projektimin, ose kanë qenë kaq të detajuara dhe specifike sa që përgjithësimi për situata të tjera ka qenë pothuajse i pamundur (Barton & Obel 2004). Për shumë studjues të fushës projektimi organizativ nuk është një koncept i lehtë, pasi për ta projektimi organizativ është edhe produkt edhe proces. Projektimit organizativ është “trupi” i njohurive dhe teknikave që kërkon të ofrojë këshilla të dobishme për organizatat rreth strukturës së tyre (dhe aspekteve të tjera) të nevojshme për të arritur qëllimet e tyre (Burton, DeSanctis, 2006). Gjithsesi ka disa mënyra e këndvështrime për të menduar për organizatat, pra si janë ndërtuar e si funksionojnë ato. Dy perspektiva të rëndësishme sipas Daft & Armstrong (2012) janë edhe:

- Qasja Sistemike që i sheh Organizatat si sisteme të hapura dhe
- Qasja sipas Modelit të Konfigurimit Organizativ.

Po ç’është projektimi organizativ si proces?

Projektimi organizativ sipas disa autorëve (Leybourn, 2013), (Galbraith, Downey & Kates 2001), është procesi i ndërtimit dhe i përshtatjes së strukturës së një organizate, për të arritur qëllimet e saj. Sipas tyre, projektimi organizativ është procesi që synon konfigurimin e strukturave, proceseve, sistemeve të shpërblimit, si dhe praktikave dhe politikave të njerëzve për të krijuar një organizatë të aftë dhe efektive në arritjen e strategjisë së biznesit (Galbraith, Downey & Kates 2001).

Projektimi organizativ është proces i qëllimshëm i konfigurimit të strukturave, proceseve, sistemeve të shpërblimit dhe praktikave të njerëzve për të krijuar një organizatë efektive të aftë për të arritur strategjinë e biznesit (Kates & Galbraith, 2007).

Projektimi organizativ është konsideruar (March, 1980) një lloj menaxhimi dinamik i ciklit të jetës organizative. Ai mund të shihet si koncept eksplorimi dhe shfrytëzimi dhe së fundi, projektimi është të mësuarit organizativ: ai është një proces i vazhduar përvojë, gabimi dhe përsosmërie. Projektimi organizativ gjithsesi nuk është detyrë e thjeshtë: Nga pesë klasat e strukturës së Mintzberg (1979), mund të gjenerojnë mbi një milion alternativa projektimi. Projektimi organizativ si disiplinë, është një shkencë normative, që ka qëllim të tregojë si

duhet të strukturohet një organizatë, me qëllim që të funksionojë në mënyrë efektive dhe eficiente (Barton & Obel 2004).

“Projektimi organizativ” është përdorur shpesh dhe gabimisht si sinonim për të thënë "strukturë" organizative. Procesi i projektimit organizativ dhe rezultati i tij, megjithatë janë shumë më të gjerë se riorganizimi i kutive në një organigramë. Disa autorë (Galbraith, Downey & Kates 2001) na prezantojnë “Modelin Yll” që është një kornizë për të menduarit në mënyrë tërësore (Figura 3.1), për të pesë komponentët kryesorë të projektimit organizativ, ku çdo pikë, (në modelin yll) përfaqëson një komponent të rëndësishëm të projektimit organizativ. *“Kur të gjitha pikat janë të rreshtuara, organizata është efektive në më të shumtën e saj”* (Galbraith, Downey & Kates 2001).

Struktura, proceset, shpërblimet, praktikat dhe njerëzit mbështesin që të gjitha strategjinë. Çdo kompani ka nevojë për një organizatë që është aq dinamike sa edhe biznesi i saj, përndryshe *“përshtatja e keqe e manteleve”* (Galbraith, Downey & Kates, 2001) do të kufizojë lëvizjen dhe fleksibilitetin dhe do t'i bëjë të zvarriten prapa konkurrentëve, duke rezultuar që të mos dështojnë. Për këtë, shumë kompani i dedikojnë shuma të mëdha, kohë dhe energji *“menaxhimit të ndryshimit”* (po aty). Kjo detyrë mund të bëhet më pak e vështirë dhe të harxhojë më pak kohë nëse disa përpjekje për ndryshim fokusohen në hartimin e një organizate më fleksibël që nga fillimi. Nëse ndryshimi është konstant, përse projektimi i organizatës të mos jetë i ndryshueshëm, i vazhdueshëm dhe i shpejtë?

Projektimi dhe strukturimi organizativ përfaqësojnë koncepte shumë të gjera dhe shumë të zhvilluara që janë studiuar historikisht më vete. Edhe pse një praktikë e tillë qysh prej zhvillimeve sporadike dhe disi të veçuara të perspektivave makro e mikro në fushën e shkencës organizative, ka evoluar, bashkëveprimet e tyre të mundshme dhe marrëdhëniet shkak-pasojë duhet të studiohet më thellë. Për të bërë të mundur këtë, ato duhet të pozicionohen dhe kuptohen si pjesë të biznesit por edhe të një konteksti shkencor të njëjtë.

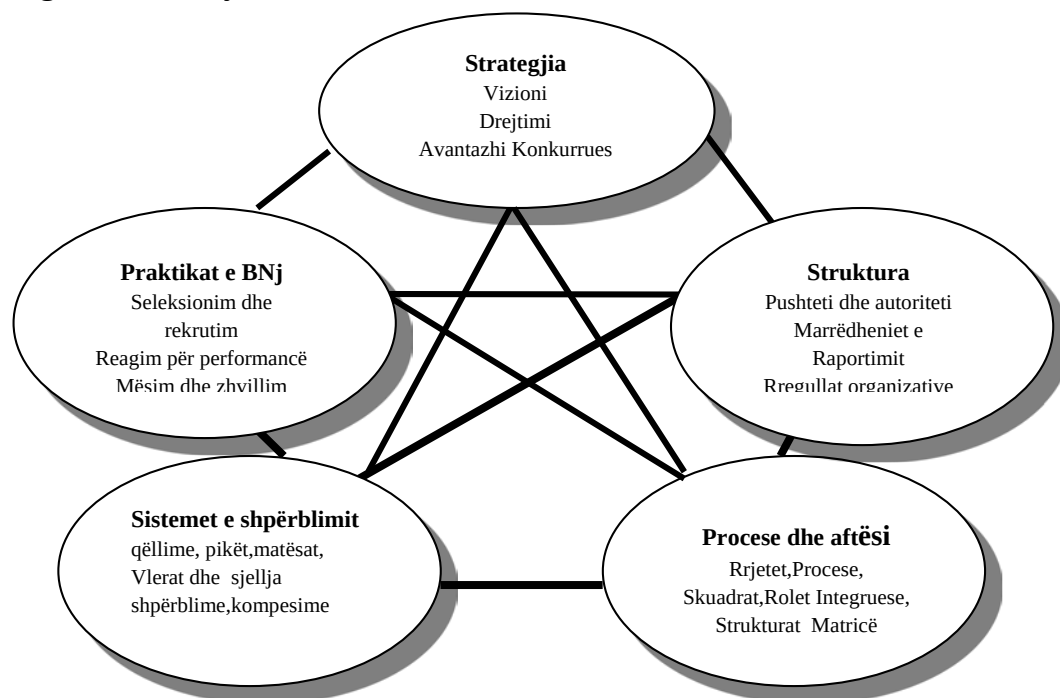
Por si do të ishte një organizatë me një strukturë dhe projektim organizativ fleksibël e pra që mund të rikonfigurohet lehtësisht ?

Studjuesit japin tiparet e një organizate të tillë, (Galbraith, Downey & Kates, 2001) që mund të rikonfigurohet. Rikonfigurimi Organizativ konsiderohet një kompetencë kyç. Sipas tyre një organizatë e rikonfigurueshme do të karakterizohet nga:

Lidershipi aktiv. Organizata e rikonfigurueshme ka një lider dhe një ekip lidship që besojnë se organizata e tyre mund të jetë burimi i avantazhit konkurrues. Ata i shohin si detyra të tyre projektimin dhe përmirësimin e organizatës, zgjedhjen dhe shpërblimin e njerëzve që mund të kontribuojnë, duke ja u bërë të mundur atyre që të japin më të mirën pse jo dhe të arrijnë përsosmërinë.

Menaxhimi i Njohurive. Për Galbraith (at al., 2001) organizata e rikonfigurueshme bazohet në dije. Pavarësisht nëse rikonfigurohet për të përfituar nga një mundësi e një produkti të ri apo për përmbushjen e kërkesave të personalizuara të një klienti, suktesi i kompanisë varet nga aftësia e tyre për të mbledhur dhe të shpërndajnë shpejt njohuritë përtej kufijve organizative.

Fig.3.1. Modeli yll i strukturës



Burimi : Galbraith, Downey &Kates, 2001

Organizatat e rikonfigurueshme ju mundësojnë punonjësve të tyre përdorimin e teknologjisë jo vetëm për të ndërvepruar virtualisht, por ato gjithashtu e përdorin atë për tu lidhur me furnizuesit, klientët dhe partnerët. Ato kanë mekanizmat dhe kulturën, që i lejojnë njerëzit ti kthejnë të dhënat në informata, të shfrytëzueshme dhe në dije.

Të mësuarit është thelbësor për organizatat që janë dinamike dhe duan të jenë të rikonfigurueshme lehtësisht. Ai fillon me zgjedhjen e njerëzve që kanë aftësi për të mësuar, të cilët janë të shkathët dhe të motivuar për të marrë përsipër sfidat e reja. Ai vazhdon me dhënien e reagimeve dhe mjeteve që ju lejojnë atyre të masin performancën e vet kundrejt standardeve të brendshme dhe të jashtme dhe të ndajnë përgjegjësinë për rritjen e aftësive të tyre. (Galbraith, Downey & Kates, 2001). Organizata e rikonfigurueshme është një organizatë që mëson e që i shpërblen ata që ndërtojnë dhe përdorin njohuritë.

Fleksibiliteti. Organizata e rikonfigurueshme është ndërtuar mbi supozimin se do të ketë ndryshim, bazuar dhe fokusuar rreth projekteve, ekipeve, afatet dhe rezultateve. Njerëzit shpesh mund të marrin pjesë në ekipe të shumta në të njëjtën kohë. Rrjetet nxiten aktivisht dhe vlerësohen për të lejuar ekipet që të formojnë dhe reformojnë sipas rajoneve, funksioneve, konsumatorëve, produkteve, proceseve dhe projekteve. Organizata e rikonfigurueshme tërheq njerëzit të cilët kanë një tolerancë të lartë për paqartësinë, ndryshimin dhe paparashikueshmërinë (Galbraith, Downey & Kates 2001).

Integrimi. Organizata e rikonfigurueshme supozon se njerëzit do të lëvizin brenda organizatës. Nëse janë specialistë, pritet që ata të aplikojnë talentet e tyre në arena të ndryshme. Nëse janë të përgjithshëm, ata do të lëvizin rreth vendeve të punës dhe roleve, duke mësuar se si të veprojnë në një shumëllojshmëri funksionesh dhe biznesesh. Njerëzit do të kuptojnë se si funksionojnë pjesët e ndryshme të organizatës dhe do të ndjehen pjesë e të tërës (Galbraith, Downey & Kates 2001).

Angazhimi i punonjësve. Shumë është shkruar mbi kontratën e re të punonjësve. Në shkëmbim të mungesës së sigurisë së punës, njerëzit duan që kontributi i tyre punë të njihet dhe shpërblehet në mënyrë të përshtatshme. Përveç kësaj, ata duan t'ju jepet mundësia të fitojnë aftësi që do të vlerësohen në tregun e brendshëm dhe të jashtëm. Ata gjithashtu duan që kolegët të jenë trajnuar dhe të aftë për të performuar në nivele të larta. Organizata e rikonfigurueshme i jep mundësi punonjësve të saj tju ofrojnë përsosmërinë klientëve të saj, duke siguruar mjetet, aftësitë dhe informacionin e duhur. Si rezultat, punonjësit besojnë në produktet dhe shërbimet e kompanisë, e rekomandojnë atë si një vend i mirë për të punuar, dhe zgjedhin të qëndrojnë më gjatë me kompaninë (Galbraith, 2007).

Gatishmëria . Ndryshimi është i vështirë për të gjithë. Edhe kur njerëzit e pranojnë se rezultati përfundimtar do të jetë më mirë, ai proces mund të jetë e demoralizuese dhe stresues. Shpesh, pavarësisht qëllimeve të mira nga ana e menaxherëve, njerëzit nuk e kuptojnë pse po ndodh ndryshimi. Ky nuk është thjesht një problem komunikimi. Njerëzve u është thënë shpesh arsyet pse ndryshimi po ndodh. Zakonisht, ata nuk janë të bindur. (Galbraith, 2007).

3.1.1.Përkufizimi i Diferencimit dhe Integrimit si procese të projektimit organizativ.

Në seksionin paraardhës studimi solli dhe përmendi disa autorë të cilët e konsideronin projektimin organizativ si procesin e ndërtimit dhe përshtatjes së strukturës së një organizate për të arritur qëllimet e saj, që do të thotë; procesi që lidh departamentet dhe punët brenda një organizate (Leybourn,2013).Ata gjithashtu nënvizojnë se procese kyç të projektimit organizativ janë; diferencimi dhe integrimi.

3.1.1.1. Diferencimi

Autorët e ndryshëm e përkufizojnë diferencimin si procesin e vendimmarrjes mbi ndarjen e punës, në një organizatë (Burton at al, 2011),(Hall, 1991), (Robbins, 1990), (Daft, 1983). Autorët eidentojnë katër dimensionet e procesit të diferencimit :

1. Orientimin e menaxherit drejt qëllimit
2. Orientimin në kohë
3. Orientimin ndërpersonal
4. Formalitetin e strukture

Diferencimi horizontal lidhet me shkallën e diferencimit midis njësive organizative në bazë të njohurive të specializuara, edukimit, ose trajnimit të punonjësve.

Diferencimi vertikal lidhet me ndryshimin në autoritet dhe përgjegjësi në hierarkinë organizative. Sa më i madh në lartësi, aq e më e ngushtë organizata, sa më i madh në gjerësi aq më e sheshtë organizata.

Diferencimi hapësinor lidhet me shpërndarjen gjeografike të selive, njësive operacionale dhe personelit të një organizate. Sigurisht autorët theksojnë se ai e komplikon projektimin organizativ, por mund të lehtësojë arritjen qëllimit .

Studjuesit (Burton at al, 2011),(Hall, 1991), (Robbins, 1990), (Daft, 1983) i konsiderojnë diferencimin horizontal dhe vertikal si dy dimensione të kompleksitetit organizativ duke e definuar diferencimin horizontal, si gjerësia e organizatës dhe diferencimin vertikal si lartësia e saj. Ata pohojnë se diferencimin horizontal pasqyron shkallën e specializimit të detyrave për gjatë gjithë hierarkisë dhe diferencimi vertikal pasqyron thellësinë e hierarkisë nga maja në fund (Burton at al 2011).Kështu që ne do ti rikthehemi këtyre dy definicioneve kur të definojmë kompleksitetin studjuar nga hulumtuesit si një prej dimensioneve bazë të projektimit (Hall,1991), (Robbins 1990), (Daft, 1983).

3.1.1.2. Integrimi

Integrimi (disa studjes e emërtojnë koordinimi)konsiderohet si procesi i koordinimit të pjesëve të ndryshme të një organizate. Edhe Galbraith (2001) psh. kur flet për organizatat e rikonfigurueshme, e konsideron integrimin të rëndësishëm kur nënvizon se ai siguron se si funksionojnë pjesët e ndryshme të organizatës dhe si do të ndjehen ato pjesë të së tërës. Ai është projektuar për të arritur unitetin midis individëve dhe grupeve dhe mbështet një gjendje të ekuilibrit dinamik në organizatë, që do të thotë se elementët e organizatës janë të lidhur e të balancuar (Robin, S.,2005).

Integrimi vertikal sipas studjuesve (Robin, S.,2005) lidhet me referimet hierarkike,rregullat dhe procedura, planet dhe oraret,pozicionet shtesë në strukturën organizative,sistemet e menaxhimit të informacionit

Integrimi Horizontal lidhet me rolet ndërlidhëse, grupet e punës, pozicionet integruese dhe ekipet (Robin, S., 2005).

Mintzberg (1979) nga ana tjetër flet për grupimin e njësive. Siç Mintzberg(1979) argumenton, "grupimi është një mjet thelbësor për të koordinuar punën në organizatë" ai: "Krijon një sistem të mbikëqyrjes së përbashkët mes pozicioneve dhe njësive" :

1) "Zakonisht kërkon që pozicionet dhe njësitë të ndajnë burimet e përbashkëta"

- 2) "Zakonisht krijon masa të përbashkëta të performancës"
- 3) "Inkurajon rregullimin reciprok"

Për Mintzberg (1979) , organizimi i aktivitetit njerëzor, kërkon dy gjëra të kundërta: "ndarjen e punës në detyrat e ndryshme që duhet të kryhen dhe koordinimin e këtyre detyrave për të realizuar aktivitetin". Struktura e një organizate mund të përkufizohet thjesht si shumë. totale nga mënyrat në të cilat ajo ndan punën e saj në detyra të veçanta dhe më pas arrin koordinimin mes tyre "(Mintzberg, H., 1979).

3.2. Dimensionet Themelore të Projektimit që Menaxherët Duhet të Konsiderojnë në Strukturimin e Organizatave.

Mjediset e ardhshme organizative do të karakterizohen nga (1) rritja në numër dhe efektivitetin e informacionit, prodhimit dhe teknologjive të transportit, (2) kompleksitetin edhe më të madh të mjedisit, (3) dinamizëm të mjedisit gjithnjë në rritje dhe (4) mjedis gjithnjë e më konkurrues (Huber, G.P., 2009).

Në analizën e tij, Huber (2009) flet shpesh për *natyrën* e një organizate si dhe *rrethanat* e saja, si variabla të varur, apo si variabla të rezultateve.

Me *natyrë* të një organizate, ai kupton tërësinë etributeve të saj si lidhshmëria, strategjia, teknologjia kryesore, struktura, punonjësit, kultura dhe praktikën dhe gjithashtu, predispozitën dhe pasuritë që lidhen me këto karakteristika, si p.sh. prirjet dhe kompetencat e organizatës.

Me *rrethanat* e një organizate ai nënkupton; madhësinë e saj, stadin e maturimit, performancën, statusin lidhur me mbijetesën, drejtimin aktual dhe shpejtësinë e ndryshimit të këtyre variablave.

Procesi i projektimit organizativ së pari, krijon nivelin e dëshiruar të çdo dimensionit strukturor në vazhdimësi duke filluar nga pika më e lartë, tek ajo më e ultë dhe ndërton strukturën që plotëson konfigurimin e dëshiruar, së dyti përshkruan se çfarë është apo nuk është e rëndësishme për suksesin e organizatës, më tej se sa të shqetësohet për karakteristikat specifike. Në teorinë organizative evidentojmë tre faktorë të rëndësishëm që përfshijnë:

- sistemin e menaxhimit ,
- variablat apo dimensionet organizativë strukturorë ,
- dhe variablat apo dimensionet organizativë kontekstualë.

Sistemi, për shumë studjues të fushës (Burns dhe Stalker, 1994), ka shërbyer si shkallë për të matur përmasat strukturorë dhe dimensionet kontekstualë të organizatës.

Daft (1986) thekson se dimensionet organizativë mund ti kategorizojmë sipas dy kategorive, domethënë : strukturës dhe kontekstit.

Dimensionet strukturorë sipas disa autorëve kanë të bëjnë me karakteristikat e brendshme të organizatës që janë *formalizimi, specializimi, standardizimi, hierarkia e autoritetit, centralizimi, kompleksiteti, profesionalizmi dhe konfigurimi personal*. Ndërkohë, Robbins (1990) i grupon dimensionet strukturorë në tre faktorë që janë kompleksiteti, formalizim, dhe centralizimi. Dimensionet strukturorë janë variabla të varur, sepse ato varen nga dimensionet kontekstualë të organizatës si variabla të pavarura.

Dimensionet kontekstualë karakterizojnë tërë organizatën, edhe pse do të përfshijmë dhe kufizohemi në këtë studim tek madhësia, strategjia dhe mjedisi madje edhe për këtë dimension do të fokusohemi vetëm tek konkurrenca si element i mjedisit. Dimensionet kontekstualë janë të rëndësishëm sepse ato përshkruajnë formën strukturës organizative dhe ndikojnë tek dimensionet strukturorë.(Cunliffe & Luhman 2012).

Nisur nga autorët e studjuar dhe përmendur më sipër dy grupet e mëdha të disa prej variablave që mund të konsiderojmë kur gjykojmë në lidhje me strukturimin e organizatave të biznesit do të ishin dimensionet strukturorë dhe ato të kontekstit.

3.2. 1.Përmasat strukturorë

Përgjigjet tradicionale për pyetjen se “çfarë janë dimensionet e strukturës” përfshijnë variabla të tilla si nivelet hierarkike, hapësirën e kontrollit, kompleksitetin, formalizimin dhe centralizimin. Në të vërtetë, numri i përgjigjeve të mundshme është mjaft i madh, duke pasur parasysh një ekzaminim më të gjerë literaturës. Për shembull, Pugh. Hickson. Minings dhe Turner (1968), (cit. Blackburn,S.R., 1982)sugjerojnë katër dimensione të strukturës. James dhe Jones (1976) dhe Child (1975) (cit.Blackburn,S.R., 1982)sugjerojnë respektivisht shtatë

dhe tetë dimensione. Montanari (1978) (cit Blackburn S.R., 1982)proponon se ka 16 dimensione të mundshme të strukturës. Me sa duket një përgjigje definitive në çështjen e dimensionalitetit strukturor është e vështirë për tu siguruar. Gjithsesi Robbins (1989), Daft (1983) dhe Hall (1983), i kanë grupuar dimensionet strukturorë në këto kategori :

1. Kompleksiteti
2. Formalizimi
3. Specializimi
4. Centralizimi
5. Standardizimi
6. Hierarkia e Autoritetit

Një qasje origjinale dhe interesante lidhur me elementet më themelore të strukturës si disa mekanizma që mbajnë organizatën së bashku, na e sjell Henry Mintzberg (1979). Në seksionin paraardhës studimi përmend faktin se për Mintzberg (1979), organizimi i aktivitetit njerëzor, kërkonte dy gjëra të kundërta: "ndarjen e punës në detyrat e ndryshme që duhet të kryhen dhe koordinimin e këtyre detyrave për të realizuar aktivitetin. "Struktura e një organizate mund të përkufizohet thjesht si shumë, totale nga mënyrat në të cilat ajo ndan punën e saj në detyra të veçanta dhe më pas arrin koordinimin mes tyre " Mintzberg, (1979). Në fakt, Mintzberg identifikon pesë mekanizmat themelore koordinuese: "Përshtatjen reciproke, mbikëqyrjen e drejtpërdrejtë, standardizimin e proceseve të punës, standardizimin e rezultateve të punës, si dhe standardizimin e aftësive të punëtorëve Këto duhet të konsiderohen elementet më themelore të strukturës, që mban organizatën së bashku si një e tërë. Këto mekanizma ai i artikulon si më poshtë:

- Rregullimi reciprok: "arrin bashkërendimin e punës përmes procesit të komunikimit të thjeshtë joformal" (Mintzberg, 1979)
- Mbikqyrja e drejtpërdrejtë: "arrin koordinimin duke pasur një përgjegjësi individuale për punën e të tjerëve" (Mintzberg, 1979)
- Standardizimi i proceseve të punës: arrihet " kur përmbajtja e punës është e specifikuar, ose e programuar" (cit. Castells, M., 2011) mbi punën e programueshme)

- Standardizimi i rezultateve: arrihet "kur rezultatet e punës, për shembull, dimensionet e produktit apo performancës, janë të specifikuara" (Mintzberg, 1979).
- Standardizimi i aftësive: arrihet "kur lloji i trajnimit të kërkuar për të kryer punën specifikohet" (Mintzberg, 1979).

3.2.1.1. Kompleksiteti

Kompleksiteti sipas Hall (1996) ka të bëjë me shkallën e diferencimit që ekziston brenda një organizate. Kompleksiteti strukturor është identifikuar si një përbërës i strukturës organizative dhe është në shqyrtim që prej 1960 (Hage, 1965; March, 1983 ; Wilson, 2003), si një element i nënsistemit të strukturës organizative në krahasim me dy dimensione të tjerë strukturorë, centralizimi dhe formalizimi. Autorë të ndryshëm (Burton et al 2011) Hall (1991), (Robbins 1990), (Daft, 1983) siç i përmendëm dhe më lart kur folëm për diferencimin dhe integrimin si procese të projektimit organizativ, identifikonin tre komponentë bazë të kompleksitetit, diferencimin horizontal, diferencimin vertikal dhe shpërndarjen hapësinore dhe këto komponentë duhet të konsiderohen kolektivisht në mënyrë që të fitojmë një pamje të vërtetë të natyrës së saktë të kompleksitetit. Robbins (1990) thekson se diferencimi horizontal ka të bëjë me shkallën e dallimit ndërmjet njësive me disa tipare si më poshtë:

- Diferencimi ndërmjet njësive bazuar në orientimin e anëtarëve, natyrën e detyrave që ata kryejnë, si dhe edukimin dhe trajnimin e tyre.
- Specializimi funksional ose ndarja e punës, që do të thotë, se ajo zbërthehet në detyra të thjeshta dhe të përsëritura dhe gjithashtu krijon zëvendësueshmëri të lartë midis të punësuarve dhe lehtëson zëvendësimin e tyre.
- Kompleksiteti që do të thotë se, sa më i madh numri i profesioneve të ndryshme, që kërkojnë njohuri dhe aftësi të specializuara brenda organizatës, aq më komplekse është organizata.

Në se diskutojmë parametrat e projektimit sipas Mintzberg (1979), do të dallojmë me siguri se së pari, është specializimi i punës që ndahet në specializimin horizontal të punës, i cili ndan punën nga funksioni dhe specializimin vertikal të punës, që "ndan performancën e punës nga administrimi i saj" sepse detyra bëhet e ngushtë dhe punonjësi nuk ka perspektivë që ta kontrollojë atë. Interesant, është argumenti se specializimi në vitet 1950 kishte më

shumë të bënte me skarcitetin e punës sepse punëdhënësit ju duhej shpesh të punësonin punëtorë të pakualifikuar (Mintzberg, 1979). Sot, puna është shumë më pak skarco dhe ka shumë më tepër gjasa që punonjësit të jenë të arsimuar. A do të thotë kjo se ne duhet të presim të shohim një ndryshim? Që do të thotë, jo më punë të përgjithëshme, por kthim në punën e “vet –programuar”? (Laloux, F.,2014).

3.2.1.2.Hierarkia e Autoritetit

Hierarkia e Autoritetit lidhet me shkallën e diferencimit vertikal nëpër nivelet e menaxhimit. Daft (2008) propozon matjen e diferencimit horizontal nga numri i titujve të punës apo departamenteve ekzistuese horizontalisht në të gjithë organizatën. Diferencimi vertikal i referohet thellësisë së organizatës. Diferencimi vertikal matet duke numëruar numrin e niveleve hierarkike që ndajnë drejtorin ekzekutiv nga punonjësit që punojnë në organizatë (Aquinas, 2008), (Daft,1983, 2008). Diferencimi hapësinor përfshin shkallën në të cilën janë të shpërndara gjeografikisht vendet e punës. Ai matet nga :

- Numri i vendeve të veçanta,
- Distanca mesatare e këtyre vendeve nga selia dhe
- Përqindja e personelit të organizatës të vendosur në këto njësi të veçanta

Gjithsesi ka shumë më tepër. Teoria e Kompleksitetit është një fushë e papjekur, ende në zhvillim. Ajo ofron ende një sfidë të madhe për teoricienët e organizatave dhe mundësi e modele interesante për ata që i do ti praktikojnë ato.

Mintzberg (1979) për më tepër, pretendon se këto "duket se ngjasojnë ": "Ashtu si organizimi i punës bëhet më i komplikuar, mjetet e favorizuara të koordinimit duket se “... kalon nga rregullimi reciprok tek mbikëqyrja e drejtpërdrejtë, tek standardizimi, mundësisht tek proceset e punës, ndryshe nga rezultatet, ose ndryshe shkathtësitë, më në fund kthehet prapa në rregullimin reciprok ” . Me fjalë të tjera, koordinimi i punës bëhet më i standardizuar dhe i kontrolluar ashtu si edhe puna bëhet më komplekse, por në një pikë të caktuar, puna bëhet tepër komplekse për tu koordinuar në mënyrë të përshtatëshme nëpërmjet këtyre mekanizmave të kontrolluara, ato bëhen "të pamundura për të standardizuar" (Mintzberg,1979). Në këtë pikë, një organizatë shumë komplekse kthehet në komunikim informal, të paktën në disa aspekte të punës së saj.

Ky zhvillim i fundit nuk është një surprizë pas leximit të “The Third Wave” (Toffler 1980), apo hulumtime për organizatat për këtë çështje. Por Mintzberg (1979,1983,1992,2011) vijon të na surprizojë dhe të na ofrojë këndvështrimin e tij duke na dhënë mjetet për të menduar në mënyrë sistematike se si organizatat kanë arritur deri këtu, duke qenë dhe një burim i mirë i kërkimit shkencor që e mbështet atë në çdo pike.

3.2. 1.3. Formalizimi

Sipas (Daft 1980) formalizimi lidhet me shkallën në cilën organizata ka rregulla zyrtare, rregullore dhe procedura. Ai ka të bëjë me sasinë e dokumentacionit me shkrim në organizatë. Dokumentacioni përfshin procedurat, përshkrimet e punës, rregulloret dhe manuale të politikave. Këto dokumente të shkruara përshkruajnë sjelljet dhe aktivitetet. Formalizimi shpesh matet thjesht duke numëruar numrin e faqeve të dokumentacionit brenda organizatës. Robbins (1990) thotë se nëse një punë është e formalizuar shumë, ajo ka një sasi minimale gjykimi mbi çfarë duhet bërë, kur duhet bërë, dhe se si duhet bërë. Punonjësi mund të pritët që gjithmonë të jap të njëjtin kontribut në të njëjtën mënyrë, duke rezultuar në një produkt të qëndrueshëm dhe të njëjtë. Universitete të mëdha, për shembull, kanë tendencë që formalizmin ta kenë të lartë, sepse ato kanë shumë rregulla të shkruara për procese të tilla si regjistrimi (duke paksuar apo shtuar kurse, klasa etj), testimet, shoqatat studentore, administrimin e ambienteve dhe ndihmën financiare. Një biznes i vogël në pronësi familjare, në të kundërt, mund të mos ketë pothuajse fare rregulla të shkruara dhe do të konsiderohet si joformal. Formalizimi për Aquinas (2008) dhe studjues të tjerë (Zachry M., & Thralls C., 2007) konsiderohet matës i standartizimit

Mintzberg (1979) e diskuton formalizimin, nëpërmjet mekanizmave të punës, rrjedhjes së punëve dhe rregullave. Në të gjitha rastet, "organizatat formalizojnë sjelljen për të reduktuar ndryshueshmërinë e saj, në fund të fundit për ta parashikuar dhe kontrolluar atë" (Zachry M., & Thralls C., 2007). Në fakt, literatura zakonisht ju referohet "organizatave që mbështeten kryesisht në formalizimin e sjelljes për të arritur koordinimin si burokraci" (po aty).

Mintzberg (1979) gjithashtu vë në dukje se formalizimi mund zëvendësohet me trajnimin, që do të thotë se një organizatë mund të përpiqet të kontrollojë sjelljen dhe në

mënyrë të drejtpërdrejtë ,përmes procedurave dhe rregullave, ose indirekt me punësimin e profesionistëve që janë të trajnuar për ta bërë punën në mënyrë të standardizuar. Por "organizatat profesionale lëshojnë një pjesë të mirë të kontrollit për zgjedhjen e punëtorëve, të tyre si dhe metodat e tyre të punës tek institucionet jashtë tyre të cilat i trajnojnë dhe i çertifikojnë ato dhe më pas vendosin standardet që udhëheqin kryerjen e punëve të tyre" (Mintzberg, 1979).

Një efekt anësor, që del në pah (Toffler 1970) është që profesionistët fillojnë të zhvillojnë besnikërinë për profesionet dhe jo për organizatat e tyre.

3.2. 1.4.Standardizimi

Disa studjues e lidhin standardizimin me shkallën në të cilën aktivitetet e punës janë kryer në një mënyrë rutinë. Në organizatat shumë të standardizuara, përmbajtja e punës përshkruhet në detaje, kështu punët e ngjashme kryhen në të njëjtën mënyrë në të gjithë departamentet ose vendodhjet e tjera të organizatës.Teknikat standartizimit që zhvillojnë organizatat sipas (Aquinas, 2008) janë :Rregullat,procedurat,politikat trainimet, ritualet. Daft (1980) në artikullin tij përcakton se standardizimi është shkalla në të cilën aktivitetet e ngjashme të punës kryhen në një mënyrë uniforme.

3.2.1.5. Specializimi

Për disa studjues (Daft,1983; Clegg S .R. 1999; Aquinas, 2008) specializimi lidhet me shkallën në të cilën punët janë të definuara ngushtë dhe varen nga ekspertiza unike. Të tjerë studjues artikulojnë edhe një tjetër parametër që tingëllon më praktik në kontekstin e variablave strukturorë duke e quajtur *kontroll* (Cunliffe & Luhman 2012; Aquinas, 2008). Po çfarë niveli duhet të ketë kontrolli që të konsiderohet i duhuri në organizatat e biznesit ? Disa aktivitete kanë nevojë për kontrolle të veçanta (të tilla si shërbimet e pacientëve në spitalet private, trajtimi i parave, në banka dhe mirëmbajtja në transportin ajror) ndërsa organizatat e tjera janë më të efektshme kur kanë një shkallë të lartë fleksibiliteti (Cunliffe & Luhman 2012).

3.2.1.6. Centralizimi

Autorë të ndryshëm shpjegojnë se centralizimi i referohet nivelit hierarkik që ka autoritet për të marrë një vendim (Daft, 1980; Clegg S .R. 1999; Aquinas, 2008). Kur vendimet janë deleguar për të ulur nivelet organizative, organizata është e decentralizuar. Kur vendimmarrja është mbajtur në nivel të lartë, ajo është e centralizuar. Dikush prej tyre (Robbins,1990) përcakton se centralizimi mund të përshkruhet në këtë mënyrë:Centralizimi është i shqetësuar vetëm për strukturën formale, jo organizimin informal.

Kjo vlen vetëm për autoritetin formal (Aquinas, 2008).Centralizimi shqyrton gjykimin e vendimmarrjes, kur vendimet janë deleguar në nivelet më të ulta , por ekzistojnë gjerësisht politika që kufizojnë lirinë e veprimit të anëtarëve të nivelit të ulët, në këtë rast aty ka një rritje të centralizimit. Politikat munden, pra, sqaron Robbins (1990) të veprojnë për të shkelur decentralizimin. Përqendrimi në një pikë të vetme mund t'i referohet një njësie individuale apo niveli individual, por pika e vetme nënkupton përqendrimin në nivel të lartë. Përpunimi i informacionit mund të përmirësojë kontrollin e menaxhimit të lartë , por vendimi për zgjedhjen është ende në anëtarësinë e nivelit të ulët. Kështu, sipas Aquinas (2008), një sistem informacioni që monitoron nga afër vendimin e decentralizuar nuk e ruan kontrollin e centralizuar.

Transferimi i të gjitha informatave të përpunuara kërkon interpretim.Filtrimi që ndodh kur informacioni kalon nëpër nivelet vertikale është një fakt i jetës reale . Menaxherët e lartë janë të lirë të verifikojnë informacionin që ata marrin dhe ti bëjnë vartësit të përgjegjshëm në zgjedhjet e asaj që ata filtrojnë prej tyre, por kontrolli i inputit të informacionit është një formë e centralizimit “de facto”. Vendimet e menaxhimit janë të centralizuara në qoftë se janë të përqendruara në nivelin e lartë, por Robbins (1990) pohon se sa më shumë që inputi i informacionit nëpërmjet të tjerëve, për këto vendime është i filtruar, aq më pak i koncentruar dhe i kontrolluar është vendimi. Këtu mund të përmendim dhe këndvështrime të tjera autorësh më rezent që kanë kontekst të ngjashëm. Sipas Aquinas (2008)decentralizimi mund të mos jetë përgjigjia e duhur për problemet e organizatës.

Për të shqyrtuar më mirë pesë strukturat e ndryshme organizative që burojnë nga këto mënyra koordinimi, Mintzberg(1979) prezanton nëntë "parametrat e projektimit, elementet themelore të përdorur në hartimin e strukturave organizative" Mintzberg (1979) pohon se ato , përfshijnë:

Parametra individuale si:

- specializimi i punës
- formalizimi i sjelljes
- Trajnimi dhe indoktrinimi

Parametrat e superstrukturës të tilla si:

- Njësia e grupimit
- Madhësia e njësisë

Parametrat e lidhjeve laterale të tilla si

- sistemet e planifikimit dhe të kontrollit
- pajisjet e ndërlidhjes

dhe parametrat vendim-marrëse të tilla si

- decentralizimit vertikal
- decentralizimi horizontal, (Mintzberg, 1979:14)

Disa autorë (Blackburne R.S.,1982) e kanë konsideruar gjithsesi një çështje të hapur përcaktimin e dimensioneve strukturorë. Blackburne (1982) madje citon edhe studjues të tjerë (Blackburne R.S.,1982 cit Pondy & Mittroff 1980) të cilët kritikojnë metodat e përdorura të orientimit me pyetsorë, duke nënvizuar se shkencëtarët dhe studjuesit kanë harruar dhe injoruar faktin se edhe vetë individët brenda organizatave kanë aftësi njohëse dhe mund të propozojnë edhe metoda të tjera. Ata sugjerojnë kështu që mund të lihen vetë studjuesit brenda organizatave të përcaktojnë dimensionet e strukturës pa i orientuar aspak, por me pyetsorë të hapur, për të mos u “ndotur“ ose impaktuar qoftë edhe minimalisht nga hulumtuesi jashtë organizatës dhe paragjykimet e tij për të (Blackburne R.S.,1982),(Blackburne R.S.,1982, cit Pondy & Mittroff 1980).

Ky këndvështrim nga studjuesja u konsiderua mjaft interesant dhe ka udhëhequr këtë studim në formulimin e një prej seksioneve të pyetësorit, lidhur me dimensionet strukturore dhe ato të kontekstit, ku u ftuan të anketuarit ti listonin vetë sipas perceptimeve apo njohurive individuale dhe më tej të vlerësonin rëndësinë e tyre në impaktin e strukturimit apo zgjedhjes së strukturës organizative respektive.

3.2. 2. Konfigurimi strukturor i Organizatave

Bazuar tek shumë studjues të fushës në seksionin e mësipërm studimi e përkufizoi projektimin organizativ, si procesin e ndërtimit dhe rregullimi strukturës së një organizate për të arritur qëllimet e saj. Projektimi i strukturës paraqet një numër zgjedhjesh për grupimin e njerëzve së bashku në çdo nivel të organizatës. Në mënyrë tipike, departamentet janë formuar rreth funksioneve, produkteve, tregjeve, apo rajoneve dhe pastaj konfiguruar në një hierarki për menaxhim dhe vendimmarrje. Aq e rëndësishme sa struktura vetë janë rolet brenda strukturës.

Një pjesë e rëndësishme e procesit të projektimit është përkufizimi i përgjegjësisë të çdo komponenti organizativ dhe sqarimin se si ata kanë për qëllim të ndërlidhen. Struktura organizative dhe projektimi organizativ është pjesa më e madhe dhe rëndësishme e teorive të menaxhimit. (Donaldson, L., 2013). Dimensionet organizative të projektimit shqyrtohen me hollësi pikërisht për të përcaktuar nivelin e duhur të çdo dimensionit të nevojshëm për të performuar në mënyrë efektive në çdo mjedis organizativ. Nisur prej dimensioneve strukturore që evidentuam në seksionin paraardhës nga studjues të fushës përmes kontributeve të tyre për to, mund të kategorizojmë disa konfigurime strukturore të organizatave tashmë, duke gjurmuar literaturën madje edhe kronologjikisht.

Bazuar tek kontributi i Weber-it sjellë nga Burton dhe Obel (2004), apo Burton et al (2006) mbi strukturën organizative si një lidhje midis strategjisë së kompanisë dhe zbatimin e planeve të veprimit, mundemi të dallojmë këto modele të strukturave organizative:

- Struktura e thjeshtë
- Sistemi hierarkik
- Organizatat funksionale
- Organizimi sipas produktit

- Organizatat Matrix

Një kontribut të spikatur mbi konfigurimet strukturore të organizatave kemi nga Henry Mintzberg. Sipas Mintzberg (2011) dhe (1979,1983,1992,) elementët e strukturimit të organizatave na prezantojnë një tendencë kurioze, duke na u shfaqur në pesë dhe na sugjerojnë një tipologji po prej pesë konfigurimesh bazë: Strukturë e thjeshtë, Makinë burokratike, Burokracia profesionale, Forma Divisionale dhe Ad-hokracia. Pra,strukturat kryesore të suksesshme organizative sipas Mintzberg-ut mund ti identifikojmë si më poshtë:

1. Organizata sipërmarrëse (struktura e thjeshtë)
2. Organizata makinë (burokracia).
3. Organizata profesionale.
4. Organizata Divizionale (diversifikuara).
5. Organizata inovative ("ad-hokraci").

Struktura e thjeshtë –ka një formë të centralizuar organizative që thekson një nivel të lartë komande dhe mbikëqyrje të drejtpërdrejtë. Tipi i thjeshtë i strukturës hierarkike haset në kompanitë e vogla ku pronari merr pjesë në aktivitetin dhe punën e organizatës.Koordinimi ndodh në mënyrë spontane, nuk ka nivele mes pronarëve dhe të punësuarve. Madje, disa punëdhënës kërkojnë që drejtuesit më të lartë, të cilëve u janë ngarkuar detyra të caktuara të kontaktimit dhe të mbikëqyrjes, të shërbejnë edhe si zëvendësues për punëdhënësit e tyre, gjatë pushimeve apo sëmundjeve.

Organizata sipërmarrëse e Mintzberg (1983, 1992), ka një strukturë të sheshtë, të thjeshtë. Ajo përbëhet nga një njësi e madhe me një ose disa drejtues të lartë. Organizata, është relativisht e pastrukturuar dhe joformale, në krahasim me llojet e tjera të organizatave dhe mungesa e sistemeve të standardizuara, lejon që organizata të jetë fleksibël. Një kompani e re, që është e kontrolluar fort nga pronari është shembulli më i zakonshëm i këtij lloji organizate. Megjithatë, një lider veçanërisht i fortë mund të jetë në gjendje për të mbështetur një organizatë sipërmarrëse ndërsa ajo rritet dhe kur kompanitë e mëdha përballen me kushtet armiqësore, ato mund të rikthehen në këtë strukturë për të mbajtur një kontroll të rreptë nga lart. Organizata sipërmarrëse është e shpejtë, fleksibile dhe e zhdërvjellët dhe ky është një

model që shumë kompani duan ta kopjojnë. Megjithatë, kur organizata rritet, kjo strukturë mund të jetë e papërshtatshme sepse vendimmarrësit mund të ngarkohen aq shumë saqë fillojnë marrjen e vendimeve të këqija. Ky është moment kur ata duhet të fillojnë ndarjen e pushtetit dhe të vendim-marrjes. Gjithashtu, kur suksesi i një kompanie varet nga një apo dy individë, nuk ka rrezik të madh në qoftë se ata e shesin, lëvizin për sipërmarrje të reja, ose dalin në pension.

Organizata Burokratike sipas Weber sjellë nga Burton dhe Obel (2004), apo Burton et al (2006) ka një strukturë të ngushtë vertikale. Linjat funksionale shkojnë të gjitha lart, duke lejuar menaxherët e lartë të ruajnë kontrollin e centralizuar. Këto organizata mund të jenë shumë efikase dhe ato mbështeten në ekonominë e shkallës për suksesin e tyre. Megjithatë, formalizimi çon në specializim dhe shumë shpejt, qëllimet e njësive funksionale mund të jenë kontradiktore e në kundërshtim me objektivat e përgjithshme të korporatave. Prodhuesit e mëdhenj janë shpesh organizata burokratike siç janë edhe agjencitë qeveritare apo firmat e shërbimit që kryejnë detyra rutinë.

Organizata Makinë Burokratike (Mintzberg, 1979, 1983, 1992), ka një formë organizative mesatarisht të decentralizuar që i jep rëndësi stafit teknik dhe standardizimit të proceseve të punës. Makina Burokratike përcaktohet nga standardizimi i saj. Puna është shumë e formalizuar, ka shumë procedura rutinë, vendimmarrja është e centralizuar dhe detyrat janë të ndara në njësi funksionale. Punët përcaktohen në mënyrë të qartë; ka një proces planifikimi formal me buxhete dhe kontrole dhe analizohen procedurat rregullisht për efikasitetin.

Duke u mbështetur në Weber dhe autorë të tjerë, Mintzberg (2011) thotë se "ne mund të përcaktojmë një strukturë si burokratike të centralizuar apo jo, në atë masë që sjellja e saj është e paracaktuar ose e parashikueshme, pra në fakt, e standardizuar".

Duke u mbështetur në Burns dhe Stalker, Mintzberg (2011) argumenton se burokracitë janë të mira për trajtimin e situatave të qëndrueshme, por të këqija për risitë ose përshtatjen me ndryshimin mjedisit, për këto kërkesa, nevojitet më tepër një strukturë në rrjet. *Organizata Profesionale*, sipas Mintzberg, (2011) është gjithashtu shumë burokratike. Dallimi kryesor në mes të këtyre organizatave dhe makinës është që organizatat profesionale mbështeten në profesionistë të trajnuar të cilët kërkojnë kontrollin e punës së tyre. Kështu,

ndërkohë që ka një shkallë të lartë të specializimit, vendimmarrja është e decentralizuar. Kjo strukturë është tipike kur organizata përmban një numër të madh të punëtorëve të dijes dhe kjo është arsyeja pse është e zakonshme në vende si shkolla dhe universitete dhe në firma shërbimesh kontabiliteti dhe ligji.

Forma Divizionale – sipas (Mintzberg, 1979, 2011) është një formë organizative mesatarisht e decentralizuar që i jep rëndësi nivelit të mesëm dhe standardizimit të rezultateve.

Burokracia Profesionale – sipas Mintzberg (po aty) është një formë organizative e decentralizuar që i jep rëndësi nivelit operativ dhe standardizimit të aftësive.

Ad-hokracia – pohon Mintzberg, (po aty) është një formë organizative e decentralizuar në mënyrë selektive që i jep rëndësi personelit mbështetës dhe përshtatjes së ndërsjellë midis njerëzve.

Bazuar tek kontributet e Mintzberg (1983, 1992) pesë pjesët themelore të organizatës janë :

1. Baza operative ", ku operatorët e kryejnë punën themelore të organizatës";
2. Kulmi strategjik, duke përfshirë edhe "ata në krye të hierarkisë, së bashku me stafin e tyre personal";
3. Vija e mesme, e cila i "bashkon kulmin strategjik me bazën operative përmes zinxhirit komandues";
4. Teknostruktura, "ku analistët kryejnë punën e tyre për standardizimin e punës së të tjerëve, përveç që zbatimi i teknikave të tyre analitike ndihmon organizatën të përshtatet me mjedisin e saj";
5. Personeli ndihmës, i cili "mbështet funksionimin e bërthamës operative në mënyrë të tërthortë" (Mintzberg, H.,1979, 1983, 1992).

Në fakt, organizatat e mëdha kanë tendencë të mbajnë një numër të madh njësisish mbështetëse jashtë aktivitetit të tyre kryesor, për shërbime që lehtësisht mund ti blejnë nga furnizuesit e jashtëm. (Mintzberg,H., 1979,1983, 1992).

Pse ndodh kjo? Studjuesit argumentojnë se stafi mbështetës "pasqyron përpjekjen e organizatës për të përfshirë gjithnjë e më shumë prej aktiviteteve kufitare në mënyrë që të reduktojë pasigurinë e të ketë kontroll mbi punët e veta" . Gjithsesi ky trend ndryshoi vonë

në shekullin e 20 dhe tani prirja është, që organizatat të kontraktojnë me furnizuesit e jashtëm për aktivitetet apo funksionet ndihmëse i ashtuquajtur "outsourcing".

Për këtë, përmes një hulumtimi të thellë teorik mbi *trendet e tanishme të biznesit* dhe ndikimit të tyre në ndryshimin e *natyrës së punës* në organizata, studjues të rinj dhe bashkëkohor (Klindzic, 2013; Worren, 2011; Tomislav, 2011; Hernaus T., 2011) kanë identifikuar modele potenciale mes këtyre *dy kategorive* të ndryshme mjedisore dhe niveleve të analizës. Duke analizuar rrjetin e gjerë të trendeve dhe tendencave aktuale në hartimin organizimit dhe projektimit punës në terren, Tomislav (2011) na ka siguruar njohuri të dobishme për praktikën e biznesit, si dhe për sfidat e ardhshme të kërkimit shkencor në këtë drejtim.

3.2. 3. Trendet e aktuale të biznesit dhe ndikimi në ndryshimin e natyrës së punës në organizata

Nga literatura e shqyrtuar deri tani ne kuptuam se menaxherët strukturojnë dhe koordinojnë qëllimisht burimet organizative, për të arritur qëllimin e organizatës.

Sot shumica e organizatave, janë duke luftuar për një koordinim më shumë horizontal të aktiviteteve të punës, shpesh duke përdorur ekipet e punonjësve nga fusha të ndryshme funksionale, për të punuar së bashku në projekte.

Kufijtë midis departamenteve e organizatave, por dhe ato të organizatave, janë duke u bërë më fleksibël dhe të paqartë sepse kompanitë po përballen me nevojën për të reaguar më shpejt ndaj ndryshimeve në mjedisin e jashtëm.

Një organizatë nuk mund të ekzistojë pa bashkëveprimin me klientët, furnizuesit, konkurrentët, dhe elementë të tjerë të mjedisit të jashtëm. Sot, disa kompani janë duke bashkëpunuar edhe me konkurrentët e tyre, për shkëmbimin e informacionit dhe të teknologjisë duke përfituar në mënyrë të ndërsjelltë (Hernaus, T., Aleksić, A., Klindžić, M. 2013).

Për këtë përmes një hulumtimi të thellë teorik mbi *trendet e tanishme të biznesit* dhe ndikimit të tyre në ndryshimin e *natyrës së punës* në organizata, studjues të kohës (Klindzic, 2013; Worren, 2011; Tomislav, 2011), kanë identifikuar modele potenciale duke analizuar rrjetin e gjerë të trendeve dhe tendencave aktuale në projektimin organizativ dhe projektimit

punës në terren, ata na ka siguruar njohuri të dobishme mbi praktikat e biznesit, si dhe për sfidat e ardhshme të kërkimit shkencor në këtë drejtim. Një përgjigje e mundshme për trendet e reja të biznesit është siguruar nga tendencat e veçanta që po zhvillohen në fushën e projektimit organizativ. Më të rëndësishmet për disa studjues (Galetić, L., Aleksić, A., Klindžić, M., 2011.), duket se janë këto që vijojnë :

1. Shkurtimi,
2. Natyra e ndryshimeve organizative;
3. Shumëdimensionaliteti;
4. Rrjetet ;
5. Integrimi i njëanshëm;
6. Orientimi drejt konsumatorit;
7. Orientimi drejt procesit;
8. Shpërndarja e njohurive.

3.2. 3. 1. Shkurtimi.

Kontribues të tjerë modern si Klindzic (at al. 2013), dhe Worren, (2011) pohojnë se aktualisht, ka një tendencë në drejtim të ç'-shtresëzimit të organizatave duke pakësuar nivelet menaxheriale dhe duke i dhënë më shumë përgjegjësi ekipeve dhe punonjësve në menaxhimin dhe koordinimin e punës së tyre. Nivelet hierarkike janë eliminuar për të mundësuar vendim-marrjen më të shpejtë dhe më afër bazës. Teknologjia e informacionit ka bërë të mundur komunikimin më të mirë dhe ka rritur hapësirën e kontrollit. Prandaj, janë zhvilluar strukturat e sheshta me më pak nivele hierarkike, ku autonomia dhe përgjegjësia janë të pranishme edhe në nivelet e ulëta. Sipas Cameron (1998) dhe Cameron, Freeman dhe Mishra (1993), duke përdorur strategjinë e zvogëlimit, shpenzimet janë ulur ndjeshëm, sepse ka më pak punëtorët të punësuar për njësi prodhimi, krahasuar me nivelin e mëparshëm të punësimit.

3.2.3.2. Ndryshimet organizative dhe natyra e tyre.

Ndryshimi i vazhdueshëm, është një derivat i të gjitha forcave të tjera makro. Si rezultat i kësaj, organizatat po ndryshojnë shumë shpeshdhe më shumë se më parë, në mënyrë të konsiderueshme dhe në një mënyrë më të shpejtë. Sipas Nadler, Shaw dhe Walton, (1994) procesi i "arnimit" ku njësi të reja organizative janë vazhdimisht duke u krijuar, riformuar dhe shkrirë, për të nxitur iniciativën është fuqimisht i pranishëm.

Po ndryshojnë njohuritë dhe aftësitë e nevojshme për hartimin e një sistemi shumë-shkallësh. Menaxherët dhe konsulentët duhet të mësojnë se si të analizojnë, të hartojnë dhe zbatojnë njëkohësisht, zgjidhjet organizative . Për më tepër, për shkak të mjedisit dhe tendencave organizative gjithnjë e më të trazuara dhe për shkak të ndryshimeve shumë më të shpeshta në të ardhmen, një sfidë e madhe është që të ndërtojmë një organizatë "të qëndrueshme dinamike" e cila do të jetë më fleksibël dhe e adaptueshme, por në të njëjtën kohë do të jetë në gjendje të ruajë identitetin e vet fillestar.

3.2. 3. 3. Shumëdimensionaliteti si tipar i ri.

Duke qenë se mjedisi i biznesit është duke u bërë më kompleks, më konkurrues dhe më pak i parashikueshëm, për të mbijetuar, kërkohet një punë në një nivel më të lartë me një gamë të gjerë aftësish. Ndërtimi i aftësive të shumta dhe arritja e përsosmërisë në të gjithë fushat, kërkon kalimin nga fokusimi në organizatat një dimensionale (p.sh., sipas funksionit apo produktit) drejt zgjidhjeve të projektimit që lejojnë fokus të njëkohshëm në dy ose më shumë dimensione (p.sh., funksioni, produkti, rajoni, konsumatorët, kanalet, shpërndarja, procesi, etj.)

Duke u trajtuar disa dimensione në të njëjtën kohë dhe duke u marrë me kompleksitetin e brendshëm, organizatat mund të jenë më të ndjeshme dhe më të arritshme nga pikëpamja e konsumatorëve. Edhe pse në raste të caktuara nuk është e mundur të shmangët tipari shumëdimensional, organizatat më të mëdha duhet të menaxhojnë kompleksitetin e tyre në një mënyrë inteligjente.

3.2.3.4. Rrjetëzimi

Organizatat janë gjithnjë e më të lidhur me grupet e tyre të interesit. Aleancat dhe partneritetet strategjike janë bërë më të zakonshme tashmë, theksi vihet në zhvillimin e

marrëdhënieve afat-gjata me furnitorët, partnerët dhe klientët, ndërsa koordinimi, informimi dhe ndarja e vlerave njihet si një praktikë e rëndësishme.

Sipas Grant (2009), rrjetet e brendshme që lidhin së bashku njësitë e brendshme të ndërmarrjes me furnizuesit jashtë, klientët dhe partnerët kanë pasur një ndikim të madh në shuarjen e kufijve të korporatave Për më tepër, teknologjia e internetit luan një rol kritik në rritjen e efikasitetit të komunikimit dhe koordinimit brenda rrjeteve, dhe lejon kryerjen e biznesit virtualisht e nëpërmjet formimit të rrjeteve bashkëpunuese shumë-firmash (Miles, Miles & Snow, 2006) dhe komuniteteve praktike (Snow & Strauss, 2008).

3.2. 3. 5. Integrimi paralel.

Shenja të shumta tregojnë rëndësinë e integrimit paralel në organizatat moderne. Modeli tradicional organizativ, i përbërë nga njësitë funksionale të integruara nga drejtuesit e lartë, është më shpesh duke u zëvendësuar me modele organizative me aftësi për të integruar një numër të madh të njësive të biznesit me një fokus të përbashkët për klientët, produktet, proceset ose projekte (Galbraith, Lawler, 1993). Orientimi i ri paralel dhe mekanizmat integruese paralele (p.sh., Mintzberg, 1979; Galbraith, 1994) do të përmirësojë dhe në një masë të caktuar, do të zëvendësojë logjikën hierarkike tradicionale.

3.2.3.6. Orientimi drejt konsumatorit.

Konsumatorët po bëhen gjithnjë e më kërkuar dhe theksi është vënë në kënaqësinë e tyre. Ata nuk tolerojnë më cilësi të ulët apo shërbim të keq. Prandaj, në mënyrë që ti mbajnë ata që kanë siguruar tashmë dhe për të tërhequr konsumatorë të rinj, organizatat duhet të projektohen, të udhëhiqen dhe të menaxhohen në mënyrë të tillë që klientët mund të kenë qasje të lehtë drejt tyre.

Kjo do të thotë numri i kontakteve nga pikëpamja e konsumatorit me një organizatë duhet të minimizohen. Përveç kësaj, organizata të shumta janë duke u përpjekur të vecohen përmes ideve, njohurive, përvojës dhe aftësive për të dhënë një produkt të kompletuar dhe shërbim të përshtatur me nevojat e klientëve të tyre (Galbraith, Downey & Kates, 2002), çka rezulton në pararojë të zgjidhjeve organizative.

3.2.3.7. Orientimi ndaj procesit.

Dëshira për të përmirësuar koordinimin, përmes aftësitë të shumta të lidhura dhe për të reduktuar aktivitetet me vlerë jo të shtuar ka inkurajuar organizatat për ti lidhur strukturat e tyre më ngushtë me proceset e tyre të biznesit të brendshme. Duke pranuar dhe duke u fokusuar në proceset e biznesit, organizatat kanë fituar pamje më realiste të funksionimit (Bosilj Vuksiç, Hernaus & Kovaçiç, 2008).

Një qasje e tillë horizontale lejon kursime të konsiderueshme në drejtim të burimeve, kohë dhe para, duke ju siguruar konsumatorëve, cilësi të lartë dhe më të mirë dhe punonjësve më tepër kënaqësi. Barrierat tradicionale funksionale zhduken dhe organizatat po bëhen më të integruara, duke zbatuar procesin e bazuar në zgjidhjet organizative (Ostroff, 1999, Gardner, 2004; Crosetto & Macazaga, 2005; Hernaus, 2008).

3.2.3.8. Shpërndarja e njohurive.

Aftësitë, shkathtësitë dhe njohuritë e anëtarëve të organizatës janë identifikuar si kapitali më i vlefshëm, të cilat nuk mund të kopjohen, por duhet të zhvillohen. Me futjen e konceptit të mësimit në organizatë (Senge, 1990), si dhe zhvillimin e njohurive të menaxhimit në praktikë, shumë vëmendje është drejtuar drejt mësimit organizativ, grumbullimit dhe shpërndarjes së njohurive në organizatë. Sistemet e cilësisë për mbledhjen dhe analizën e të dhënave, si dhe për përpunimin dhe shpërndarjen e tyre, janë duke u bërë një burim shumë i rëndësishëm i aftësive organizative dhe konkurrencës.

Prania e një zhvillimi të fuqishëm të aktiviteteve dhe opsioneve të ndryshme të projektimit, është e evidente. Vlera në organizata është krijuar përmes formave të ndryshme dhe unike brenda tyre. Ndërsa zgjidhjet e reja organizative janë vazhdimisht duke u zhvilluar, të vjetrat janë duke u rikonceptuar dhe përshtatur, në mënyrë që të krijojnë kapacitete organizative, që ofrojnë përparësi konkurruese (Lawler, 1996).

Organizatat e prapavijës së bashku me organizatat në rrjet, ato dy kahëshe dhe ato bazuar në proceset, shihen si format organizative më me ndikim në zhvillim. Këto forma organizative janë karakterizuar nga struktura shumëdimensionale dhe organike bazuar kryesisht në punën

në grup. Me fjalë të tjera, ekipet janë bërë blloku kryesor të pranishëm në zgjidhje të ndryshme strukturore, në ndërtimin e një organizate , qoftë tradicionale apo moderne.

Ndryshimi i natyrës së punës Puna e sotme dallon dukshëm nga modeli tradicional ose nga praktikatat e fundit të punës. Punonjësit janë të informuar mirë, të arsimuar mirë dhe më pak tolerante ndaj punës për hir të punës. Puna fizike është zëvendësuar nga informatat dhe puna me njohuritë, mbikqyrja me vëzhgim të drejtpërdrejtë është shpesh e pamundur dhe sektori i shërbimeve ka zëvendësuar atë të prodhimit si punëdhënës dominues. Për më tepër, ritmi i shpejtë i ndryshimit tani kërkon që vendimet duhet të bëhen në nivelin bazë të punës (Tenner & DeToro, 2000).

Natyra e punës është duke ndryshuar në mënyrë dramatike. Më parë, detyrat e punës mund të parashikoheshin, ato ishin kryesisht rutinë, të strukturuar, të qarta dhe individuale në natyrë. Aktualisht, si edhe në të ardhmen, aktivitetet e punës do të jenë të paqarta, abstrakte, të orientuara nga ekipi, të ndryshueshme nga koha në kohë dhe kaotike (Cohen & Mankin, 1998). Kohët e fundit janë shfaqur shumë forma të reja pune, p.sh. puna virtuale, puna e shpërndarë, puna me projekte, puna fleksibël, puna e paparashikuar, telepuna, etj. Natyra të re dhe sfiduese e punës tashmë është konfirmuar empirikisht (p.sh., Kersley et al., 2006). Është konfirmuar se zhvillimi ekonomik, teknologjik dhe social ka ndryshuar tërësisht praktikën e punës (Edwards, Scully dhe Brtek, 2000). Teknologjia e informacionit në veçanti ka stimuluar një mjedis pune me pamje të re Howard (1995), duke e bërë atë më abstrakte dhe më fleksibël. Natyra e punës vazhdon të ndryshojë në mënyrë të vazhdueshme, ndërsa shpejtësia e ndryshimeve praktike që pasojnë projektimin e punës, po bëhet çdo ditë më e madhe. Në mënyrë që të kuptohen tendencat e reja të projektimit të punës, duhet së pari të njihen aspektet më të rëndësishme të ndryshimit të natyrës së punës, të cilat kanë ndryshuar me shpejtësi dhe në mënyrë të pakthyeshme: (1) ndryshimet sektoriale; (2) ndryshimet në karakteristikat individuale të punonjësve; (3) ndryshimet në karakteristikat demografike të fuqisë punëtore, dhe (4) ndryshimet konjitive dhe shfaqja e punës dhe “punonjësve të dijes”. **Ndryshimet sektoriale në natyrën e punës** nënkuptojnë një ndryshim nga një punë e orientuar nga prodhimi (produkte të prodhuara duke përdorur punën fizike) drejt një pune të orientuar ndaj shërbimit (shërbimet që bëhen duke u bazuar në dijen), si dhe një kontakti të

drejtpërdrejtë me konsumatorët. Fokusi i punës gjithashtu po ndryshon, kryesisht lidhur me numrin e të punësuarve dhe profesioneve në sektorë të ndryshëm, duke lëvizur nga punëtorët tradicionalë të krahut, drejt nëpunësve dhe punonjësve të dijes (Galetić, L., Aleksić, A., Klindžić, M.,2011).

Karakteristikat individuale të punonjësve kanë ndryshuar në mënyrë të konsiderueshme. Punonjësit duan të dinë qëllimin e punës së tyre dhe duan të kenë një përfshirje më të madhe në procesin e biznesit në tërësi. Ata duan të dinë si të kontribuojnë në organizatë, por gjithashtu duan të kryejnë një punë kuptimplotë. Mbi të gjitha, ata duan që të kenë kontroll mbi të dhe të kryejnë një punë interesante e cila do të shfrytëzojë potencialin dhe talentin e tyre. Aspirata të tilla vijnë nga një nivel më i lartë arsimor, i cili kërkon forma më komplekse të vetë -projektimit të punës, pavarësisht shumë individëve që ende janë bllokuar në punët që i irritojnë dhe i kufizojnë ata.

Karakteristikat demografike të fuqisë punëtore, gjithashtu po ndryshojnë në mënyrë që po e ndikojnë dukshëm projektimin e punës.Çështjet demografike ndikojnë mjaft teorinë dhe praktikën e projektimit të punës në mënyra të ndryshme. Së pari, një ndryshim në strukturën e fuqisë punëtore do të përfshijë karakteristika të reja shtesë të punës, përveç atyre tradicionale, që tashmë kemi shpjeguar. Së dyti, një ndikim i moderuar i karakteristikave të moshës, gjinisë dhe racës mund të rezultojë në raportin midis të karakteristikave të ndryshme të punës dhe rezultateve të performancës. Së fundi, faktorë të tillë si mosha, gjinia dhe statusi etnik kanë një ndikim paraprak dhe proceset e projektimit të punës (Parker Sh.K.,Wall T.D., Cordery J.L., 2001).

Së fundi, **ndryshimet konjitive në natyrën e punës** dhe shfaqja e punës së dijes janë duke u bërë më të dukshme. Siç vjetërohen njohuritë çdo 5 deri në 10 vjet, dhe aftësia njohëse e njerëzimit po bëhet më e sofistikuar, prandaj është kuptuar rëndësia e të mësuarit të vazhdueshëm, gjatë gjithë jetës dhe formimi më kompleks, me detyra intelektualisht më kërkuese.

Tashmë puna, si një kategori e përgjithshme, është duke u bazuar më shumë në njohuri(Cohen S. G. dhe Mankin D.,1998). Kompetencat strategjike, ndërvarësia e fortë,

orientimi ndaj procesit, lidhja gjeografike, gjenerimi dhe shpërndarjen e njohurive ka një ndikim të fortë në projektimin e punës, dmth, në dinamizmin e saj, natyrën ndër-funksionale, fokusimin sistematik dhe integrimin. Ndërsa ndryshimet e mësipërme në natyrën e punës janë të dukshme dhe janë identifikuar gjerësisht, teoritë e projektimit të punës nuk janë zhvilluar paralelisht.

Argumenti teorik në një farë mënyrë është ndalur me karakteristikat e modelit të punës Hackman dhe Oldham i zhvilluar gjatë viteve 1970, duke lënë shumë hapësirë për përmirësim. Megjithatë, ndryshimet e fundit në natyrën e punës kanë ripërtërirë interesin kërkimor dhe ka nisur një nivel i ri në fushën e projektimit të punës.

3.3. Kuptimi i Strukturës

Në mënyrë tipike duke ju referuar “business dictionary”, struktura përfaqëson një rregullim hierarkik të linjave të autoritetit, komunikimit, të drejtave dhe detyrave të një organizate. Struktura organizative përcakton mënyrën se si caktohen rolet, si kontrollohet pushteti dhe koordinohen përgjegjësitë, dhe si rrjedh informacioni ndërmjet niveleve të ndryshme të menaxhimit. Skema organizative, (organigrama) ilustron strukturën organizative. Business Dictionary (2014).

Struktura organizative përcakton ku janë vendosur pushteti formal dhe autoriteti. Sipas Galbraith, Downey & Kates (2001), ajo përbëhet nga komponentët organizativë, marrëdhëniet midis tyre dhe hierarkia. Ajo kanalizon energjinë e organizatës dhe ofron një "shtëpi" dhe identitetin për të punësuarit. Struktura nuk është vetëm ajo që na tregohet në një skemë tipike organizative (organigrama). Struktura organizative është lidhja e departamenteve dhe vendeve të punës brenda një organizate. Për të përdorur metaforën e trupit të njeriut, struktura është e ngjashme me kockat. Galbraith, Downey & Kates (2001) pohojnë se ajo përcakton formën e organizatës dhe kornizën rreth së cilës çdo gjë tjetër është rreshtuar. Rolet organizative mund të mendohen si organet dhe muskujt ku do kryhet puna.

Një strukturë organizative sipas Aquinas (2009), përcakton si ndahen detyrat e punës formalisht, si grupohen dhe koordinohen ato. Struktura organizative i referohet, si marrëdhënieve formale zyrtare midis anëtarëve të organizatës ashtu dhe marrëdhënieve informale midis tyre që lindin më shumë spontanisht.

Disa shembuj tipikë të artikulimit për strukturën formale janë hierarkia, rregulli dhe organigrama e organizatës. Struktura organizative shkrihet natyrshëm me projektimin organizativ, në mënyrë që ajo të arrijë qëllimet që i kanë caktuar, të tilla si efikasiteti ose fitimi. Teoria kryesore bashkëkohore e strukturës organizative dhe të projektimit është Teoria e Kontigjencës. Ajo pohon se që një strukturë të prodhojë një rezultat të dobishëm, të tillë si performanca e lartë organizative, ajo duhet të përshtatë disa faktorë, të quajtur të papritura (kontingjenca).

Disa kontigjenca të rëndësishme e të mëdha sipas Donaldson, (2001) janë strategjia, madhësia dhe novacionet. Kjo teori është përdorur gjerësisht si kornizë kryesore për strukturën organizative në shkollat e biznesit në botë sot. Aquinas,(2009) pohon se struktura projektohet për të parandaluar kaosin.

Sipas teoricienit të njohur të menaxhimit, Henry Mintzberg, (Mintzberg , 1993) struktura e një organizate evidentohet nga bashkëveprimi i strategjisë së organizatës, forcave të mjedisit me të cilat ajo përballë, si dhe vetë strukturës organizative. Ai dhe autorë të tjerë të njohur të fushës, (Burton R., 2006) (Child J.,1997, 2013), (Donaldson L.,2013),(Daft & Armstrong, 2012), (Galbraith, &Kates 2010) pohojnë se kur këto përshtaten mirë së bashku, ato kombinohen për të krijuar organizata që mund të performojnë mirë, por kur ato nuk përshtaten, atëherë organizata ka të ngjarë të përjetojë probleme të rënda.

Por me kaç shumë faktorë dhe kombinime, si mund të përcaktojmë strukturën më të mirë për një kompani në çdo kohë e situatë të caktuar ?

Strukturat e ndryshme lindin nga karakteristikat e ndryshme të këtyre organizatave dhe nga forcat e ndryshme që i japin formë atyre, që Mintzberg (1979,1982,1993,2011) i quan "basic pulls" në një organizatë. Duke kuptuar llojet organizative që përcakton Mintzberg, prakticienët mund të mendojnë nëse struktura e kompanisë së tyre është e përshtatshme për kushtet e saj. Nëse nuk është, ata mund të fillojnë të mendojnë se çka duhet të bëjnë për të ndryshuar gjërat.

Kur përpiqemi të kuptojmë strukturën e organizatës së një biznesi, por jo vetëm, natyrshëm na lind pyetja: Pse janë organizatat kaç të ndryshme? Arsyeja e këtij ndryshimi është se është pikërisht vetë struktura e një organizate, është ajo që mund ta ndryshojë me të vërtetë shumë, mënyrën se si organizata performon. Kjo është arsyeja pse disa kompani

kanë arritur sukses përmes kontrollit dhe sistemeve të rrepta, ndërsa të tjerat përpiqen të kopjojnë e për pasojë struktura mund të vuajë rezultate të tmerrshme. Kjo është edhe arsyeja pse një kompani duke u rritur duhet ta ndryshojë, zhvillojë e përmirësojë strukturën dhe strategjinë e saj me kalimin e kohës, sipas ndryshimit të mjedisit (Rummler G, & Brache A. P. 2013).

Organizata të suksesshme janë ato që kanë zbuluar mënyrën më të mirë për të integruar dhe koordinuar elementet kyçe të brendshme dhe të jashtme si dhe që kuptojnë rëndësinë e rishikimit dhe rikonceptimin strukturave të tyre në vazhdimësi.

3.3. 1.Përmasat kontekstuale

Pse strukturat organizative ndryshojnë nga njëra tjetra?

Sigurisht një ide e kemi krijuar tashmë nga seksioni i projektimit organizativ, ku hulumtimi i literaturës që sjell ky studim na bëri prezent dhe shpjegoi dhe dimensionet apo përmasat strukturore. Por kjo nuk mjafton. Projektimi Organizativ ka shumë më tepër për të bërë se sa të vendosë për strukturën organizative. Gjithsesi faktorët e sipër përmendur apo dimensionet strukturore na tregojnë vetëm një pjesë të aspekteve që mund të merren në konsideratë lidhur me projektimin e organizatës dhe të menduarit në lidhje me të. Në çdo fazë të rritjes apo të çdo ndryshimi të organizatës, projektimi organizativ duhet të rivekëtohet dhe të ndryshohet sipas nevojave duke konsideruar edhe faktorë të tjerë. Lista e këtyre faktorëve gjithashtu mund të na ndihmojë në identifikimin e çështjeve që mund të shkaktojnë probleme me suksesin dhe efikasitetin e organizatave.

Dimensionet strukturore të diskutuara deri tani në seksionin mbi dimensionet apo përmasat strukturore janë të ndërruar me dimensionet kontekstuale.

Po çfarë përfaqësojnë dimensionet kontekstuale ?

Variablat apo dimensionet kontekstuale, sipas studjuesve të ndryshëm janë një grup karakteristikash që ndikojnë gjithashtu në procesin e projektimit të organizatës dhe përfshijnë madhësinë, teknologjinë, mjedisin, strategjinë dhe qëllimet.(Daft R. L., & Armstrong A. 2012). Për shembull, një organizatë e madhe, një teknologji rutinë dhe një mjedis i qëndrueshëm, sëbashku kanë tendencë për të krijuar një organizatë që ka formalizim, specializim dhe centralizim të lartë. Këto dimensionet sigurojnë një bazë të

mirë për matjen dhe analizimin e karakteristikave që nuk mund të shihen nga vëzhguesit rastësor dhe ato zbulojnë informacion të rëndësishëm në lidhje me një organizatë.

Pra dimensionet strukturorë sëbashku me ato kontekstuale mund të na tregojnë më shumë rreth një organizate dhe rreth dallimeve midis organizatave. Teoria e kontingjencës siç e pamë është një prej lenteve më të mëdha teorike e përdorur për të parë organizatat (Donaldson L., 2001 dhe Donaldson, L., 2013). Esenca e paradigmes së kësaj teorie është, që efektiviteti organizativ rezulton nga përputhja e disa tipareve të organizatave si psh. Donaldson (2001) "struktura e saj me të papriturat (kontingjencat), që reflektojnë situatën e organizatës", apo si psh Burns & Stalker (1961) strategjia, apo psh. Woodward, (1965) teknologjia dhe Lawrence & Lorsch, (1967) ambienti. Kjo perspektivë që siç e evidentuam tek kreu i teorive dhe shkollave (Morton, N. A., & Hu, Q. 2008), është e njohur si "teoria e kontingjencës" dhe pamë se ishte në kontrast me perspektivën e teoricienëve klasike si Weber, Taylor, Fayol, etj., të cilët mendonin se ndoshta kishte një mënyrë më të mirë për ti strukturuar organizatat.

Njëra ndër teoritë e projektimit struktural organizativ është ajo e Mintzbergut, modeli struktural i të cilit përbëhet prej pesë komponenteve. Po ti referohemi konfigurimit organizativ sipas Mintzbergut (1979) do të dallojmë një këndvështrim krejt original nga autorët e përmendur deri tani. Cilët janë Variablat Kontekstuale sipas tij ?

1. Baza operative
2. Niveli i mesëm administrativ
3. Kulmi strategjik
4. Struktura teknike
5. Personeli ndihmës

Shumë studjues e citojnë shpesh konfigurimin organizativ të Mintzbergut dhe pohojnë se strukturimi organizativ mund të kuptohet më mirë përmes kombinimit të grupeve të elementeve në tipe ideale apo të pastër, të cilat Mintzberg (1979) i quan konfigurime.

Por gjerësia e gamës së kategorizimeve lidhur me faktorët e kontekstit ndryshon në kohë edhe sipas autorëve.

Studjues të tjerë si Pugh, Hinings, Hickson, Turner (1969) që herët bëjnë kategorizime më të gjera duke i kategorizuar si faktorë (dimensione) të kontekstit edhe historinë, pronësinë,

madhësinë, vendndodhjen, burimet, varësinë, teknologjinë, etj. Ndërkohë që stujues të rinj (Cunliffe & Luhman 2012) japin edhe sot kategorizime disi të ndryshme, por përsëri të gjera duke përfshirë përveç qëllimit, strategjisë, ambientit, madhësisë së organizatës, kulturës së saj dhe teknologjisë edhe stimujt.

Sipas teoricienit të njohur të menaxhimit Henry Mintzberg (1979, 1982, 1993, 2011) dhe studjuesve të tjerë të njohur (Burton R., 2006) (Child J., 1997, 2013), (Donaldson L., 2013), (Daft & Armstrong, 2012), (Galbraith, & Kates 2010), struktura e një organizate krijohet nga bashkëveprimi saj me strategjinë e organizatës, si dhe me forcat e mjedisit me të cilat ajo përballet. Ata pohojnë se kur këto përshtaten mirë së bashku, ato kombinohen për të krijuar organizata që mund të performojnë mirë. Kur ato nuk përshtaten, atëherë organizata ka të ngjarë të përjetojnë probleme të rënda. Strukturat e ndryshme lindin nga karakteristikat e ndryshme të organizatave, dhe nga forcat e ndryshme që i japin formë atyre që Mintzberg i quan "shtytësa themelore" në një organizatë, (Mintzberg, 1993). Duke kuptuar llojet e organizatave që i sollëm në seksionin paraardhës sipas përcaktimit edhe të Mintzberg, mund të kuptojmë nëse struktura e një kompanie është e përshtatshme për kushtet e saj (Mintzberg, 2011). Nëse nuk është, duhet filluar të mendohet se çka duhet bërë për të ndryshuar gjërat. Dimensionet e kontekstit shkurtimisht po i ezaurojmë në vijim, për të ndalur më gjatë në seksionet e tjera të rishikimit të literaturës tek disa që kemi veçuar prej tyre.

Strategjia - Projektimi organizativ duhet të mbështesë strategjinë e biznesit. Nëse organizata ka për qëllim të jetë innovative, një strukturë hierarkike nuk do të funksiononte siç duhet. Nëse përkundrazi, strategjia është bazuar në koston (e ulët) dhe ofrim të vëllimit të lartë (produkt /shërbim) atëherë një strukturë e ngurtë e me kontroll të rreptë mund të jetë projektimi më i mirë (Daft. L.R, 2012).

Mjedisi - përfshin të gjitha elementet jashtë kufirit të organizatës. Elementët kyç përfshijnë industrinë, qeverinë, klientët, furnizuesit dhe komunitetin financiar. Elementët mjedisorë që ndikojnë në një organizatë shpesh janë dhe organizatat e tjera. Cunliffe & Luhman (2012) pohojnë se, nëse mjedisi i tregut ku veprojnë organizatat (klientët, furnizuesit, rregullatorët, etj), është i paparashikueshëm apo i paqëndrueshëm, atëherë organizatat duhet të jenë mjaft fleksibile për të reaguar ndaj tij.

Madhësia e organizatës është një dimension i kontekstit i cili pasqyrohet në numrin e njerëzve në organizatë.

Projektimi duhet ta ketë sigurisht në vëmendje madhësinë e organizatës së biznesit. Një organizatë e vogël mund të paralizohet nga shumë specializim. Në organizatat më të mëdha, nga ana tjetër, mund të kemi ekonomi të shkallës, që mund të fitohen me mbajtjen e departamenteve, të specialistëve dhe ekipeve funksionale. Një organizatë e madhe ka nevoja më komplekse lidhur me vendim marrjen dhe disa vendimmarrje e përgjegjësi ka të ngjarë të transferohen apo decentralizohen (Cunliffe A.L., dhe Luhman T., 2012).

Kultura e organizatës shihet si grupi bazë i vlerave kryesore, besimeve, mirëkuptimeve dhe normave të përbashkëta që ndajnë të punësuarit.

Teknologjia është dimension i referohet mjeteve, teknikave dhe veprimeve të përdorura për të transformuar inputet në rezultate.

Stimujt - Stimujt dhe shpërblimet duhet të jenë në një linjë me strategjinë e biznesit dhe objektivat. Kur kjo nuk ndodh pra nuk ecin përkrah njëra-tjetrës, ekziston rreziku që njësitë brenda organizatës të bëhen “vetë-shërbyese”.

Gjithsesi shumica e studjuesve i grupojnë variablat e kontekstit në katër, duke i konsideruar pikërisht ata të katërt si më të rëndësishmit.

Referuar Aquinas psh. (2009), dallojmë këto faktorë kontekstualë të një strukture: Qëllimet dhe strategjia, ambienti, madhësia e organizatës kultura e saj dhe teknologjia.

Autorë të tjerë (Daft R. L., & Armstrong A. (2012), po njëjloj listojnë: Qëllimet dhe strategjinë, ambientin, madhësinë, kulturën dhe teknologjinë.

Gjithsesi premisa kryesore në teorinë strukturore të kontingjencës sipas Burns & Stalker, (1961), Chandler (1962), Child (1973) Galbraith (1973) Woodward (1965), është se nuk ka një strukturë më të mirë organizative, por struktura e përshtatshme organizative, varet nga të papriturat (kontingjencat), me të cilat përballen organizatat.

Në kontrast me shkencëtarët klasikë, edhe sot shumica e teoricienëve besojnë se nuk ka një mënyrë më të mirë për të strukturuar organizatat. E rëndësishme është që të ketë një përshtatje ndërmjet strukturës së organizatës, variablave apo dimensioneve kontekstualë që

konsiderohen edhe si më të rëndësishmit, si strategjia, madhësia e organizatës, teknologjia e saj dhe kërkesat e mjedisit të brendshëm dhe të jashtëm organizativ.

3.3. 1.1. Dimesioni kontekstual – Madhësia

Studimet e mëparshme kanë gjetur disa korrelacione pozitive dhe negative midis matjeve të ndryshme të variablave të madhësisë dhe projektimit në strukturën organizative. Por edhe ata që bien dakord për korrelacionet kanë pikëpamje shumë të ndryshme në lidhje me atë që konsiderohet një organizatë e vogël, e mesme, ose e madhe. Robbins (1990) e përcakton "një organizatë të madhe si një organizatë që ka afërsisht dy mijë ose më shumë punonjës. Carillo dhe Kopelman (1991) i përcaktojnë si organizata të vogla ato që kanë më pak se dhjetë punonjës, organizata të mesme ato që kanë 11-19 punonjës dhe organizata të mëdha ato që kanë njëzet të punësuar ose më shumë.

Madhësia e rregulluar përshtatet me masën e përmendur nga Robbins (1990); në trajtimin e tij të madhësisë së organizatës dhe diskutimin e teknologjisë. Matja e madhësisë mund të ketë lidhje me kompanitë prodhuese me punonjës me një nivel profesionalizmi të ulët. Kjo lidhet me organizata e prodhimit në masë, të Woodward (1965). Nga ana tjetër organizatat e studiuar nga Carillo dhe Kopelman (cit Burton, Obel, 2004) ishin degë metropolitane të një kompanie shërbimi financiar, një lloj organizate kjo gjoja e pajisur me punonjës me një shkallë të lartë profesionalizmi.

Sipas John Child madhësia është konsideruar si tregues i strukturës organizative (Child, J 1973) dhe ndërsa me studimin e tij ai pohon se madhësia është parashikuesi më i mirë për decentralizimin, ai e konsideron madhësinë gjithashtu si faktor përcaktues që ka të bëjë më shumë me formalizimin.

3.3. 1.2. Dimesioni kontekstual - Strategjia

Strategjia është themeli i procesit të projektimit organizatës. Nëse strategjia nuk është e qartë, ose nuk është rënë dakord për të nga ana e ekipit të udhëheqjes, nuk ka kritere mbi të cilat do të bazohen vendimet e tjera të projektimit. Pa strategji, pa ditur objektivat e synimet, është e pamundur që menaxherët apo sipërmarrësit të bëjnë zgjedhje racionale

gjatë rrugës. Pra strategjia përcakton drejtimin e organizatës. Termi këtu është sjellë siç e kanë përdorur gjerësisht studjes të ndryshëm Galbraith, Downey & Kates (2001), duke përfshirë vizionin e kompanisë dhe misionin si dhe qëllimet e saj afatshkurtra dhe afatgjata. Strategjia sipas Galbraith, Downey & Kates (2001), përcakton se cilat produkte dhe tregje kompania do të ndjekë dhe po aq e rëndësishme, se cilat nga ato nuk do të ndjekë. Strategjia përcakton burimin e përparësisë konkurruese për organizatën dhe mënyrën se si kompania do të dallojë veten në treg

3.3. 1.2. 1. Struktura Ndjek Strategjinë

Në studimin e tij historik të biznesit amerikan Chandler (1962) tregoi se "struktura ndjek strategjinë" që vazhdon të jetë një propozim dominues. Mjaft thjesht ai thotë se struktura e brendshme e organizatës duhet të përshtatet me strategjinë e miratuar të saj. Pasi strategjia është zgjedhur atëherë struktura e përshtatshme e ndjek. Chandleri hulumtoi rreth 100 prej firmave më të mëdha amerikane. Ai gjeti se kur kompanitë angazhoheshin në strategji të reja, ishte e nevojshme një strukturë e re organizative.

Pohimi i Chandler-it është sfiduar, mbështetur dhe përpunuar, por ende ai dhe format që rrjedhin prej tij mbeten një temë dominuese. Teza e tij themelore ishte që kur një organizatë mbetet brenda një biznesi të vetëm dominues, atëherë ajo do të përshtasë një strukturë funksionale. Nëse firma diversifikohet në një numër të ndryshëm biznesesh, atëherë do të jetë e nevojshme struktura divizionale. Argumenti në thelb sipas Burton dhe Obel, (2004) është që kur një firmë diversifikohet, koordinimi dhe kontrolli brenda një organizate të organizuar funksionalisht do të rritet deri në pikën ku ajo nuk është më e menaxhueshme. Një strukturë divizionale është e nevojshme të brendësojë një pjesë të koordinimit dhe kontrollit, ajo shërben si një mjet përshtatjeje, për të siguruar një përputhje ndërmjet kërkesës së përpunimit të informacionit dhe kapacitetit.

Njëkohësisht interesi i Ansoff (1965) në strategjinë e korporatës u fokusua më shumë në zgjedhjen e një strategjie të përshtatshme. Ai ofroi, sipas Burton dhe Obel, (2004), mjete të reja të analizës dhe arsyetoi strategjinë e diversifikimit e cila ishte një strategji që u adaptua gjerësisht në vitet 1960, 1970 dhe fillim të viteve 1980.

Një tjetër studim klasik është ai nga Miles dhe Snow (1978). Ata kanë zhvilluar një tjetër tipologji.

Dimensionet Strategjike	Dimensionet strukturore të parashikuara
Kupton dhe menaxhon proceset dhe teknologjitë e reja	formalizim i ulët decentralizim hierarki e sheshtë
Diferencimi i tregut me synim specializim sipas klientit	kompleksitet mesatar -i lartë preferencë formalizim mesatar -i lartë centralizimi i moderuar
Kontroll-në kosto për të prodhuar produkte të standardizuara në mënyrë efikase	formalizimi i lartë centralizim i lartë standartizim i lartë kompleksitet i ulët

Tabela3.1 -Tipologjia e Modelit Integrativ të Dimensioneve Strukturore dhe Strategjike të Miller- it

Burimi : Miller 1987

Tipologjia e tyre përfshinte kërkuesit, analizuesit dhe mbrojtësit dhe ata argumentuan se disa struktura organizative do të përshtaten më mirë me njërin nga këto kategori. “Kërkuesit” kërkojnë një organizatë më fleksibël ndërsa, “mbrojtësit” duan një strukturë organizative më mekanike.

Duke përdorur kornizën e organizimit industrial Porter (1980) analizoi mjedisin në aspektin e blerësve, furnizuesve, zëvendësuesve, hyrësve potencialë dhe rivalitetin mes firmave ekzistuese. Ai pastaj zhvilloi tre strategji të përgjithshme : lidërshpin e kostos, diferencimin dhe fokusin apo strategjinë e “folesë” në aspektin e objektivave strategjike dhe avantazhit strategjik. Një studim i mëvonshëm i madh për marrëdhëniet ndërmjet strategjisë dhe strukturës është nga Miller (1988, 1987). Ai përpiket të bashkojë idetë nga Porter (1980) me pikëpamjet nga Miles dhe Snow (1978).

Miller (1987) krijon një tipologji me kategoritë strategjike: risi, diferencim i tregut, gati-risi, gati - stabilitet dhe kontroll i shpenzimeve.

Tipologjitë e strategjive janë përdorur gjerësisht për të përshkruar strategjitë e biznesit brenda një industrie të caktuar .

3.3. 1.2. 2. Pohimi i Kundërt: Strategjia Ndjek Strukturën

"Struktura ndjek strategjinë" na sugjeron se firma zgjedh një strategji dhe pastaj zgjedh një strukturë që përputhet me strategjinë. Megjithatë, mund edhe të supozojmë se struktura detyron apo përcakton "çfarë" do të bëjë firma dhe "si" do ta bëjë. Që do të thotë, se struktura e ndihmon e përcakton, ose rreptësisht e detyron, zgjedhjen e strategjisë: Strategjia ndjek strukturën. Pohimi "Struktura ndjek strategjinë" është argumentuar nga Hall dhe Saias (1983) dhe është në përputhje me Frederickson (1984). Burton dhe Kuhn (1979) morën një nga kompanitë e Chandler, "General Motors" dhe paraqitën një analizë duke përdorur konceptet e sistemeve dhe duke shpjeguar, se Struktura e General Motors, e zhvilluar nga Sloan, me të vërtetë e kufizonte atë që "General Motors" mund të bënte dhe do të bënte që nga fundi i 1920 e këtej. Modeli teorik u paraqit plotësisht nga Kuhn (1986).

Frederickson (1986) filloi me variablat e strukturës: kompleksitetin, formalizimin dhe centralizimin dhe zhvilloi hipotezën që secili prej tyre ndikon strategjinë. Frederickson gjeti që rritja e kompleksitetit i bën veprimet politike strategjike edhe më të mëdha. Në mënyrë të ngjashme, rritja e formalizimit të çon në veprime më të mëdha strategjike. Megjithatë, rritja e centralizimit çon në strategjitë që janë nisje më të mëdha nga ato ekzistuese.

3.3. 1.2. 3. Përputhja Strategji Strukturë

Ka argumente për të dy pohimet "struktura ndjek strategjinë" dhe kundër pohimin se "strategjia ndjek strukturën". Amburgey dhe Dacin (1994) argumentojnë që strategjia është më e rëndësishme në përcaktimin e strukturës se sa është struktura në përcaktimin e strategjisë. Sido që të jetë duhet të ketë përputhje sipas Naman dhe Slevin, (1993). Nga këndvështrimi normativ, Galbraith, Downey & Kates (2001), modeli "Struktura ndjek strategjinë" duket më premtues. Organizata si fillim përcakton strategjinë e saj dhe pastaj ajo duhet të zgjedhë një strukturë për ta zbatuar atë. Struktura mund të kufizojë veprimet e ardhshme; në të vërtetë, ajo duhet. Organizata dëshiron të zbatojë një strategji të veçantë jo çdo strategji të mundshme. Mungesa e një fokusi strategjik nuk ka gjasa që të jetë i praktikueshm dhe në këtë mënyrë, një strukturë që zbaton strategjinë e zgjedhur është dhe

qasja e preferuar, miratuar dhe konsideruar nga ky studim. Duke pëmbledhur sa kemi hulumtuar në literaturë, studimi sugjeron gjithsesi, se strategjia dhe struktura duhet të jenë në simbiozë dhe përputhja midis tyre është shumë e rëndësishme.

Nisur nga rishikimi i literaturës duke i pëmbledhur të dy seksionet ku u shpjeguan variablat kontekstuale dhe ato strukturorë, modeli konceptual që përmban Elementët Kyç të Projektimit Organizativ, që do ti udhëhiqte menaxherët do të ishte si vijon:

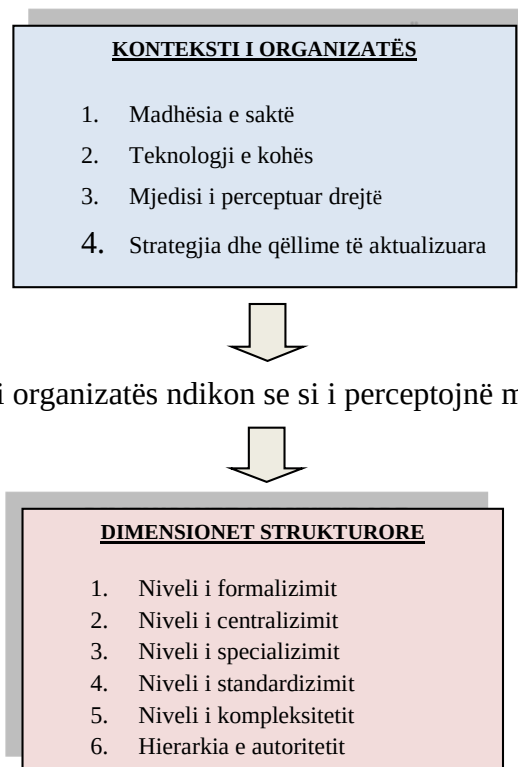


Figura 3.2 Elementët Kyç të Projektimit Organizativ.

Sigurisht që ky seksion i studimit nuk synon të jetë shterues përse i përket të gjitha dimensioneve edhe pse ato janë sjellë në përgjithësi dhe sipas disa autorëve, studimi është fokusuar më shumë tek strategjia duke dashur të mbulojë më shumë këtë dimension që përbën dhe një nga shqetësimet kryesore të tij, reflektuar edhe në një prej pyetjeve kërkimore dhe hipotezave kryesore, që kërkon të dijë nëse organizatat tona të biznesit në strukturimin e vet nisen pikërisht nga strategjia dhe a ka impakt kjo tek performanca e organizatave të biznesit të hulumtuara.

Gjithsesi ky hulumtim rikthehet e ndalet edhe pak tek ambjenti si një nga dimensionet kryesore të kontekstit, që shumë autorë e kanë studjuar për të sjellë dhe dy implikime që lidhen me të cilat po i konsideroj si ekstremet e pasigurisë së mjedisit.

Studimet e Burns dhe Stalkers (1961,1994) raportojnë se ata mund të identifikojnë dy struktura të ndryshme në mënyrë të dallueshme, strukturat mekanike dhe organike të menaxhimit e për pasojë ata i kategorizuan organizatat në dy kategori; mekanike dhe organike.

Struktura mekanike presupozon një projektim organizativ, që thekson aktivitete të strukturuar, detyrat e specializuara dhe marrjen e vendimeve të centralizuara. Ato kryejnë detyra rutinë, mbështeten shumë në sjelljet e programuara dhe janë relativisht të ngadalta, në përgjigje ndaj të panjohurës Burns T., Stalker G. M., (1961, 1994).

Struktura organike presupozon një projektim organizativ, që thekson punën në grup, komunikimin e hapur dhe vendimmarrjen e decentralizuar. Këto struktura janë relativisht fleksibile dhe adaptive, me theks të veçantë në komunikimin lateral dhe jo atë vertikal, ndikohen bazuar tek ekspertiza dhe njohuritë jo në autoritetin e pozitës, më shumë lidhen me përgjegjësitë se sa përkufizimin e ngurtë të punës dhe i japin rëndësi të veçantë shkëmbimit të informacionit në vend të dhënies së urdhrave e udhëzimeve (Burns T., Stalker G. M., (1961, 1994).

Lidhur me këtë edhe Mintzberg (1979) në artikujt e tij e përmbledh kështu : "Në të vërtetë, ndërsa struktura burokratike thekson standardizimin, struktura organike siç përshkruhet nga Burns dhe Stalker është e ndërtuar mbi rregullimin reciprok. Megjithatë, ne do ta përcaktojmë strukturën organike nga mungesa e standardizimit në organizatë, ne do të duhet të vendosim strukturën burokratike dhe strukturën organike në të dy skajet e standardizimit si vazhdimësi " .

Lidhur me dimensionin e teknologjisë dhe ndërvarësinë teknologjike që ne e definojmë si shkallë e ndërlidhjes së elementeve teknologjike të ndryshëm të organizatës do të doja të nënvizoja një element të rëndësishëm, duke e konsideruar si një trend të gjerë, që po sillet sot edhe nga kërkues të fushës e që bën fjalë për Teknologjinë IT.

Teknologjia IT dhe struktura organizative

Studimet tregojnë se ka një lidhje midis Strukturës IT(teknologjisë së kompjuterit) dhe strukturës organizative .Në fund të 1980 një numër i madh kompanish zgjodhën të krijojnë rrjetet e brendëshme kompjuterike për të ndarë informacionin, duke krijuar tipologjitë e strukturave bazuar tek IT. Disa tipologji janë propozuar nga kërkuesit për të treguar lidhjen midis IS /OS. Kërkuesit (Fiedler K. D., Grover V., and T. C. Teng J., 1996),kanë konsideruar këto faktorë :

- Shkallën e integritimit organizativ
- Strukturën formale organizative
- Centralizimin e vendimmarrjes

Një nga drejtimet e kërkimeve sot është pikërisht studimi i këtyre faktorëve dhe një nga kufizimet e punimit, ose le ta konsiderojmë një sugjerim si drejtim i studimeve në të ardhmen, është pikërisht mos marrja në konsideratë e tyre. Gjithsesi tërheqja e vëmendjes së studjuesve tek ky drejtim, do të siguronte një kontribut minimal të këtij studimi.

Për ta përmbyllur këtë seksion i rikthehemi pyetjes : Por si mund të arrihet në marrjen e vendimit për projektimin organizativ të biznesit, duke pasur parasysh zgjedhjet e shumta të strukturës ? Literatura e hulumtuar dhe kontributet që prezantuam deri këtu na tërheqin vëmendjen dhe na sugjerojnë se:

Strukturat e ndryshme organizative kanë përfitime të ndryshme në situata të ndryshme. Duke marrë në konsideratë si fillim procesin organizativ të diferencimit dhe integritimit i cili ndikon mbi faktin se sa mirë struktura i përballon qëllimet e saja, ajo duhet të përcaktojë linjat formale të autoritetit, duhet të përcaktojë modelet formale të përpunimit informacionit,të cilat nga ana e tyre duhet të ndikojnë në atë se si do të përputhet struktura me kontekstin e organizatës.

Pra duhet të konsiderohen të gjitha dimensionet kontekstuale dhe strukturore të projektimi organizativ. Ajo që ka rëndësi për disa studjues psh. Daft (2010, 2012), është që projektimi i përgjithshëm organizatës të jetë në një linjë me strategjinë e biznesit dhe mjedisin e tregut në të cilin biznesi vepron, pastaj duhet të synojë të ketë kontrollin e duhur të biznesit, fleksibilitetin e duhur, stimujt e duhur, njerëzit e duhur dhe burimet e duhura.

Tabela 3.2. Si e Ndikojnë Strategjitë Projektimin Organizativ

Strategjitë konkurruese të Porter-it	Tipologjia e Strategjisë sipas Miles dhe Snow
Strategjia: Diferencimi	Strategjia: Gjurmues
Projektimi organizativ:	Projektimi organizativ:
1. Orientim nga të mesuarit ,vepron mënyr fleksibël,integrim I afërt,koordinim horizontal i fortë, 2. aftsi të forta në kërkimin 3. Vlerëson dhe ndërton mekanizmat,për afërsi me klientin, 4. Shpërblen kreativitetin ,marrjen e rrezikut dhe novacionin e punonjësve,	1. Orientim nga të mesuarit , strukturë e decentralizuar,fleksibël, fluide, 2. aftësi të forta në kërkim
Strategjia: lidership i koston së ulët	Strategjia: Mbrojtës
Projektimi organizativ:	Projektimi organizativ:
1. Orientim nga Efikasiteti; autoritet qendror i fortë, kontrolli i fortë i koston me raporte kontrolli të shpeshta dhe të detajuara 2. Procedura operacionale standarde 3. sisteme prokurimi dhe shpërndarje shumë efikase 4. Mbikqyrje e afërt; detyra rutinë; fuqizim i kufizuar i punonjësve	1. Orientim nga Efikasiteti; autoritet qendror, kontrolli i fortë i koston 2. Kosto fikse të ulta 3. Mbikqyrje e afërt; detyra rutinë; fuqizim i kufizuar i punonjësve
	Strategjia: Analizuesi
	Projektimi organizativ:
	1. Ekuilibra efikasitetit dhe të mësuarit; kontrolli i ngushtë kosto me fleksibilitet dhe përshtatshmëri 2. Prodhim i efektshëm për linjat e prodhimi të qëndrueshme, Theksi mbi krijimtarinë,hulumtimin, marrjen përsipër të rrezikut për risi
	Strategjia: Reagues
	Projektimi organizativ:
	1. Nuk ka qasje të qartë organizative; 2. Karakteristikat e projektimit mund të ndryshojnë befasisht, në varësi të nevojave aktuale

Burimi :Daft 2010.

3.4. Strukturimi Bashkëkohor i Organizatave

Në këtë seksion studimi do të fokusohet tek forcat që po riformësojnë organizatat sot, duke sjellë sfidat dhe trendet që kërkuesit bashkëkohorë po evidentojnë në teorinë dhe

praktikat organizative e që sipas tyre impaktojnë strukturimin organizativ. Disa koncepte e modele të reja menaxhimi që kanë implikimet e tyre tek struktura dhe projektimi, do të marrin gjithashtu vendin e vet, tek ky seksion i rishikimit të literatures, si psh.; koncepti modelit të biznesit, modeli i holokracisë dhe sigurisht edhe gjetje të reja nga hulumtues modern që surprizojnë pritshmëritë e studjuesve si psh. zhgënjimi nga firmat e sheshta.

3.4.1. Forca që ndikojnë në strukturimin organizativ-Cikli i jetës së Organizatës

Një shqyrtim i gjerë i literaturës ka zbuluar se si strukturimi i organizatave të suksesshme kërkon dhe sjell tranzicion dhe ndryshim në sistemin organizativ dhe strukturë. Literatura dhe studjuesit përgjithësisht shpjegojnë se Cikli i Jetës së Organizatës përbëhet nga fazat të ndryshme të zhvillimit organizativ nga lindja deri në vdekje.

Fazat fillestare të ciklit të jetës shfaqin aspekte të strukturave organike dhe kur organizatat përparojnë përmes fazave të tjera, ato bëhen më mekanike.

Megjithatë, literatura gjithashtu zbulon se studiuesit ende nuk kanë një kuptim të plotë të dinamikës së strukturimit organizativ, proceseve dhe udhëheqjes, apo si funksionojnë ato dhe si dhe pse ndodh tranzicioni i firmave nga një strukturë organizative në një tjetër.

Si thekson Mintzberg (1983) "Çdo fazë në ciklin e jetës organizatë është një grumbull atributesh, ose konfigurime në organizatat " ndërsa Quinn dhe Cameron (1983) përmendin se, "janë propozuar të paktën nëntë modele të ndryshme të cikleve jetësore të organizatave, ku secili prej të cilëve thekson faktorë të ndryshëm për të shpjeguar ndryshimin e karakteristikave të organizatave me kalimin e kohës. Në mënyrë që të përballen me kompleksitetin e attributeve të organizatës, modelet organizative të ciklit të jetës konsiderojnë një grup të kufizuar të attributeve organizative. Edhe pse kjo e bën më të lehtë për të ndjekur ndryshimet dhe gjithashtu për të përcaktuar një kufi për secilën fazë, marrëdhënie reciproke ndërmjet karakteristikave të ndryshme që tregojnë ndryshimet nuk janë përshkruar në përgjithësi dhe aq mirë.

3.4.2. Faktorët që ndikojnë praktikën moderne të biznesit

Bota për Daft dhe Armstrong (2012), po bëhet globale në sajë të komunikimit dhe internetit . Edhe pse është pothuajse e pamundur të përcaktohen të gjithë faktorët e mundshëm që

ndikojnë direkt praktikën moderne të biznesit e në mënyrë të tërthortë edhe tendencat e ndryshme në nivelin organizativ dhe atë punës, është e nevojshme të përmendim ata më të rëndësishmit, si vijon:

- a) Globalizimi;
- b) Konkurrenca;
- c) Diversiteti;
- d) Fleksibilitet dhe përshtatshmëria;
- e) Teknologjia e informacionit;
- f) Delegimi;
- g) Ekonomia e Njohurive

Në vijim studimi synon të sjellë të gjithë kërkuesit dhe këndvështrimet e tyre dhe si ata artikulojnë pohimet mbi që faktorët e sipërlistuar.

Globalizimi Lëvizjet globale së bashku me ndryshimet politike, teknologjike , kulturore dhe ato mjedisore, si dhe zhvillimet ekonomike kanë çuar në një disponueshmëri dhe komunikim më të mirë dhe kjo çon në zvogëlimin e barrierave tregtare si p.sh., pohon Ohmae (1995). Një kontekst i tillë lejon të bërit biznes në tregje të ndryshme, krijimin e filialeve të shumta dhe zhvillimin e aktiviteteve “offshore” si dhe krijimin e fuqisë punëtore kompetente në nivel global dhe të tregut global të punës sipas Parker & Clegg (2006).Për shkak të kostove të ulëta të transportit, globalizimi e ka bërë botën një fshat global, me tregje të reja duke ofruar sfida dhe mundësi të reja sipas Hesselbein & Goldsmith (2009).

Ndërrarësia globale është zgjeruar, thelluar dhe përshpejtuar në të gjitha aspektet e punës dhe jetës (Guillen, 2008), gjë që ndikon fuqimisht jo vetëm organizatat, por edhe ekonominë kombëtare dhe individët në mbarë botën. Në ditët e sotme, aftësia e të bërit biznes në nivel global shihet jo vetëm si një opsion, por edhe si një avantazh shumë i rëndësishëm konkurrues për Johansson (et al., 1993).

Konkurrenca. Konkurrenca e cila sot po bëhet më e ashpër, e ka zvogëluar hapësirën e manovrimit në treg. Rëndësi ka koha e tregut, ulja e kostos, rritja e aftësive, rritja performancës, si dhe orientimi drejt klientit dhe krijimi i marrëdhënieve të një partneriteti të fortë e të qëndrueshëm. Konvergjencat ekzistuese të tregjeve kërkojnë zhvillimin e strategjive, për të konkurruar brenda kësaj hapësire shumë më të gjerë të tregut. Përderisa

realitetet e reja të shekullit të 21-të kanë shkaktuar një të menduar të ri, lidhur me natyrën e strategjisë dhe përgjegjësisë së korporatës dhe rolit të menaxhimit sipas Grant (2009), atëherë nëse një kompani dëshiron të mbetet konkurruese, ajo duhet ti përshtatë produktet dhe shërbimet e saj vazhdimisht, me qëllim që ato të përmbushin nevojat evoluese e gjithnjë në ndryshim të konsumatorit sipas Mozenter (1999).

Diversiteti. Struktura e fuqisë punëtore ka ndryshuar gjatë viteve. Ajo është bërë më heterogjene, duke përfshirë aspekte të ndryshme të gjinisë, racës, përkatësisë kulturore, fetare, apo veçorive personale.

Diversiteti i pranishëm është një burim i inovacionit edhe pse mund gjithashtu të krijojë konflikte dhe probleme të shumta të komunikimit. Është e nevojshme të tregohet respekt ndaj dallimeve kulturore, ashtu dhe ndaj kornizave të ndryshme institucionale.

Për më tepër, meqë njohuritë, aftësitë dhe kompetencat e grupeve të veçanta të individëve janë rritur, merr rëndësi nevoja për aplikimin e qasjeve të ndryshme ndaj këtyre kategorive të ndryshme të punonjësve.

Fleksibilitet dhe përshtatshmëria. Sistemet organizative, proceset dhe njerëzit mund të reagojnë ndryshe në situata të ndryshme. Edhe pse rëndësia e fleksibilitet dhe përshtatshmërisë, në kontekstin e botës natyrore, është adresuar tërësisht nga teoria e seleksionimit natyror të Darwin (1859), në ambjentet e biznesit njerëzit vetëm kohët e fundit i kuptuan proceset e Darwinizmit Organizativ (kryesisht me anë të Teorisë Organizative të Popullsisë dhe Ekologjisë, p.sh., Hannan & Freeman, (1977), Aldrich, (1979), Carroll, (1984), pra vetëm kur u bë e qartë se zhvillimi i qëndrueshëm është i mundur vetëm përmes të qenit adaptiv. Ndryshimet e shpeshta theksojnë nevojën për fleksibilitet dhe përshtatje, të cilat mund të arrihen duke përdorur struktura më organike, duke nënkuptuar autonominë dhe nxitjen e aktiviteteve inovative.

Teknologjia e informacionit. Teknologjia e informacionit dhe internetit (IT) ka ndryshuar në mënyrë revolucionare natyrën e zgjidhjeve të mundshme organizative dhe ka ofruar një alternativë të re për hierarkinë tradicionale, duke e zvogëluar rigozitetin dhe rëndësinë e saj Walton dhe Nadler (1994). Ajo ka bërë të mundur shpërndarjen më të lirë dhe më të shpejtë të informatave dhe të dhënave midis punonjësve potencialisht të shumtë të shpërndarë gjeografikisht.

Duke reduktuar kostot e ndërveprimit ajo (IT) nuk ka hequr vetëm pengesat tradicionale hapësinore dhe kohore, por ka eliminuar edhe nevojën e ekzistencës së disa niveleve hierarkike. Nga ana tjetër, futja e IT, mundësuar nga teknologjitë dixhitale dhe ato të mediave të reja të komunikimit, ka inkurajuar bashkëpunimin më të mirë dhe punën në ekip, ka përmirësuar matjen dhe menaxhimin e proceseve të biznesit si p.sh.nënvizojnë Burton (2001), Harmon (2003), Becker, Kugeler & Rosemann (2003), si dhe ka lejuar zhvillimin e praktikave të menaxhimit të njohurive si evidentojnë p.sh., Nonaka & Takeuchi (1995) Roos (1996) , Despres & Chauvel, (2000).

Duke qenë se teknologjia ndryshimet teknologjike në përgjithësi dhe përmirësimet në veçanti evoluojnë më shpejtë se kurrë, ato duhet të konsiderohen si forca e perceptuar me ndikimin më të madh mbi organizatat, aktualisht dhe në të ardhmen.

Transferimet e jashtme. Për shkak të konkurrencës në rritje, organizatat e kanë kuptuar se është e pamundur të jenë të shkëlqyera në të gjitha fushat e të bërit biznes. Rrjedhimisht, na shfaqet një filozofi e re e të bërit biznes, e cila thekson nevojën për tu përqëndruar në aktivitetet thelbësore të biznesit, që krijojnë vlerë të shtuar për konsumatorët, ndërsa aktivitetet dytësore, të cilat nuk janë optimizuar ose nuk njihen si burimet e përparësisë konkurruese, duhet të eliminohen apo tu jepen partnerëve të jashtëm siç konfirmojnë p.sh., Duening dhe Click (2005).

Me fjalë të tjera, organizatat duhet të kryejë vetëm ato aktivitete në të cilat ato janë më të mirat dhe të përpiqen që të zhvillojnë përsosmërinë e tyre në një fushë të caktuar. Për trajtimin e të gjitha çështjeve të tjera të biznesit ato mund të angazhojnë partnerë të specializuar pikërisht për këto shërbime të nevojshme. Si pasojë, organizata të ndryshme bashkohen së bashku përmes kontratave, sipërmarrjeve të përbashkëta ose rrjeteve të biznesit dhe ofrojnë përfitime reciproke për çdo partner.

Ekonomia e njohurive. Edhe pse organizatat historikisht kanë qenë më të orientuara ndaj prodhimit, ku punonjësit kanë pasur të bëjnë kryesisht me detyra të thjeshta rutinë dhe zhvillimi teknologjik apo rritja e sektorit të shërbimeve kanë çuar në një zhvillim të mëtejshëm ekonomik, sot si sinonim për suksesin e biznesit, shihet Ekonomia e Dijes dhe Njohurive, e cila ka marrë një pozicion dominues mbi kapitalin, burimet natyrore apo punën dhe përfaqëson burimin kryesor të konkurrencës.

Sot, projektimi i sistemeve efektive për krijimin, mbledhjen, blerjen, shpërndarjen dhe përdorimin i njohurive, është bërë sfida kryesore në projektimin e organizatës, ndërsa analiza e biznesit është trajtuar si një shkencë e re e të fituarit si p.sh. pohojnë Davenport dhe Harris (2007), Davenport Harris & Morison (2010). Tendencat e lartpërmendura të biznesit janë reciprokisht të ndërvarrura dhe plotësuese në natyrë. Duke vepruar së bashku, ato vënë kërkesa shumë të forta për organizatat dhe shoqëritë e biznesit duke ofruar shpesh kushte mjedisore dhe pune armiqësore. Me qëllim që ti përgjigjen kontekstit në ndryshim dhe të paqëndrueshëm, akademikët, menaxherët dhe këshilltarët, janë përpjekur për gjetjen dhe zhvillimin e zgjidhjeve të reja organizative, që do të jenë në gjendje të përgjigjen organizatave dhe ti bëjnë ato të qëndrueshme.

3.4.3. Modeli i Biznesit dhe Strukturimi Organizativ

Në dekadat e fundit e në vijim, shpejtësia e ndryshimit të peizazhit të biznesit është përshpejtuar vazhdimisht. Në fund të viteve 1990, revolucioni i e-biznesit ndryshoi konkurrencën globale dhe gjatë viteve të para të mijëvjeçarit të ri shoqëria e bazuar në njohuritë, së bashku me globalizimin në rritje dhe zhvillimet në ekonominë e BRIC bëri që ky vrull të vazhdojë të rritet.

Ndërsa shfaqen forma të reja të konfigurimit të vlerës, po ashtu shfaqen edhe mënyra të reja të të bërit biznes apo modelet e reja të biznesit Nielsen & Lund (2013).

Ekziston një sasi e konsiderueshme e literaturës në dispozicion për modelet e biznesit, duke përfshirë edhe komponentët që përbëjnë një model biznesi dhe kornizat e modeleve të biznesit dhe ende duket se ekziston një konsensus i përgjithshëm, që nuk ekziston një përcaktim i saktë i modelit të biznesit Nielsen & Lund (2013).

3.4.3.1.Përkufizimi dhe Kuptimi i Modelit të biznesit

Ç'është një model biznesi ? Sipas disa autorëve modeli i biznesit është një mënyrë e qëndrueshme e të bërit biznes. Ideja më e përparuar mjaft e artikuluar sot është, që modeli i biznesit dhe bashkë me të struktura dhe projektimi organizativ i tij, të shërbejnë pikërisht si strategjia e suksesit, pra ajo që i siguron firmës unicitetin dhe avantazhin konkurrues. Pra nuk

ka rëndësi çfarë bën kompania, por mënyra si e realizon atë është ajo që i sjell suksesin, Harvard Business Review (2014).

Prandaj, modele të reja analizash që identifikojnë burimet e kompanive, të tilla si proceset kryesore dhe njohuritë u bënë të nevojshme në mënyrë që të përcaktoheshin efektet e vendimeve për krijimin e vlerës . Në përdorimin e konceptit të modelit të biznesit si një nga konceptet kryesore do të nënkuptoja supozimin se ky koncept thotë më tepër sesa strategji dhe më shumë se rezultat, ose të paktën është një koncept i ndryshëm nga trajtimi thjesht i strategjisë dhe rezultateve. Në këtë kuptim autorë të ndryshëm janë të qartë kur pohojnë se, "modelet e biznesit përshkruajnë një sistem, pra, se si pjesët e një biznesi të përshtaten së bashku. Por ata nuk marrin parasysh edhe një dimension kritik: konkurrencën ", që nënkupton se baza konkurruese e kompanive gjendet krejtësisht jashtë modelit të biznesit Nielsen & Lund (2013).

Studjues të tjerë argumentojnë se ndërsa modelet e biznesit janë të orientuara më tepër drejt krijimit të vlerës dhe zhvillimit të qëndrueshëm, nga këndvështrimi racionalitetit të kufizuar, teoria e strategjisë është më e prirur për të konsideruar krijimin e vlerës nga një perspektivë e aksionarëve dhe për të supozuar racionalitetin analitik të plotë të vendimmarrësve (Nielsen , 2013,ct. Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

Tjetër perspektivë na ofron një tjetër autor i cili studion marrëdhëniet midis strategjisë dhe modelit të biznesit, duke konkluduar; se strategjitë janë të bazuara në botën e vërtetë, ndërsa modelet e biznesit janë abstraksione të strategjive të botës reale të kompanive (Nielsen ,2013,ct.Seddon et al. ,2004).

Gjithashtu, nga këndvështrimi i masave për përmirësimin e performancës drejtuar nga rezultatet e organizatës , ai është pothuaj në të njëjtën linjë mendimi me Kaplan & Norton në konceptin e tyre të “balance score card.” Nielsen (2013), Eccles (1991).

Kemi më tej të tjerë studjues (Nielsen , 2013,cit. Miller,Eisenstat & Foote , 2002) të cilët e perceptojnë modelin e biznesit si një mjet lidhës midis masave dhe strategjisë. Në të vërtetë, Nielsen (2013),cit. Sandberg (2002), duke iu referuar artikullimit të Porterit për strategjinë konkurruese përmes të qenit i ndryshëm ose unik, argumenton se modeli i biznesit është një mjet për operacionalizimin e këtij dallimi apo uniciteti. Gjejmë këtu

edhe pse jo identike një mbështetje reciprokisht positive të ndërlidhjes midis modelit të biznesit dhe strategjisë (Nielsen , 2013,cit. Heinrichs & Lim 2003).

Modelet e biznesit janë ndoshta mënyra më e plotë të kuptuar fokusin e konkurrencës, sa më thjesht, duke u përpjekur të konceptojmë strategjitë. Ideja këtu është të shpjegojë konkluzionin e vlerës së veçantë të firmës për palët e jashtme, si Nielsen (2013) (cit.Sandberg, 2002) thekson: " Thuajeni me zë të lartë se si biznesi juaj është i ndryshëm nga gjithë të tjerët.

Edhe pse janë disa autorë me kontribut dy prej tyre janë më të artikuluarit. Studimi na sjell këtu Modelit të Biznesit të Hapur -të Chesbrough dhe modelin e biznesit të Osterwalder.

3.4.3.2.Korniza e Modelit të Biznesit të Hapur -të Chesbrough.

Chesbrough & Rosenbloom (2002), përcaktojnë modelin e biznesit si një konstrukt që integron perspektivat e mëparshme të projektimit të biznesit, në një kornizë koherente që merr karakteristikat dhe potencialet teknologjike si inpute dhe i konverton ato nëpërmjet klientëve dhe tregjeve në rezultatet ekonomike. Modeli i biznesit është në këtë mënyrë i konceptuar si një mjet i fokusuar, që ndërmjetëson midis zhvillimit të teknologjisë dhe krijimit të vlerës ekonomike. Chesbrough & Rosenbloom (2002) identifikojnë gjashtë element, që krijojnë një model biznesi, tre prej të cilave i interesojnë studimit tonë janë :

1. Përcaktimi i strukturës së zinxhirit të vlerës brenda firmës, që kërkohet për të krijuar dhe shpërndarë ofertën e saj .
2. Vlerësimi i kostos së strukturës dhe potencialit të fitimit të produktit apo shërbimit që ofron firma, duke pasur parasysh vlerën.
3. Formulimi i strategjisë konkurruese me të cilin firma inovative do të fitojë dhe do të mbajë avantazhin mbi rivalët.

Një tjetër kontribut më i ri në fushën e konceptimit të modelit të biznesit është :

3.4.3.3.Korniza e modelit të biznesit të Osterwalder.

Këtu vlera e propozuar e biznesit e lidh infrastrukturën e kompanisë (rrjedhjen e aktiviteteve në bazë, menaxhimin dhe ekzekutimin) me konsumatorin (shpërndarjen dhe marrëdhëniet pas shitjes sipas Osterwalder et al (2010).

Këtu qëndrueshmëria thekson ambicien për të mbijetuar me kalimin e kohës dhe për të krijuar një subjekt ekonomik të suksesshëm, ndoshta edhe më fitimprurës, në terma afat të gjatë sipas Nielsen & Lund (2013).

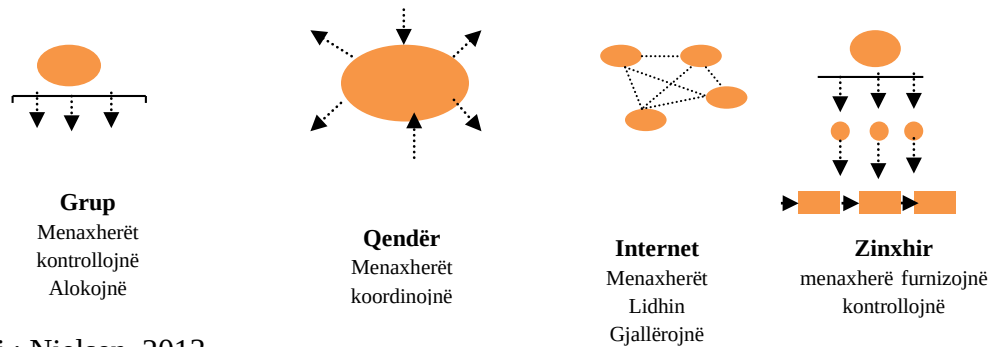
Procesi i modelimit të biznesit ndihmon jo vetëm kuptimin e vlerës së biznesit nga palët jashtë, por ndihmon edhe menaxhimin, në identifikimin dhe kuptimin e elementeve përkatëse të biznesit të vet siç pohon Nielsen (2013) ct.Pigneur (2003), si p.sh. kush krijon vlerë dhe marrëdhëniet e tjera shkaksore. Një tjetër perspektivë e ofruar ai (po aty ct. Nielsen, 2013) argumenton se një model biznesi nuk është domosdoshmërisht i suksesshëm në vetvete, sepse firmat duhet të integrojnë dhe të përafrojnë përpjekjet strategjike dhe operacionale, aktivitetet, burimet dhe vendimet në një strategji sistematike organizative, duke treguar se strategjia është një komponent i integruar i një modeli biznesi sipas Nielsen (2013) ct. Czuchry & Yasin (2003).

3.4.3.4.Zbatimi Strategjisë përmes Projektimit Organizativ

Implementimi i Strategjisë përfshin shfrytëzimin e "projektimit organizativ, përmes procesit të vendimmarrjes kur organizatës i duhet të krijojë, përdorë dhe kombinojë strukturën organizative, por jo vetëm (psh.sistemet e kontrollit, kulturën etj) për të ndjekur me sukses një model biznesi.

Sot janë të mirënjohura Organigramat Organizative që tregojnë se si departamentet dhe divizionet ndërveprojnë me njëri-tjetrin dhe ndikojnë mbi njëri-tjetrin. Ndërsa, një model biznesi nëkupton diçka më tepër se sa vetëm skemën (organigramën). Ai duhet të paktën të përfshijë kuptimin koherent të strategjisë, strukturës dhe aftësinë për të shfrytëzuar zgjidhje teknologjike për të krijuar të vlerë, të cilat janë tre attribute shumë të rëndësishme për Nielsen (2013). Ndryshe nga organigramat dhe skemat tradicionale organizative që thjesht përshkruajnë veprimet e një organizate dhe organizimin formal, organigrafet mundësojnë skicimin e veprimit organizativ duke demonstruar " si funksionon një vend , duke përshkruar ndërveprimet më të rëndësishme midis njerëzve, produkteve dhe informacionit" ,po sipas Nielsen (2013),cit. Mintzberg & Van der Heyden (1999, 88).

Fig. 3. 3. Organigrafet

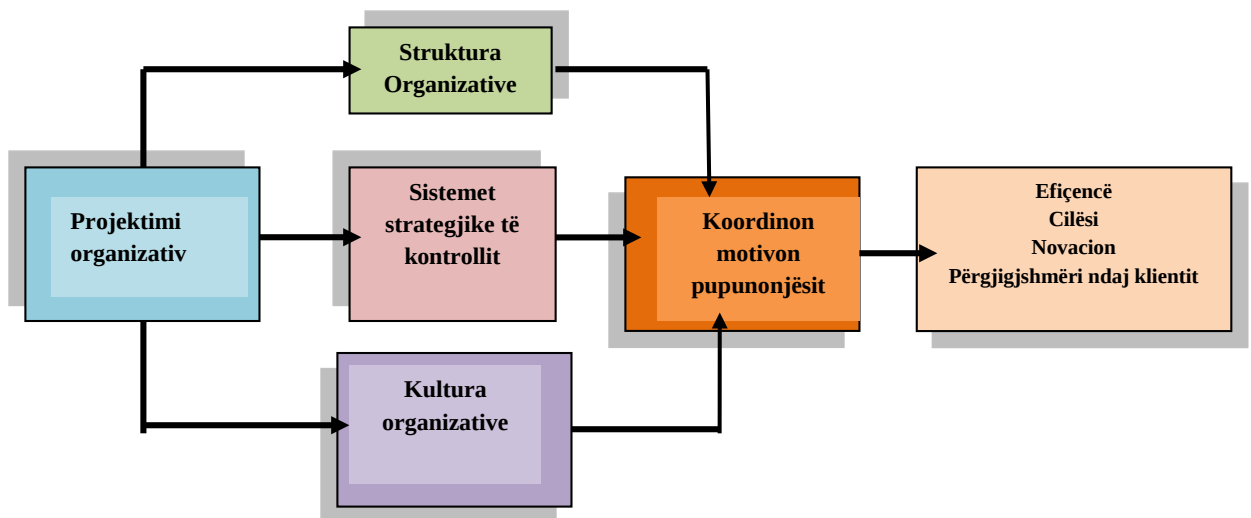


Burimi : Nielsen, 2013

Në këto skema të reja të conceptuara tashmë (organigrafet) struktura organizative ju cakton punonjësve detyra të veçanta dhe role për krijimin e vlerës dhe specifikon se si këto detyra dhe role, funksionojnë së bashku në një mënyrë që të rrisin efikasitetin, cilësinë, novacionin dhe përgjegjshmëri për klientët, kompetencë kjo dalluese që ndërton avantazhin konkurrues.

Qëllimi i strukturës organizative në këtë rast për Hill & Jones (2013), është të koordinojë dhe integrojë përpjekjet e punonjësve në të gjitha nivelet organizative dhe funksionale të biznesit, të kompanisë dhe të njësive të biznesit, në mënyrë që të gjitha nivelet të punojnë së bashku, në një mënyrë të tillë që do të bëjë të mundur arritjen e grupit të veçantë të strategjive në modelin e saj të biznesit.

Fig. 3.4. Zbatimi Strategjisë përmes Projektimit Organizativ



Burimi : Hill & Jones (2013).

Struktura organizative në vetvete sipas studjuesve Hill & Jones (2013), edhe në këtë rast nuk siguron gjithësesi, kuadrin e tërë stimuljeve përmes të cilëve njerëzit mund të jenë të motivuar për të bërë punën e kompanisë. Për këtë arsye, lind nevoja për sistemet e kontrollit.

Qëllimi i një sistemi kontrolli është që t'ju sigurojë menaxherëve (1) një grup stimuljesh për të motivuar punonjësit drejt rritjes së efikasitetit, cilësisë, risive dhe përgjigjes ndaj klientëve dhe (2) ti furnizojë me reagime të veçanta për si dhe sa mirë organizata dhe anëtarët e saj kanë kryer detyrat dhe si kanë ndërtuar avantazhin konkurrues. Kështu menaxherët kanë mundësi vazhdimisht të marrin masa për të forcuar modelin e biznesit të kompanisë së tyre. Struktura e siguron organizatës skeleton, kurse kontrolli i jep asaj muskujt, nervat, tendinet dhe ndjesitë që i lejojnë menaxherët të rregullojnë dhe qeverisin aktivitetet e biznesit sipas Hill & Jones (2013).

Bazuar në rishikimin e literaturës, modeli i biznesit të kompanisë përkufizohet si një sistem aktivitetesh të ndërlidhura dhe të ndërvarura që përcaktojnë mënyrën se si kompania "bën biznes" me klientët e saj, partnerët dhe shitësit. Me fjalë të tjera, një model biznesi është një paketë aktivitetesh të veçanta, një sistem aktivitetesh, që bëhet për të kënaqur nevojat e perceptuara të tregut, së bashku me specifikimin se si secila palë (kompania ose partnerët e saj) bën çdo aktivitet dhe si janë të lidhura me njëri-tjetrën këto aktivitete.

3.4. 4. Zhgënjimi nga Firmat e sheshta

Për dekada të tëra, konsulentët e menaxhimit dhe shtypi i biznesit i kanë bërë thirrje firmave të mëdha për të sheshuar hierarkitë e tyre. Sheshimi (rrafshimi ose "ç'shtresëzimi", siç njihet gjithashtu) Llaci Sh., 2006), zakonisht i referohet eliminimit të niveleve hierarkike apo shtresave në hierarkinë organizative të firmës dhe zgjerimit të hapësirave të kontrollit të menaxherëve. Përfitimet e supozuara nga sheshimi rrjedhin kryesisht nga vendimet e nxitjen në bazë të konsumatorëve dhe për të rritur përgjegjshmërinë ndaj tregut dhe për të përmirësuar përgjegjshmërinë dhe moralin.

A e ka "mbajtur premtimin" e tij, ky proces i sheshimit të organizatave të biznesit, për të transferuar vendimmarrjen në nivelet më të ulëta? Studimet e kohëve të fundit, tentojnë të paraqesin prova që e vërtetojnë, se ndërsa firmat janë sheshuar, ato mund të shfaqin më

shumë kontroll dhe vendim-marrje në krye. Sheshimi mund të çojë pikërisht në efektet e kundërta nga çfarë ai premton të bëjë. Kërkimet e viteve të fundit kanë zbuluar se sheshimi ka ndodhur, por kjo nuk është ajo që ishte supozuar gjerësisht të ndodhte. Duke qenë në një linjë me pikëpamjen konvencionale të sheshimit, kërkimet kanë gjetur se eliminimi nga shefat ekzekutivë i shtresave në rangjet e menaxhimit, zgjeroi përfshirjen e tyre në kontroll dhe ndryshoi strukturat e pagesave në mënyra të tilla që sugjerojnë disa vendime që ishin deleguar në të vërtetë në nivele më të ulëta (Wulf J, 2012).

3.4. 5.Strukturat organizative që po lindin - Organizata Virtuale

Koncepti i Organizatës Virtuale (VO) lindi rreth 10-15 vjet më parë, por shumë prej praktikave të organizatave virtuale mund të ndiqet në të paktën katër dekada. Ishin Davidow dhe Malone (1993) nga të parët që artikuluan konceptin e virtuale në kontekstin organizativ. Ata e përkufizuan *si një grup firmash që punojnë sëbashku në një firmë të përkohëshme*. Motivimi i fortë për formimin e VO është nevoja për të zvogëluar shpenzimet. Ideja është se shpenzimet mund të paksohen nëse partnerët me ekspertizë plotësuese punojnë së bashku drejt një objekti të përbashkët (Davidow W.H., dhe Malone M.S.,1993). Në veçanti, kosto e infrastrukturës së një grupi të një njësie të vogël, ka të ngjarë të jetë shumë më e ulët në total, se kostoja korresponduese në një organizatë të madhe. Ka një numër karakteristikash kryesore që mund të nënkuptohen në idenë e Organizatave Virtuale.

Karakteristikat e Organizatës Virtuale:

- Kosto të ulët
- Varësia nga teknologjia e Informacionit
- Angazhimi vullnetar
- Struktura të sheshta
- Më pak punonjës në një vend, më pak komplikime
- Puna me kontraktorë, më pak përgjegjësi
- Fleksibiliteti i operacioneve
- Më shumë partneritet profesional
- Bashkëpunimi në bazë të besimit dhe IT

Anëtarët e saj në mënyrë të pashmangshme do të jenë të shpërndarë gjeografikisht, dhe do të kenë përgjegjësi në emër të institutit të tyre punëdhënës, si dhe në emër të VO.

Anëtarësimi ka gjithashtu gjasa të jetë dinamik, me anëtarë që vijnë dhe ikin kur rolet e tyre të fillojnë dhe mbarojnë, si dhe anëtarë që mbeten për të gjithë kohëzgjatjen e projektit për të cilin VO është krijuar.

Disa aspekte të VO janë të ngjashme me ato të një organizate më tradicionale të punës, por ka aspekte të tjera, të tilla si hierarkia e sheshtë dhe angazhimi vullnetar, që janë, shumë më karakteristike për VO. Dihet se varësia nga IT është një nga karakteristikat kryesore të një VO, por ajo çka gjithashtu argumentojnë është se meqë VO-të ekzistojnë praktikisht para revolucionit IT, varësia nga IT nuk është një karakteristikë përcaktuese.

Organizatave Pa Kufij –Një organizatë pakufij ose e hapur përkufizohet si një entitet ku realizohet ndarja e ideve ,njohurive ,aftësive, burimeve përmes dhe nganjëherë dhe jashtë kufijve organizativë, atyre kulturorë dhe të brezave ,një organizatë mjaft e zhdërvjellët (Foster Ph.A., 2014:17).

Ishte Jack Welch i GE që shpiku frazën “organizatave pa kufij ”. Ai besonte dhe është vërtetuar saktë, se GE do të ishte shumë më efektive nëse barrierat kulturore, gjeografike dhe organizative që i ndanin punonjësit do të bëheshin më të depërtueshme. Ai vuri theksin në aftësinë e kufijve për ti afruar bizneset, në vend që ti ndanin. Në epokën e sotme të Moshës së Internetit, ne presim që ta kemi çdo informacion menjëherë në dispozicion dhe të integruar nga çdo drejtim i organizatës e që të përputhet me nevojat tona të veçanta, si gjeografikisht, si në kohë ashtu dhe nga çdo strukturë organizative. Për të arritur këtë dhe për ti mundësuar epokës së informacionit që të realizojë potencialin e saj të plotë, ne duhet të lejojmë atë që quhet "rrjedhë e informacionit pa kufij" ; një rrymë e vazhdueshme dhe e sigurtë e informacionit që rrjedh brenda dhe midis organizatave të biznesit dhe jo vetëm, përtej kufijve të përshkueshme (Foster Ph.A., 2014).

Shkolla e Organizatave pa Kufij nuk mbështet eliminimin e plotë të pozicioneve vertikale. Përkundrazi, ajo thekson krijimin e "hierarkive të shëndetshme". Që nga revolucioni industrial, hierarkitë e projektuara rreth dimensioneve si madhësia, rolet e qarta, specializimi dhe kontrolli kanë qenë përgjithësisht të suksesshme. Teoria e Organizatave pa Kufij thekson

se sot, megjithatë, hierarkitë e projektuar në mënyrë të ngjashme janë të vështira dhe të papajtueshme me virtytet e reja të shpejtësisë, fleksibilitetit, integritit dhe inovacionit.

Karakteristikat e organizatës pa kufij:

- Nuk ka projektim të përcaktuar
- Nuk ka kufizime vertikale të kufijve
- Eliminon zinxhirin e komandës
- Hapësira të pakufizuara kontrolli
- Departamentet zëvendësohen me ekipe funksionale
- Mbështetje e fuqishme tek IT

3.4. 6.Holakracia - Një Modeli i ri menaxhimi

Një Modeli i ri menaxhimi është duke tërhequr shumë vëmendjen sot në fushën e sipërmarrjes dhe biznesit në botë : E ashtuquajtura “Holacracy”, s’është tjetër vecse një mënyrë rrënjësisht e ndryshme e organizimit të një kompanie e karakterizuar nga mungesa e titujve të punës, menaxherët, apo hierarkitë (Dans E, 2015). Në të vërtetë duke pasur parasysh motivimin dhe koordinimin e nevojshëm, i bërë i mundur nga software-t, një organizatë mund të jetë shumë më efikase dhe produktive, pa nevojën për tu mbështetur në strukturat tradicionale hierarkike.

Teknologjia ka një rol kyç këtu: ajo na lejon që të shohim se si grupet, detyrat dhe individët janë të ndërlidhur dhe çfarë është duke bërë secili prej punonjësve, apo si dhe çfarë duhet bërë ende. Ideja është të krijohet një organizatë e adaptueshme, ku rritja progresive nuk përkon me rritjen e burokracisë dhe ku askush nuk mund të fshihet pas titullit të punës (Dans E, 2015). Menaxhimi dhe procesi i vendimmarrjes kryhen më shumë përmes një të ashtuquajture “holarchy” fraktale e sistemeve të vetë-organizimit, se sa nga brenda pra nga nivelet e larta hierarkike. Rezultati është se të gjithë në kompani e ushtrojnë sipërmarrjen dhe udhëheqjen nga pozita që ata janë punësuar . Në takimet e pakta fizike që bëhen, fokusi është në arritjen e qëllimeve duke shmangur përplasjet e personalitetit. Një strukturë e tillë kërkon përdorim të gjerë të teknologjisë, në qoftë se të gjitha palët do të jenë mjaft të ndërlidhur (Dans E, 2015). Holakracia karakterizohet nga një strukturë horizontale, transparenca , si dhe një teknologji bazë e cila duhet të jetë e aftë të koordinojë përgjegjësitë e stafit dhe ti tregojë

secilit atë që çdo person duhet të bëjë . Kompanitë punojnë më mirë pa titujt e punës apo shefat dhe hierarkitë që kushtojnë. Ndarja e punës në bazë të titujve të punës është një shpërqëndrim, që largon fokusin nga puna e vërtetë, për hir të lojrave për pushtet(Dans E, 2015). Po ashtu në industrinë e ndërtimit psh.janë në zhvillim forma të reja të organizimit, prej partneriteteve deri tek ekipet virtuale. Ekziston një nevojë në rritje për t'u marrë parasysh strukturat organizative të projektit me kujdes, duke u përqëndruar në sfidat e ideimit të strukturave përkatëse për menaxhimin e projektit .

Synohet të shqyrtohen faktorët e ndryshëm që duhen konsideruar për të përcaktuar një stukturë fillestare të përgjithshme në industrinë e ndërtimit për projektet e reja. Si adaptohet organizata në përgjigje të mjedisve të ndryshme gjatë jetës së projektit?

1. Duhet të shqyrtojë kriteret për hartimin e strukturave brenda një organizate
2. Duhet të identifikojë faktorët që kanë rëndësi për zhvillimin e një strukture organizative fillestare të projektit
3. Duhet të vlerësojë rëndësinë e një faktori individual në funksionimin e një strukture.

3.5. Praktikët e Sotme dhe Prirjet në Projektimin e Punës

Teoria e projektimit të punës ka një bazë të fortë në praktikën e biznesit. Projektimi i punës është aktivitet shumë kompleks dhe përgjegjësi që ndikon në performancën e proceseve të biznesit sipas Sikavica dhe Novak (1999). Prandaj, është e rëndësishme të identifikohen trendet dhe e ardhmja në projektimin e punës, të përdorura sot nga shumë organizata kryesisht ato që e kryejnë këtë me performancë të lartë. Shumë shpesh, praktikët më të mira vendosin standardet për shumicën e organizatave të tjera, të cilat kanë mbetur prapa, e janë pasive në respektimin dhe zbatimin e zgjidhjeve të reja me një vonesë kohore të madhe pas ndodhjes së saj.

Edhe për organizatat më të suksesshme mund të thuhet se kryesisht forcat teknologjike, ashtu dhe forcat e tjera të mjedisit, diktojnë ndryshime në premisat e projektimit të punës dhe mekanizmat për motivimin e punonjësve (Mohrman, S.A. 2003). Kjo rezulton në konceptime të reja dhe sugjerime të shumta, nga të cilat, si tendencat më të rëndësishme, mund të evidentojmë këto në vijim: (1)karakter i sistematik dhe kompleksiteti më i lartë i

punës; (2) mungesa e kufijve të qarta të punës; (3) ndryshueshmëria në projektimin e punës; (4) Fokusi më i fortë në bërjen punës dhe kompetencat (sesa në vendin e punës); (5) ndërvarësia lartë në punë; (6) shfaqjen e formës së projektimit të punës bazuar tek grupi-; (7) përdorimi më i gjerë i aftësive shkathtësive dhe kompetencave të ndryshme,; (8) shfrytëzimi optimal i potencialit njerëzor, dhe (9) puna artizanale.

3.5.1 Karakteri sistemik dhe kompleksiteti i lartë i punës.

Në vend që të fokusohet tek kutitë tradicionale të linjave, përgjegjësive dhe detyrave individuale të organikës, sot projektimi i punës po bëhet më i fokusuar në lidhjen e punëonjësve me detyrat, në një sistem si një i tërë. Një integrim i tillë e detyrave me proceset e plota nuk paraqet një opsion, por mënyrën e vetme për kryerjen e punës dhe arritjen e rezultateve (Burlton R. T., 2001). Kjo është mbështetur edhe nga fakti, se puna e një individi është me natyrë ndër-funksionale dhe me shumë nivele. Në mënyrë analoge, kontribute organizative dhe aspektet sistematike të njohurive të punës janë bërë më komplekse (Swanson R.A., 2007) dhe rritja e kompleksitetit të punës është bërë një problem në rritje (Bryan L. and Joyce C., 2007).

3.5.2. Mungesa e kufijve të qarta të punës.

Teknologjia, tregjet dinamike globale dhe sheshimi apo rrafshimi (Llaci Sh.,2006) i strukturave organizative e kanë bërë që puna të mos jetë statike si më parë. Kufijtë e përgjegjësisë së punës në shumë mjedise janë bërë të paqarta dhe të punësuarit inkurajohen të kryejnë punë në çdo kohë dhe kudo (Cohen. S. G. and Mankin D., 1998). Prandaj, nuk është për t'u habitur pse analiza e punës mund të aplikohet në një gamë të gjerë të vendeve të punës dhe duke u fokusuar në role të përgjithshme e dimensione të gjera të aktivitetit të biznesit (Sanchez J. I. and Levine E. L. , 2001).Prandaj termi punësim është bërë më i zakonshëm sesa termi tradicional punë.

3.5.3. Ndryshueshmëria e projektimit të punës.

Format e projektimit të punës nuk duhet të jenë të përhershme dhe as duhet të prezantohen si të tilla. Përkundrazi, projektimi i punës duhet të përfaqësojë mjetet strategjike

dhe operative të cilat ndryshojnë si pasojë e një ndryshimi në strategji ose kombinim të aktiviteteve nga të cilat ajo përbëhet sipas Mohrman (2003).

Kjo do të thotë sipas Swanson (2007), që organizatat dhe punët e lidhura janë bërë më fluide se detyra vetë (Duke përdorur caktimin detyrave dhe marrëdhëniet dinamike të punës, individëve u jepen përkohësisht përgjegjësi për kryerjen e një grupi detyrash. Më tej akoma përshtaten aftësitë e tyre, nevojat e organizatës dhe kombinimi i detyrave për të cilat ata janë përgjegjës (Lawler E. III E., dhe Worley Ch.G., 2011).

3.5.4. Fokusi i më fortë në punën dhe kompetencat.

Trendet moderne të të bërit biznes, e kanë bërë punën konvencionale në shumë firma të vjetëruar. Ekonomia e njohurive e ka ndryshuar mjedisin organizativ dhe teknologjik në të cilin punonjësit janë duke u alokuar në mënyrë fleksibile në një numër më të madh të detyrash dhe rolesh që kërkojnë kompetencat e tyre sipas Mohrman (2003) ose me një ndryshim në kombinim e detyrave që duhet të kryejnë (Finegold, D., Lawler, E.E. III., & Ledford, G.E. Jr. 1998). Një praktikë e tillë është quajtur gjerësisht shumë-punësim i organizatës dhe ka i bërë disa ekspertë të deklarojnë fundin e vendeve të punës, si vende fikse, kolektive, të qëndrueshme me detyra dhe përgjegjësi të paracaktuara (Bridges W., 1994). Prandaj, organizatat kanë filluar të braktisin radikalisht konceptin tradicional të punës dhe ndërkohë po implementojnë konceptin e punësimit.

3.5.5. Ndërvarësia e lartë e punës.

Puna po bëhet multifunksionale, e orientuar drejt konsumatorit dhe proceseve të biznesit. Produktet dhe shërbimet janë gjithnjë e më komplekse, që kërkon më shumë njohuri, shkathësi dhe kompetenca nga të punësuarit, dhe shpesh duke ofruar klientëve zgjidhje integruese të programuara. Një mënyrë e tillë për kryerjen e aktiviteteve të biznesit kërkon një nivel të lartë të ndërvarësisë midis anëtarëve në mënyrë që të kryejnë punën sipas Galbraith, Downey & Kates, (2002). Çfarë është gjithashtu i pashmangshëm, është nevoja për një koordinim më të lartë lateral, sipas të cilit individët duhet jenë më shpesh vendimmarrës direkt, por edhe të bashkëpunojnë mirë me njëri-tjetrin.

3.5.6. Lindja e formave të projektimit të punës bazuar tek grupi.

Puna më shpesh po bëhet në grupe dhe jo individualisht. Organizatat ua caktojnë detyrat e punës ekipeve multifunkionale në mënyrë që të integrohen pjesë të ndryshme të organizatës. Një prirje drejt ekipit është theksuar fuqishëm në literaturë sipas p.sh., Mohrman, Cohen dhe Mohrman Jr, (1995) Kersley et al, (2006), etj dhe po u paraprihet formave të projektimit të punës në grup, që në të ardhmen do të jenë edhe më të zakonshme. Praktika të tilla do të çojnë në një kompleksitet më të lartë të punës dhe rrjedhimisht drejt një rregullimi të nevojshëm të koncepteve, strategjive, metodave dhe aftësive organizative egzistuese.

3.5.7. Përdorimi i gjerë i aftësive të ndryshme, shkathtësive dhe kompetencave.

Punonjësit që posedojnë njohuritë, shkathtësitë dhe kompetenca të ndryshme për kryerjen e detyrave të ndryshme, po kërkohen shumë më tepër. Njerëzit, është e nevojshme që të ndërmarrin të dy llojet e aktiviteteve ; qoftë eksplorimin paraprak ashtu edhe shfrytëzimin si pjesë e punës së tyre. Prandaj, shumë organizata po e ndryshojnë idenë tradicionale të një personi, që kryen punë të specializuar dhe po vënë theksin në zhvillimin e burimeve njerëzore të cilat kuptojnë çështje më të gjera strategjike njëkohësisht me detyrat specifike në mjedisin organizativ sipas Nadler (1992). Ndonëse specialistët do të vazhdojnë të jenë të nevojshëm në organizatat, atyre do tju duhet të zgjerojnë njohuritë aftësitë dhe kompetencat e tyre, në mënyrë që tju përgjigjen kërkesavë të reja organizative. Prej tyre pritet të mësojnë shpejt dhe të tregojnë kuptim të thellë për aspektet sistemike të detyrave të punës.

3.5.8. Shfrytëzimi optimal i potencialit njerëzor.

Përdorimi i kompetencave dhe sistemet e menaxhimit të burimeve njerëzore, bazuar tek kompetencat dhe aftësitë, po bëhen më të zakonshme dhe kjo ofron mundësi për rregullimin e situatave të punës, duke i kombinuar ato në dispozicion të individëve. Sipas Lawler III dhe Finegold (2000), organizatat në vend që të bëjnë përpjekje për përafrimin e individëve me përshkrimet aktuale të punës, po bëjnë të mundur që të përshtasin rolet e punës, qëllimet e projektit dhe strukturat e ekipit, me talentet në dispozicion. Ajo që po bëhet tejet e rëndësishme sipas Lawler III (1996), është që të shfrytëzohet potenciali i plotë i çdo

punonjësi, gjë që do të çojë në një nivel më të lartë të kënaqësisë në punë, performancë më të lartë të punës, normë minimale mungesash dhe rrjedhimisht në mënyrë indirekte, sukses të lartë organizativ. Prandaj, puna duhet të projektohet në mënyrë të tillë, që të rrisë e të motivojë zhvillimin potencial të secilit punonjës.

3.5.9. Puna artizanale.

Ndërkohë Wrzesniewski dhe Dutton (2001) njohin një proces krijues dhe improvizues, i cili tregon se si individët përshtatin punën e tyre në nivel lokal, në mënyrë që të krijojnë dhe mbështesin përcaktime stabël të punës së tyre, si dhe rolin e tyre në të. Kjo ka të bëjë me ndryshimet fizike dhe të njohjes, të zbatuara nga individë në kufijtë e detyrave apo të raporteve të punës së tyre. Këta individë aktivë formësojnë punën e tyre duke ndryshuar fizikisht kufijtë e detyrave dhe ato relacionale dhe / ose kufijtë e njohjes së një pune.

Në këtë mënyrë, ata krijojnë për veten e tyre vende pune të ndryshme, në një kontekst më të gjerë, se ai i vendeve të punës tashmë të përcaktuara. Ajo që është e qartë nga tendencat e përcaktuara mësipër është, se ndryshimet e natyrës së punës dhe formave të projektimit të punës lidhur me të, si psh. konteksti i punës, është shumë i ndryshëm sot nga ai në të cilin teoritë kryesore të projektimit të vendit të punës u zhvilluan. Kjo nuk do të thotë se nuk ka lidhje dhe vazhdimësi, por vetëm tregon një riorientim të nevojshëm dhe një nevojë për të kushtuar më shumë vëmendje faktorëve të projektimit të punës dhe një konteksti më të gjerë që çon në ndryshimet e sipërpërmendura.

Si përfundim mund të pohojmë, se autorët dhe studjuesit e kohës sot, na sugjerojnë se trendet aktuale dhe tendencat në mjedisin e biznesit duhet të dallohen disi në terma të nivelit të tyre të analizës dhe nivelit të ndikimit. Në përgjithësi, ato ndikojnë fuqishëm tendencat në projektimin e organizatës, ndërsa ndikimi i tyre në natyrën e punës është disi më i dobët edhe pse ekziston. Për më tepër, në nivel organizativ, tendencat dhe idetë moderne të projektimit organizativ formësojnë fuqishëm dhe përshkruajnë dobinë e praktikave të projektimit. Praktika menaxheriale është gjithashtu nën një ndikim të fortë të ndryshimit të natyrës së punës, e cila është shkaktuar në mënyrë të tërthortë nga trendet e biznesit në zhvillim.

3.6.Përmbledhje

Kreu III i studimit përfaqëson një përmbledhje të kontributeve dhe këndvështrimeve të autorëve të shqyrtuar lidhur me projektimin organizativ strukturën si dhe dimensionet themelore të procesit që menaxherët duhet të konsiderojnë në strukturimin e një organizate pa harruar dhe këndvështrimet e tyre për pesë konfigurimet strukturore organizative.

Një pjesë e rëndësishme dhe qendrore e rishikimit të literaturës ishte ajo lidhur me variablat strukturorë dhe variablat kontekstualë që ndikojnë strukturën dhe projektimin organizativ.

Në pjesën e fundit të këtij kreu nuk mungoi edhe shpjegimi që i bëjnë kërkuesit aktualë të fushës forcave që ndikojnë ristrukturimin e organizatave duke na sugjeruar dhe se si trendet e biznesit mund të karakterizohen si kategori më të gjera, të nivelit më të lartë, për shkak të ndikimit të tyre të fortë dhe të përhapur që është i pranishëm në nivel tregu, vendi ose global dhe duke hedhur më tej një vështrim mbi organizatat dhe format organizative që po lindin për ta përfunduar me identifikimin e disa problemeve të projektimit të punës.

3.6.1 Çfarë do të trajtohet në kreun që vijon

Kreu IV na informon lidhur me metodologjinë e përdorur në këtë studim, zgjedhjen e metodës të kërkimit dhe instrumentin matës të kërkimit, zgjedhjen e kampionit, testin e besueshmërisë, vlerësimin dhe matjen e qëndrueshmërisë së brendëshme të pyetësorit dhe si do të analizohen të dhënat.

Ky kapitull do të na informojë gjithashtu, për analizat dhe metodat e përdorura; si ajo deskriptive, tabelat e kryqëzuara, testet e pavarësisë, korrelimet midis variablave, analiza faktoriale, ndërtimi dhe shqyrtimit të hipotezave etj.

KAPITULLI IV: METODOLOGJIA

4.1. Qasja metodologjike e studimit

Metodologjia e përdorur në këtë punim është në funksion të realizimit të këtij qëllimi. Ajo kombinon të dhënat primare me ato sekondare. Të dhënat sekondare janë rezultat i rishikimit të një literature të gjerë dhe bashkëkohore lidhur me organizimin dhe strukturimin e organizatave të biznesit nga literatura botërore. Kjo literaturë është siguruar nga botime të ndryshme librash në gjuhën italiane dhe angleze, të autorëve të njohur të fushës, nga kërkimet e ndryshme elektronike artikujsh dhe studime të ngjashme të vendeve fqinje dhe rajonit etj, si dhe nga një sërë burimesh të tjera duke i shërbyer plotësimit të pjesës teorike të punimit. Për arritjen e objektivave të këtij studimi u përdor metoda sasiore për realizimin e kërkimit, përmes një qasjeje ontologjike dhe epistemologjike pozitiviste duke ngritur pyetjet për kërkimin dhe duke prezantuar hipotezat e tij dhe më tej duke u përdorur teknikën e pyetsorëve për mbledhjen e të dhënave (Gaur & Gaur 2009), (Khandwalla 1976), (Hinkin 1995), (Saunders, Lewis, Thornhill 2009), (Field, 2005). Kjo bëri të mundur zbulimin evidentimin dhe matjen e rëndësisë së faktorëve të strukturimit dhe projektimit organizativ, përmes perceptimeve qëndrimeve dhe opinioneve të të anketuarve. Ky model qasje është motivuar nga literatura empirike e cila ka identifikuar disa nga këta faktorë si dimensione të rëndësishëm të strukturimit organizativ.

Në këtë studim, për të marrë opinionin e menaxherëve/pronarëve dhe drejtuesve të tjerë të kompanive lidhur me strukturimin organizativ të biznesit që ushtron aktivitetin në sektorin prodhues apo në atë të shërbimeve në Shqipëri fillimisht u hartua pyetësori (bashkëlidhur në ANEKS) si një teknikë e cila grumbullon informacion të drejtpërdrejtë nga organizatat. Kjo mënyrë na jep mundësinë e marrjes së informacionit real lidhur me strukturimin e këtyre bizneseve, a janë ato efikase dhe a janë ato të përshtatëshme në kushtet aktuale? Gjithashtu, kjo na shërben edhe për të marrë opinionet e tyre për mënyrën se si ata e shikojnë këtë strukturim dhe faktorët e saj tani dhe në të ardhmen.

Si instrumenta matës të këtij studimi 400 pyetësorë u shpërndanë në disa rrethe, por nuk u arrit të mblidhet e njëjta sasi. Shpërndarja e pyetësorëve u bë në këto qytete kryesore të vendit që i takonin Qarkut Tiranë, Durrës dhe Vlorë aty ku edhe numri i

organizatave të biznesit është më i madh, pikërisht ku kompanitë prodhuese dhe ato që ofrojnë shërbimet e tyre kryejnë aktivitetin më të madh të tyre.

Realisht, mund të themi se u kthyhen vetëm 320 prej pyetësorëve. Pra mund të pohojmë me siguri se në këtë vrojtim kanë marrë pjesë mbi 320 intervistues, edhe pse databaza përfundimtare përmban përgjigjet e 300 prej tyre, pasi pjesa tjetër nuk u mbajt sepse nuk kishte informacionin e nevojshëm për t'u përfshirë në analizë. Të anketuarit të cilët morën pjesë në këtë vrojtim u përzgjedhën rastësisht duke qënë të gjinive, profesioneve dhe grup-moshave të ndryshme duke bërë që kampioni të ishte sa më përfaqësues. $SS = z^2 * p * (1-p) / c^2$
Ku $z=1.96$ $p=0.5$ dhe $(1-p) = 1-0.5 = 0.5$ dhe $C=0.05 = 5\%$ marzhi i gabimit dhe sipas llogaritjeve del që Sample Size (numri i kampionit) = 384, pra nga 384 që kishim parashikuar, të saktë ishin vetëm 300 aq sa përmban edhe databaza dhe me nivel besimi 95% , marzh gabimi 5% .

Ndërkohë, për të garantuar përfaqësueshmëri të çdo karakteristike të mundshme të rasteve u procedua edhe mbi bazat e kampionimit të shtresëzuar, ku; numri total i pyetësorëve të parashikuar për mbledhjen e të dhënave / numrin total të popullatës për studim = me koeficientin e përfutur, i cili u shumëzua më tej me kategoritë në interes për studimin si numri total i bizneseve të çdo kategorie. Konkretisht, numri i pyetësorëve/ numrin total të popullatës për studim= koeficientin e përfutur x me numrin total të çdo biznesi në zonat e zgjedhura.

Një nga strategjitë e kërkimit të përdorura për realizimin e studimeve është ajo e mbështetur në vrojtme me pyetësorë e cila është një nga teknikat e mbledhjes së të dhënave që i përkasin kësaj strategjie. Përdorimi i strategjisë së vrojtimit mundëson mbledhjen dhe analizën sasiore të të dhënave duke përdorur statistikën përshkruese dhe ato analitike. Gjithashtu të dhënat e mbledhura nëpërmjet kësaj strategjie mund të përdoren për të sugjeruar arsyetime të mundshme për lidhje të caktuara ndërmjet variablave dhe për të krijuar modele të këtyre lidhjeve.

Metodat e arritjes së qëllimit të studimit janë nga më të ndryshmet duke parë dhe duke vlerësuar njëkohësisht avantazhet dhe disavantazhet e secilës prej tyre. Përdorimi i

pyetësorëve si metodë për mbledhjen e të dhënave në këtë material mundëson jo vetëm analizimin e lidhjeve të mundshme ndërmjet variablave të marrë në studim, por jep mundësinë edhe të disa rekomandimeve lidhur me faktorët kryesorë të strukturimit të këtyre organizatave si dhe për të parë dhe vlerësuar edhe tendencën me synim përmirësimet e strukturave organizative të tyre në të ardhmen.

Sipas Khandwalla (1976) nuk ka 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 kriteret. Mundësia për të përgjithësuar të dhënat duke përdorur metodën e kërkimit me pyetësorë vlerësohet e lartë në rastin e pyetësorëve. Si rezultat, përdorimi i pyetësorëve si metodë për mbledhjen e të dhënave në këtë punim mundëson (1) hetimin e lidhjeve të mundshme ndërmjet variablave të marrë në studim, dhe (2) tenton për të 'plotësuar' studimet e mëparshme që kanë përdorur kryesisht metoda cilësore, si psh analiza situatash.

Sipas Field (2005) ekzistojnë shumë rregulla për sa i përket vëllimit të zgjedhjes, por si rregull i përgjithshëm duhen 10-15 përgjigje për variabël (ky rregull vlen si për regresionin ashtu edhe për analizën faktoriale).

Përdorimi i pyetësorit si metodë për mbledhjen e të dhënave ka avantazhet dhe disavantazhet e veta. Shqetësimet kryesore në përdorimin e pyetësorëve kanë të bëjnë me vlerësimin e vlefshmërisë dhe besueshmërisë së tyre (Saunders et al. 2009). Sipas Shoqatës Amerikane të Psikologjisë (1985, cituar tek Hinkin 1995) njësitë matëse të pyetësorit duhet të tregojnë vlefshmëri të përmbajtjes, vlefshmëri të lidhur me kriteret, vlefshmëri të konstruktit dhe qëndrueshmëri të brendshme. Tre kriteret e para lidhen me vlerësimin e vlefshmërisë së brendshme të pyetësorit, e cila tregon aftësinë e pyetësorit për të matur atë që kërkuesi synon të masë (Saunders et al. 2009).

Vlefshmëria e përmbajtjes i referohet shtrirjes në të cilën pyetësi ofron mbulimin e duhur të pyetjeve hetuese. Një mënyrë për t'a realizuar këtë është përdorimi i një paneli individësh për vlerësimin e pyetësorit.

Vlefshmëria e lidhur me kriteret ka të bëjë me aftësinë e pyetjeve për të bërë parashikimet e duhura. Për këtë mund të përdoret analiza statistikore e korrelacionit. Besueshmëria (testimi i besueshmërisë) ka të bëjë me faktin nëse pyetësi do

prodhojë ose jo rezultate të qëndrueshme në kohë të ndryshme dhe në zgjedhje të ndryshme. Një mënyrë për t'a vlerësuar atë është matja e qëndrueshmërisë së brendshme psh nëpërmjet llogaritjes së Cronbach alfa. Pra, gjatë hartimit të tij u bë kujdes që të mbaheshin parasysh dy elementë kryesore si: besueshmëria e cila ka të bëjë me faktin nëse pyetësi do të prodhojë ose jo rezultate të qëndrueshme në kohë të ndryshme dhe për zgjedhje të ndryshme, si dhe vlefshmëria e pyetjeve. Për të vlerësuar vlefshmërinë e përmbajtjes u përdor metoda e “panelit të ekspertëve”, të cilët morën pjesë në hartimin e pyetësit.

Pyetjet janë formuluar në mënyrë të tillë që të jenë sa më të kuptueshme nga i anketuari duke zgjedhur përgjigjen nëpërmjet alternativave të parashikuara në pyetësor të cilat janë të shkallëzuara ose sipas shkallës Likert. Gjatë hartimit të pyetësit një rëndësi të veçantë ju kushtua jo vetëm strukturimit të pyetjeve por edhe formulimit të tyre në mënyrën e duhur në mënyrë që edhe përgjigjet të ishin të vlefshme dhe në dobi të synimit kryesor.

Lidhur me testin e besueshmërisë, një mënyrë për t'a vlerësuar atë është matja e qëndrueshmërisë së brendshme psh nëpërmjet llogaritjes së Koeficientit Cronbach Alfa. Bazuar në llogaritjet për koeficientët Cronbach Alfa për matjen e qëndrueshmërisë së brendshme të pyetësit u arrit në konkuzionin se vlera e tyre ishte më e lartë se 0.7, (norma e lejuar) duke treguar qëndrueshmëri të pyetësit. Duke ditur se secila nga pyetjet paraqet një variabël i cili mund të marrë më shumë se një përgjigje, është menduar që në pyetjet e mbyllura alternativat e përgjigjeve të jenë sa më reale në mënyrë që të merret informacioni i nevojshëm.

Pyetësi (bashkëlidhur) përbëhet nga tre seksione kryesore.

Seksioni i parë na siguron informacion të përgjithshëm mbi të intervistuarin i cili ka marrë pjesë në vërtetim duke siguruar kështu të dhëna mbi arsimin e tij, gjininë, pozicionin e punës që kryen, madhësinë e organizatës ku ai punon ose drejton, llojin e aktivitetit të saj së etj.

Seksioni i dytë, na siguron informacion lidhur me situatën aktuale të ndërmarrjes e cila sigurohet nga pyetje që kanë të bëjnë me situatën financiare të saj, numrin e punonjësve dhe si ka ndryshuar ai, si kanë ndryshuar situata financiare në terma të fitimit dhe shifrës afariste gjatë periudhës së fundit. Gjithashtu është siguruar informacion lidhur me organizimin dhe strukturimin e organizatave të biznesit, përfshirë këtu dimensionet

strukture të evidentuar prej tyre si faktorë kryesorë; psh aftësia financiare e organizatës, fleksibiliteti, etj, por po aq të rëndësishme kanë qenë edhe të dhënat rreth dimensioneve kontekstuale edhe këto evidentuar si faktorë të tjerë me impakt të rëndësishëm në strukturim si strategjia, teknologjia, konkurrenca, etj.

Pyetjet e tilla u matën me anën e Shkallës Likert duke filluar nga 1 vlerat më të ulëta deri në 5 vlera maksimale. Pyetjet e tjera të këtij seksioni janë pohuese ose mohuese, pra me Po ose Jo por edhe me alternativa të cilat parashikojnë mundësitë e marrjes së një përgjigje sa më të saktë.

Seksioni tretë, ka të bëjë me marrjen e informacionit të nevojshëm që lidhet me njohuritë për manaxhimin e organizatës/ndërmarrjes. Pyetjet direkte janë ato që lidhen për njohuritë e tyre me strategjinë e ndërmarrjes, vendimarrjen e saj, strukturën eficientë etj. Përveç marrjes së përgjigjeve me Po ose me Jo apo zgjedhjen e alternativave të tjera. Pyetjet më së shumti janë të mbyllura, ka gjithashtu edhe disa pyetje të hapura si edhe pyetje filtër por edhe të shkallëzuara me shkallën Likert .

Vrojtimi në terren u zhvillua gjatë gjysmës së dytë të vitit 2012 dhe fillimit të vitit 2013 dhe anketimet u kryen nëpërmjet ballafaqimit ballë për ballë me të intervistuarin në ambientet e organizatave shqiptare të biznesit, por në disa raste u përdor edhe plotësimi i tyre via e-mail. Organizatat e biznesit janë zgjedhur në mënyrë të rastësishme dhe zgjedhja e kampionit është bërë në varësi të numrit të përgjithshëm të punonjësve dhe vendodhjes, bazuar në të dhënat zyrtare të INSTAT për ndërmarrjet ekonomike dhe referuar Strategjisë së Zhvillimit të Biznesit dhe Investimeve 2014-2020, si pjesë përbërëse e Strategjisë Kombëtare për Zhvillim dhe Integrim, për të vlerësuar në terma gjeografik dhe të madhësisë shpërndarjen e organizatave të biznesit me qëllim që kampioni të ishte sa më përfaqësues .

Pjesë e këtij procesi ishte krijimi i databazës me të dhënat e grumbulluara si dhe përpunimi dhe analiza e tyre. Përpunimi dhe analiza e tyre u realizuan nëpërmjet paketave të programeve kompjuterike SPSS 17.0 dhe Excel.

Për të analizuar gjithë kuadrin e synuar që përmbledh qëllimi i këtij studimi sigurisht që është e nevojshme të ngrihen disa pyetje kërkimore dhe parashirohen disa hipoteza :

Pyetja kërkimore 1: A janë dimensionet kontekstuale ato që i udhëheqin organizatat e biznesit në vendimarrjen për projektimin organizativ dhe ndryshimin e strukturës?

Pyetja kërkimore 2: A janë dimensionet strukturore ato që i udhëheqin organizatat e biznesit në vendimarrjen për projektimin organizativ dhe ndryshimin e strukturës?

Pyetja kërkimore 3: Sa udhëhiqen organizata e biznesit në Shqipëri në projektimin organizativ dhe ndryshimin e strukturës, nga kontributet teorike shkencore? Pra a mund të zbulojmë ndonjë lidhje midis llojit të vendimarrjes për strukturën (kolegjiale, e pronarit ,etj) me nivelin teorik të njohurive për strukturën dhe strategjinë të klasës menaxheriale dhe sipërmarrëse?

Pyetja kërkimore 4.A varet motivimi brenda një strukture hierarkike nga lloji i saj pra nga fakti nëse është shumë hierarkike apo e sheshtë ?

Pyetja kërkimore 5.A ka lidhje performanca e organizatave/kompanive me faktin që strategjia ka qenë faktori që ka drejtuar strukturimin organizativ?

Pyetja kërkimore 6.Çfarë ndryshimesh dhe përmirësimesh në strukturë do të ndikojnë pozitivisht ndryshimin e performancës së strukturimit organizativ dhe të organizatës ?

Hipoteza 1:Ndryshimet strukturore të organizatave të biznesit Shqiptar lidhen me një ose disa faktorët kontekstualë.

Hipoteza 2: Ndryshimet strukturore të organizatave të biznesit Shqiptar nuk lidhen me një ose disa nga faktorët kontekstualë

Nën Hipoteza 01:Ndryshimet strukturore të organizatave të biznesit Shqiptar lidhen me strategjinë,teknologjinë,ambientin

Hipoteza 3: Ndryshimet strukturore të organizatave të biznesit Shqiptar lidhen me një ose disa nga faktorët (teorikë) strukturore .

Hipoteza 4:Ndryshimet strukturore të organizatave të biznesit Shqiptar nuk lidhen me një ose disa nga faktorët (teorikë) strukturore.

Nën Hipoteza 04: Ndryshimet strukturore të organizatave të biznesit Shqiptar nuk lidhen me një ose disa nga faktorët teorik strukturore, por me faktorë të tjerë të diktuar nga sfidat që përballin organizatat e biznesit në Shqipëri.

H5-Supozimi ynë i parë është që të dy variablat *lloji i vendimarrjes* për zgjedhjen e strukturës fillestare të organizatës me variablin që shpreh *njohuritë për strukturën dhe strategjinë organizative* janë të varur nga njëri-tjetri

H6- Supozimi ynë i dytë është që të dy variablat *lloji i vendimmarjes* për zgjedhjen e strukturës fillestare të organizatës me variablin që shpreh *njohuritë për strukturën dhe strategjinë organizative* janë të pavarur nga njëri-tjetri.

H7 –Lloji i strukturës (e sheshtë /hierarkike) nuk ndikon ndryshimin e motivimit.

H8 –Lloji i strukturës (e sheshtë /hierarkike) e ndikon ndryshimin e motivimit.

Hipoteza (H9) supozon se strukturimi sipas strategjisë mund të ndikojë pozitivisht performancën.

Hipoteza (H10) ndryshimet e strukturës propozuar nga klasa sipërmarrëse dhe menaxheriale që synojnë përmirësimin e saj duke u korreluar me faktorët apo dimensionet strukturore dhe ato të kontekstit çojnë në ndryshime pozitive të performancë së strukturës dhe organizatave të biznesit të marra në analizë.

Analiza e të dhënave është kryer nëpërmjet analizës deskriptive, tabelave të kryqëzuara, testeve të pavarësisë, korrelimet midis variablave, analizës faktoriale, ndërtimit dhe shqyrtimit të hipotezave etj. Pra jo vetëm një analizë përshkruese por edhe një analizë statistikore analitike. Pyetësi u testua paraprakisht në dhjetë organizata biznesi të zgjedhura rastësisht, për të parë nëse kishte probleme apo paqartësi në plotësimin e tij. Rezultati i testit tregoi se pyetjet e pyetësorit ishin të formuluar saktë dhe të qarta për t'u kuptuar.

4.2.Zgjedhja dhe besueshmëria e kampionit.

Lidhur me zgjedhjen mbi ndërmarrjet e mesme dhe të mëdha, sqaroj sa më poshtë:

1. Ndarja e ndërmarrjeve bëhet ne baze te ligjit nr.10 042, datë 22.12.2008, “Per disa ndryshime e shtesa ne ligjin nr. 8957, date 17.10.2002 “Per ndermarrjet e vogla e te mesme”, te ndryshuar”.Per hollesi shih Nenin 4.Nisur nga numri i te punesuarve (pa perfillur te ardhurat ekonomike), ndermarrjet e mesme e te medha jane ato qe kane mbi 50 te punesuar.
2. Ne linkun e faqes INSTAT jepen te dhenat e fundit te INSTAT, nga censusi I ndermarrjeve ekonomike.
3. Ne tabelen (Tab.20 Aneks) Ndërmarrjet aktive sipas madhësisë” kam nxjerre te dhenat sipas linkut të censusit INSTAT (tek literatura).

Tabela 4.1 Ndërmarrje të mesme e të mëdha

Numri i te punesuarve	Numri i ndërmarrjeve
	61,098
2 ÷ 4	27,430
5 ÷ 9	4,605
10 ÷ 49	3,465
50+	838
Total	97,436

Vëllimet e zgjedhjes për popullatën e ndërmarrjeve prej 838, me disa intervale besimi, janë dhënë në tabelën më poshte:

Tabela 4.2 Popullata e ndërmarrjeve me intervalet

Popullata: 838		
Niveli i besimit	Intervali i besimit	Vëllimi i zgjedhjes
95%	± 3	470
	± 4	350
	± 5	264
	± 6	203
	± 7	159

$$SS = z^2 * p * (1-p) / c^2$$

Ku $z=1.96$ $p=0.5$ dhe $(1-p) = 1-0.5 = 0.5$ dhe $C=0.05 = 5\%$ marxhi i gabimit

4.3.Përmbledhje

Kjo pjesë e studimit na informon lidhur me metodologjinë e përdorur në këtë studim, zgjedhjen e metodës të kërkimit dhe instrumentin matës të kërkimit, zgjedhjen e kampionit, testin e besueshmërisë, vlerësimin dhe matjen e qëndrueshmërisë së brendshme të pyetësorit, si u analizuan të dhënat.

Gjithashtu na informon për analizat dhe metodat e përdorura; si ajo deskriptive, tabelat e kryqëzuara, testet e pavarësisë, korrelimet midis variablave, analiza faktoriale, ndërtimi dhe shqyrtimit të hipotezave etj. Një shqyrtim më i hollësishëm do të realizohet në vijim tek kreu i analizës së gjetjeve .

4.3.1.Çfarë do të trajtohet në kreun që vijon

Kreu 5 i analizës së të dhënave ka tre seksione të cilat përmbajnë disa analiza të kryera përmes disa lloje metodash statistikore,siç është metoda deskriptive, tabelat e kryqëzuara, testet e pavarësisë, korrelimet midis variablave, ndërtimi dhe shqyrtimi i hipotezave, analiza faktoriale dhe ajo e regresionit. Pra është realizuar jo vetëm një analizë statistikore përshkruese, por edhe një analizë statistikore analitike me metodat e sipër përmendura.

Një pjesë e rëndësishme e kësaj analize është hulumtimi i strukturimit organizativ të organizatave të biznesit në Shqipëri, bazuar në zbulimin dhe analizën e dimesioneve strukturorë dhe atyre kontekstualë të organizatave të biznesit të marra në shqyrtim.

KAPITULLI V: ANALIZA STATISTIKORE DESKRIPTIVE

HYRJE

Qëllimi kryesor i studimit është të zbulojë faktorët që ndikojnë procesin e strukturimit dhe projektimit organizativ në bizneset shqiptare dhe të konstatojë nëse organizatat e biznesit në Shqipëri në procesin e strukturimit udhëhiqen nga njohuritë për strukturën dhe strategjinë si elemente të rëndësishëm në sigurimin e suksesit të biznesit dhe njëkohësisht sa janë prezent dimensionet e rëndësishme të kontekstit e të strukturës në procesin e projektimit e strukturimit organizativ.

Analiza na siguron fillimisht një informacion të përgjithshëm mbi bizneset e marra në studim (me anë të informacionit të mbledhur në seksionet A dhe B të pyetësorit), në terma të shpërndarjes së tyre sipas aktivitetit, madhësisë, viteve që operojnë në një sektor të caktuar, duke përfshirë madje edhe të dhënat për statusin, arsimimin, vendin e studimit dhe gjininë e të anketuarve dhe më tej analizohet informacioni lidhur me njohuritë menaxheriale dhe sipërmarrëse për strategjinë dhe strukturën, (me anë të informacionit të mbledhur përmes pyetjeve të seksionit C të pyetësorit).

Më konkretisht seksioni i parë përmes analizës statistikore deskriptive, fillimisht na siguron informacion të përgjithshëm mbi të intervistuarit që kanë marrë pjesë në vrojtim duke na furnizuar kështu të dhëna mbi arsimin e tyre, gjininë, pozicionin e punës në organizatën e biznesit, madhësinë e organizatës ku ai punon ose drejton, llojin e aktivitetit të saj, etj.

Në seksionin e dytë të kësaj analize, është marrë në shqyrtim kuadri i përgjithshëm i organizatave të biznesit përmes hetimit dhe elaborimit të të dhënave të regjistruara në seksionin e dytë të pyetësorit, i cili na jep mundësi të analizojmë situatën financiare të organizatave, numrin e të punësuarve gjatë periudhës së fundit dhe si ka ndryshuar numri i punonjësve apo edhe situata financiare, analizë kjo që realizohet me metodat statistikore deskriptive, tabelat e kryqëzuara, dhe testet e pavarësisë.

Një pjesë e rëndësishme e kësaj analize është hulumtimi i strukturimit organizativ të organizatave të biznesit në Shqipëri, bazuar në zbulimin dhe analizën e dimensioneve strukturorë dhe atyre kontekstuale të organizatave të biznesit të marra në shqyrtim.

Kjo do të arrihet duke zbuluar faktorët e konsideruar prej të anketuarve si dimensione strukturorë dhe të rëndësishëm për nga impakti i tyre në strukturimin organizativ (aftësia financiare e ndërmarrjes, fleksibiliteti, etj.) le ti quajmë këtej e tutje “faktikë”, krahasuar me faktorët strukturorë “teorikë” të evidentuar nga rishikimi i literaturës, (kompleksiteti, formalizimi, centralizimi, specializimi, standartizimi dhe hierarkia e autoritetit).

Po njëlloj do të veprohet për të zbuluar faktorët e konsideruar prej të anketuarve si kontekstualë dhe të rëndësishëm për nga impakti i tyre në strukturimin organizativ, si strategjia, teknologjia, ambienti, etj. Për këtë u përdorën dy pyetje të hapura secila me disa alternativa (aq sa ç’ ishin faktorët respektivë të listuar prej të anketuarve).

Pyetjet u matën me anën e Shkallës Likert, duke filluar nga 1 vlera më e ulët deri në 5 vlera maksimale. Pyetjet e tjera të këtij seksioni janë pohuese ose mohuese, pra me “Po” ose “Jo”, por edhe me alternativa të cilat parashikojnë mundësitë e marrjes së një përgjigje sa më të saktë.

Seksioni i tretë, analizon informacionin e mbledhur që na lejon të testojmë njohuritë për strukturën dhe strategjinë (si një nga faktorët kryesorë të kontekstit), duke i dhënë përgjigje hipotezës që lidhet me të, apo edhe me faktorët e tjerë të strukturimit organizativ.

Pyetjet direkte janë ato që lidhen me njohuritë e të anketuarve në terma të strategjisë së organizatës, vendimarrjen për të, strukturën, efikasitetin etj. Por ka edhe përgjigje pohuese ose mohuese (me Po ose me Jo) si edhe zgjedhje të alternativave të tjera. Pyetjet më së shumti janë të mbylluara, por ka edhe pyetje filtër si edhe të shkallëzuara me shkallën Likert si dhe dy pyetje të hapura që përmendëm.

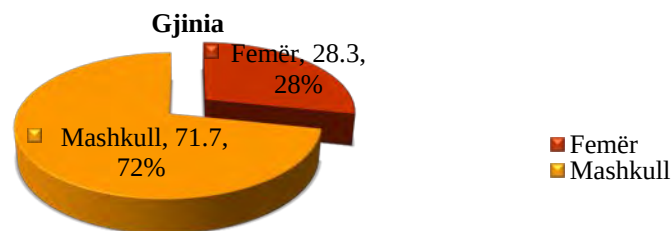
5.1. Të dhëna për të anketuarit, statusi, arsimimi, vendi studimit, gjinia.

Duke qenë se analiza bazohet në opinionet dhe perceptimet e të anketuarve, por edhe sepse "demografia" e ekipeve të menaxhimit të lartë, të tilla si mosha, niveli i edukimit të anëtarëve tyre, gjinia, etj është gjetur se ushtron një ndikim në masën në të cilën kompanitë iniciojnë ndryshime strukturore apo strategjike (Wiersema dhe Bantel, 1992), mu duk e arsyeshme që fillimisht të analizoja informacionin që sigurohet me ndihmën e seksionit A

të pyetësorit, lidhur me të dhënat për respondentët dhe konkretisht me gjininë, arsimin dhe pozicionin e tyre në organizatë.

Në këtë studim kanë marrë pjesë 300 të anketuar ku pjesa më e madhe e tyre, me 72%, janë meshkuj dhe pjesa tjetër me 28% janë femra, duke reflektuar kështu edhe kuadrin gjinor në terma të vendimmarjes dhe drejtimit të organizatave të biznesit në Shqipëri, që tenton të prezantojë një dominancë të spikatur mashkullore për faktin se të anketuarit u zgjodhën në nivelet e larta e të mesme të vendimmarrjes dhe gjetjet e studimit na treguan se në më të shumtën e rasteve në këto nivele të menaxhimit në organizatat shqiptare të biznesit konstatohet të jetë më prezente gjinia mashkullore (Grafiku 5.1).

Grafiku 5.1. Gjinia e të anketuarve



Statusi juaj në organizatë është: Sipërmarrës/pronar/ Menaxher i përgjithshëm/Menaxher funksioni/ /njësie/specialist

Tabela e mëposhtme tregon se në 31% të rasteve i intervistuari ka qënë sipërmarrësi/pronari i kompanisë, të ndjekur nga 29.7% të rasteve ku i intervistuari ka qënë manaxheri kryesor i i ndërmarrjes, dhe me 21.3% dhe 18% renditen respektivisht specialistët dhe manaxherët e njësisë.

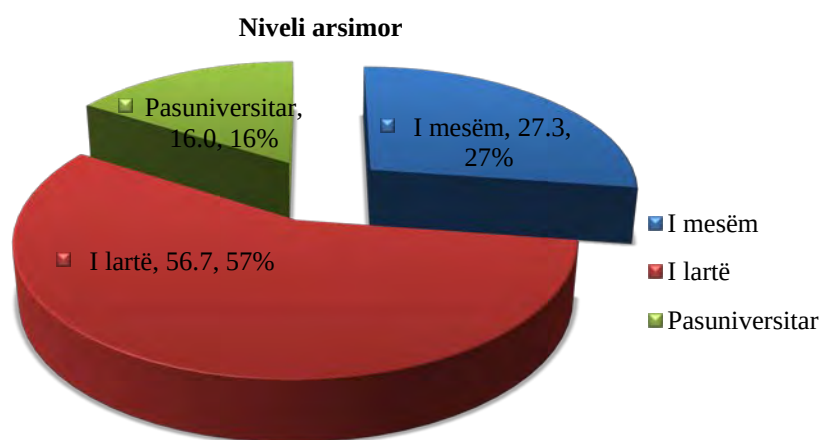
Tabela 5.1 Pozicioni në kompani

Pozicioni në kompani	Denduria	Përqindja
Sipërmarrës/pronar	93	31.0
Menaxher kryesor	89	29.7
Menaxher funksioni/njësie	54	18.0
Specialist	64	21.3
Total	300	100.0

Arsimi i kryer: I mesëm /I lartë/Pasuniversitar

Nisur nga fakti që shumica e tyre zënë poste të larta dhe të mesme drejtuese në kompanitë apo organizatat e studjuara, padyshim që niveli arsimor, kultura dhe informacioni i përgjithshëm, apo i fushës ku ata ushtrojnë aktivitetin e tyre është i rëndësishëm sidomos në vendimarrje të tilla që lidhen drejtpërdrejt me strukturën apo strukturimin organizativ, për më tepër që studimi shqetësohet edhe për impaktin e njohurive të tyre tek strukturimi organizativ i biznesit. Shpërndarjen e të anketuarve sipas arsimit të kryer na e siguron analiza përshkruese: Kështu Grafiku 5.2 tregon se më tepër se gjysma e të anketuarve, me 57%, kanë qënë me arsim të lartë, ku 32.4% e tyre janë në pozicionin e vendimmarrësit kryesor(pronarit), dhe 29.4% janë në postin e menaxherit kryesor të ndjekur nga 17.6% që shërbejnë si menaxher njësie dhe së fundi vetëm 20.6% janë specialistë (Aneksi 1-Tabela 1 Krostabulata -Arsimi dhe Pozicioni në Organizatë). Nga të anketuarit e sipër përmendur 16% kanë kryer studime pasuniversitare, të cilët në përqindjen më të lartë, me 54.2% janë menaxherët kryesorë, të ndjekur nga menaxherët e njësive dhe pronarët/drejtuesit kryesorë respektivisht me 16.7% dhe 14.6%. Vetëm 16% e të anketurve kanë qënë me arsim të mesëm dhe kryesisht në drejtimin nivelit të ulët (Tabela 1 Krostabulata -Arsimi dhe Pozicioni në organizatë)

Grafiku 5.2. Niveli arsimor

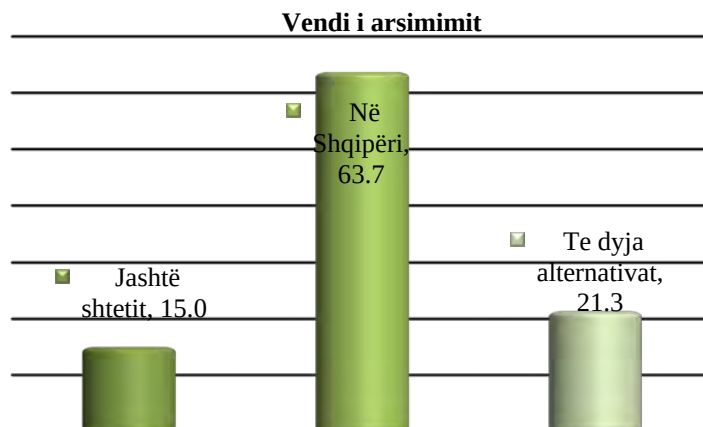


Ju keni studiuar :Jashtë shtetit /Në atdhe/Të dy opsionet

Arsimimi jashtë vendit dhe vecanërisht në vende të zhvilluara me siguri impakton pozitivisht performancat menaxheriale dhe vendimmarjet e tyre për strukturimin organizativ apo zgjedhjet strategjike.

Në ditët e sotme ku mundësia e lëvizjes së lirë, për pasojë edhe mundësia e arsimimit jashtë vendit është më e prekshme, në përgjithësi vërehet tendenca se një pjesë e konsiderueshme e atyre që studiojnë, zgjedhin këtë oportunitet, për të studjuar jashtë vendit, në të gjitha nivelet e formimit, si një mundësi më e mirë për të marrë edukim më të afërt me atë të kontekstit rajonal apo botëror, por kjo lejon organizata e biznesit të njohin dhe implementojnë praktikën më të përparuar nga vendet perëndimore. Kjo tendencë relative ishte objekt indirekt i hulumtimit për arsyet e sipër përmendura të impaktit të njohurive tek strukturimi organizativ i bizneseve shqiptare dhe për pasojë në këtë studim vëzhgohet lehtësisht e përfshirë në gjetjet e tij (Grafiku 5.3 Vendi i arsimimit).

Grafiku 5.3. Vendi i arsimimit



Siç evidentohet nga grafiku , në kampionin tonë konstatojmë se përvec 63.7% të të anketuarve që shprehen se i kanë përfunduar studimet në Shqipëri, 15% janë pikërisht ata që pohojnë se kanë studjuar jashtë shtetit. ,(Grafiku 5.3 Vendi i arsimimit).

Konstatohet gjithashtu nga analiza e tabelave të kryqëzuara, ndërkaq se 21.3% prej të anketuarve shprehen se studimet e tyre i kanë zhvilluar njëkohësisht në Shqipëri edhe jashtë

saj dhe kryesisht për studime pasuniversitare me 29.2% dhe 25.3% për studime universitare (arsim të lartë), (Tabela 2 në ANEKS: Krostabulata - Arsimi dhe vendi i studimit).

5.2 Informacioni i përgjithshëm mbi bizneset e marra në studim

Sigurisht që organizatat e biznesit të marra në studim paraqesin karakteristika të ndryshme përsa i përket llojit të aktivitetit që ato ushtrojnë, numrit të punonjësve dhe viteve të operimit në treg.

Në këtë seksion të analizës kërkimore, është realizuar një analizë përshkimore e informacionit të përgjithshëm mbi bizneset e marra në studim, siguruar nga pjesa e parë e seksionit B të pyetësorit, lidhur me shpërndarjen e tyre sipas llojit të aktivitetit, madhësisë, sipas numrit të punonjësve, viteve që operojnë në një sektor të caktuar, vendodhjes, etj.

Kështu, organizatat e marra në analizë janë klasifikuar në vijim bazuar pikërisht tek këto karakteristika, duke filluar me vendodhjen e tyre, intervalin kohor në të cilin shtrihet aktiviteti i tyre dhe natyrën e aktivitetit.

Referuar “Strategjisë së Zhvillimit të Biznesit dhe Investimeve” për vitet 2014-2020, pjesa më e madhe e organizatave të biznesit e ushtrojnë aktivitetin e tyre prodhues, apo atë të shërbimeve, në qendrat e mëdha urbane dhe konkretisht në Tiranë dhe Durrës. “Mbi 50% të sipërmarrjeve aktive veprojnë në rajonin e Tiranës dhe të Durrësit.” Mund të themi madje (gjithmonë duke ju referuar të njëjtit burim) se renditja gjeografike sipas numrit më të madh të bizneseve që operojnë e katër vendeve të para fillon me Tiranën, Durrësin, Fierin dhe Vlorën.

Për këtë arsye edhe kampioni ynë u zgjodh pikërisht nga këto zona gjeografike, duke përfshirë tek qarku i Vlorës dhe qytetet fqinje, meqë mundësitë e mbledhjes së informacionit ishin më të mëdha,.

Në studim për pasojë janë përfshirë tre qarqet kryesore, ku referuar raportimeve të të anketuarve vendin e parë zë qarku Tiranë që ka edhe përqëndrimin më të madh me 55.7%, më pas renditet qarku Vlorë (përfshirë aty Fieri, Lushnjë dhe Sarandë) me 38% dhe në fund me 6.3% qarku Durrës (Tabela 5.2).

Tabela 5.2 Vendndodhja e organizatës

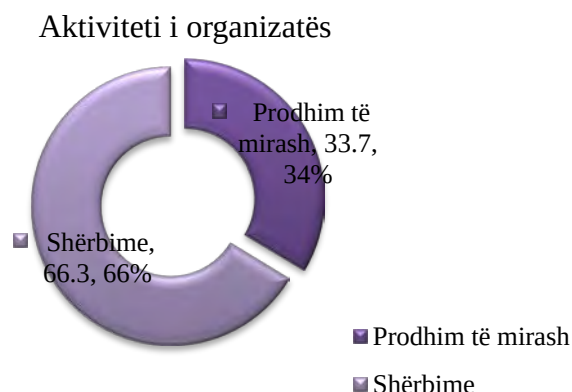
Vendndodhja	Denduria	Përqindja
Qarku Tiranë	167	55.7
Qarku Durrës	19	6.3
Qarku Vlorë	114	38.0
Total	300	100.0

Referuar përsëri “Strategjisë së Zhvillimit të Biznesit dhe Investimeve 2014-2020”, konstatohet se një pjesë e konsiderueshme e organizatave të biznesit, sidomos ato të mesme dhe të mëdha, e ushtrojnë aktivitetin e tyre në sektorin e shërbimeve. Konkretisht për vitin 2012, mbizotëruese në numër janë aktivitetet në fushën e tregtisë dhe në sektorin e hotelieri – restorante me 59.6%. Rreth 43.4% e sipërmarrjeve janë në fushën e tregtisë me një rënie të vogël prej 2.3% krahasuar me 2011.⁷ Prodhuesit e mallrave përbëjnë vetëm 15.6%.

Dominimi i ofruesve të shërbimeve është fenomen i zakonshëm në të gjitha qarqet e prefekturat e vendit, pasi dihet se një pjesë e mirë e të mirave materiale ose produkteve të konsumit importohen nga vendet fqinje deri tek Kina e largët, por mbyllja e shumë ndërmarrjeve prodhuese, artizanale, e prodhimit dhe e përpunimit të ushqimit, si rrjedhim i ndryshimit edhe të sistemit ekonomik nga një sistem i mbyllur dhe i centralizuar në një sistem të hapur dhe demokratik të ekonomisë së tregut edhe struktura e ndërmarrjeve dhe kompanive në vend ndryshoi. Mungesa e investimeve në teknologji, kosto e ulët e prodhimit të të mirave të prodhuara jashtë etj, bëri që biznesi të drejtohet kohët e fundit tek sektori i shërbimeve. Gati të njëjtën tablo konstatuam edhe në kampionin tonë, ku bie në sy se denduria më e lartë u takon bizneseve të shërbimeve. Organizatat e biznesit të fokusuara me aktivitetin e tyre ekonomik në sektorin e shërbimeve në zonën gjeografike ku u mblodh kampioni llogariten që përbëjnë rreth 66% të totalit ndërsa ato prodhuese të të mirave që përbëjnë pjesën tjetër pra organizatat e biznesit të fokusuara në aktivitetin prodhues janë vetëm 34% (Grafiku 5.4).

⁷ Strategjia e Zhvillimit të Biznesit dhe Investimeve 2014-2020

Grafiku 5.4. Aktiviteti i organizatës



5.3.Diagnostikimi i situatës - si bëhet strukturimi organizativ

Në këtë pjesë të kreut të analizës së të dhënave do përpiqemi tju japim përgjigje disa prej pyetjeve kërkimore të ngritura në këtë studim që do të na na ndihmonin të diagnostikojmë situatën në lidhje me mënyrën si bëhet strukturimi organizativ i kompanive të vëzhguara dhe pikërisht me; kush e bën vendimmarrjen për strukturën fillestare apo ndryshimin e saj, arsyet apo mënyrat që zgjedhin apo sfidat që përballin organizatat kur ndërtojnë strukturën e tyre organizative dhe: A ka ndonjë ndikim ajo tek efienca e strukturës dhe performanca e kompanisë ?

Për këtë fillimisht analizojmë rezultatet e marra nga pyetësorët në lidhje me :

1. Llojin e strukturës
2. Mosha e organizatës
3. Ndryshimin e fitimit
4. Ndryshimin e shifrës afariste
5. Llojin e vendimmarrjes
6. Motivimin e punonjësve brenda strukturës ekzistuese.

5.3.1.Struktura e zgjedhur e organizatave të biznesit

Në 56% të rasteve, organizatat e biznesit të analizuara përmes të dhënave të mbledhura në seksionin B të pyetësorit , deklarojnë se struktura e tyre është shumë hierarkike, pra në formë

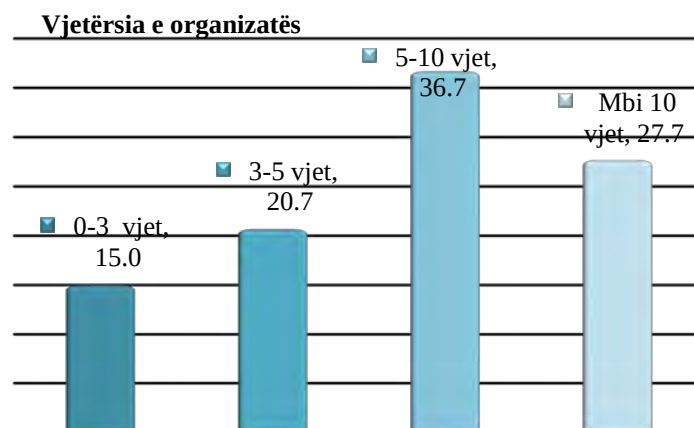
piramide dhe pjesa tjetër pothuaj e sheshtë, me një ose 2 drejtues kryesorë dhe pjesa tjetër specialistë/teknikë e punëtorë.

Duhet të evidentoj këtu për fat të keq, që njëra prej pyetjeve që jepte më shumë informacion edhe më të hollësishëm për tipin e strukturës, u hoq nga pyetësi pasi rreth 70 % e të anketuarve nuk i kishin dhënë përgjigje.

Përsa i takon moshës së organizatave të biznesit që u përzgjedhën në studim, analiza e gjetjeve e pasqyruar në Grafikun 5.5, na prezanton faktin se më tepër se 1/3 e tyre me rreth 36.7% ushtrojnë aktivitetin ekonomik prej 5-10 vitesh, dhe 27.7% e tyre kanë mbi 10 vjet aktivitet.

Organizatave të biznesit relativisht të reja me 3-5 vjet aktivitet numërohen 20.7% dhe pjesa tjetër janë krijuar në tre vjetët e fundit duke zënë vetëm 15% të numrit total të organizatave të biznesit të hetuara.

Grafiku 5.5. Vjetërsia e organizatës



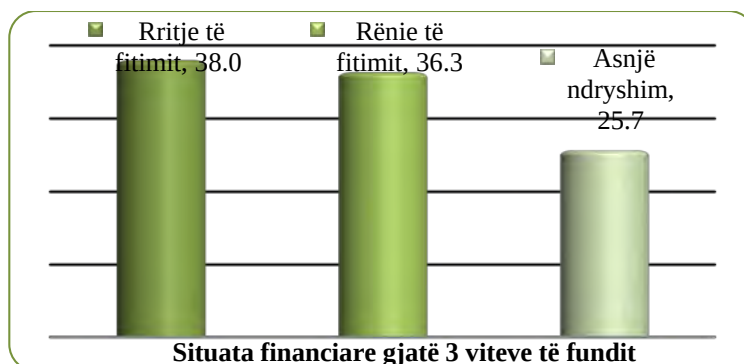
Analiza e gjetjeve deri këtu na konfirmoi se një pjesë e konsiderueshme e organizatave të biznesit të marra në studim operojnë në sistemin e shërbimeve dhe analiza që vijon konfirmon se ato kanë edhe një numër relativisht të konsiderueshëm punonjësish. Kështu 40% e tyre deklarojnë se kanë më shumë se 50 të punësuar përfshirë këtu stafin administrativ dhe punëtorët e thjeshtë dhe kryesisht janë fasonët, ndërsa 37.7% deklarojnë se kanë 11-20 punonjës. Sa i takon sektorit të prodhimit 39.6% e tyre kanë nga 11-20 të punësuar, vetëm

20.8% e tyre deklarojnë se kanë më tepër se 50 të punësuar, të ndjekur nga 24.8% që kanë deri në 10 të punësuar (Tabela 3 në ANEKS).Duke ditur edhe kushtet e vështira financiare si dhe krizën globale një pjesë e ndërmarrjeve, rreth 1/3, kanë bërë edhe shkurtime të stafit të tyre ashtu sikurse ka edhe kompani që nuk kanë bërë ndryshime strukturore që lidhen me numrin e të punësuarve madje rreth 1/3 shprehen se kanë shtuar numrin e stafit që punon për ta. Rritja më e madhe e stafit është më e dukshme në sektorin e shërbimeve me 39.7%, ndërsa zvogëlimi i stafit më së shumti është reflektuar tek sektori i prodhimeve me rreth 31.7% ashtu si kurse edhe brenda sektorëve ka refleksime të shtimit apo zvogëlit të stafit apo edhe thjesht ruajtje të një numri konstant që lidhet me konkurrencën, modelin e biznesit,tekonologjinë dhe mundësitë financiare të tyre (Tabela 4 në ANEKS),por kjo do të analizohet më tej me analizën e faktorëve strukturorë të projektimit organizativ.

Si tregues të performancës së organizatave të biznesit studimi referuar eksperiencave të studjuesve të tjerë ka konsideruar ndryshimin e fitimit dhe të shifrës afariste.

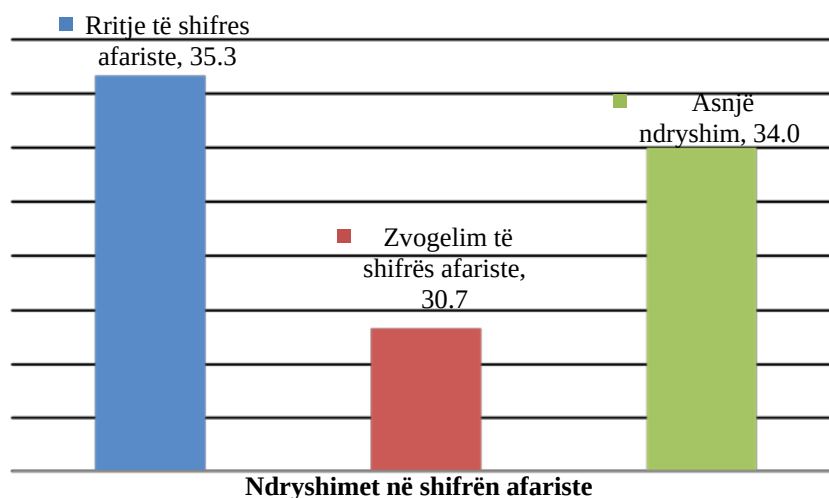
Referuar këtyre dy treguesve situata financiare e kompanive të analizuara nga ky studim na jep një pasqyrë me tregues gati të balancuar në terma të rritjes dhe zvogëlimit të fitimit, sepse sipas të dhënave të mëposhtme (Grafiku 5.6 Situata financiare gjatë 3 viteve të fundit) konstatojmë se në 38% të rasteve organizatat e biznesit të analizuara deklarojnë që kanë patur rritje të fitimit, në 36.3% rënie të fitimit dhe pjesa tjerë me 25.7% nuk kanë patur ndryshime, kjo falë edhe faktit se aktiviteti i tyre nuk ka patur lidhje drejtpërdrejt me vendet që kanë patur krizë ose kanë ruajtur të njëjtat pozicione në tregun e punës.

Grafiku 5.6. Situata financiare gjatë 3 viteve të fundit-Nryshimet në fitimin e raportuar



Mund të konstatohet lehtësisht madje, se e njëjta situatë vërehet edhe me deklarimin e shifrës afariste, ku ndarja për secilën përgjigje është pothuaj e njëjtë duke varjuar nga 30%-33%. Respektivisht 35.3% e tyre deklarojnë se kanë rritje të shifrës afariste, 30.7% zvogëlim dhe pjesa tjetër 34% nuk kanë ndryshim të kësaj shifre.

Grafiku 5.7 . Situata financiare gjatë 3 viteve të fundit- Ndryshime në shifrën afariste të raportuar.



5.3.2.Vendimarrja për Strukturën

Synimi i studimit përfshin vendimarrjen për strukturën si proces i rëndësishëm në mirëfunksionimin dhe performancën e një strukture organizative dhe mënyra e strukturimit dhe e organizimit të saj që përfshijnë vendimarrjen, vlerësimin e faktorëve strukturorë dhe të kontekstit,etj. Në pyetësor procesi i vendimarrjes është ndarë në dy etapa që i korrespondojnë dy momente të rëndësishme të formimit dhe evolimit të strukturës organizative: momenti i parë lidhet ndërtimin e strukturës fillestare të organizatës. Informacioni na sigurohet përmes analizës së pyetjes :*Struktura fillestare është ndërtuar, bazuar në: Vendimarrjen personale të pronarit/ kolegjinale e stafit/ e konsultuar nga ekspertë të jashtëm/tjetër.*

Referuar analizës lidhur me këtë çështje konstatohet se 43% e të anketuarve shprehin se struktura fillestare është bazuar në vendimarrje kolegjinale të stafit dhe më tepër se gjysma e

tyre me 56.6% i takojnë ndërmarrjeve që kanë disa nivele hierarkike, të ndjekur nga 35.7% e tyre që deklarojnë se janë bazuar më së shumti tek vendimarrjet personale të pronarit dhe pjesa tjetër me 11.7% shprehen se vendimet bazohen edhe në ekspertizën e ekspertëve të jashtëm, pra që nuk janë pjesë e stafit të brendëshëm dhe 9.7% janë ata që nuk kanë informacion (Tabela 5.3).

Tabela 5.3 Vendimarrja për Strukturën fillestare të organizatës

Struktura fillestare është ndërtuar bazuar në:	Denduria	Përqindja
Vendim marrje e personale e pronarit	107	35.7
Vendimarrje kolegjiale stafit (drejtues/ekspert),	129	43.0
Vendimarrje e konsultuar nga ekspertë të jashtëm	35	11.7
Nuk e di	29	9.7
Total	300	100.0

Pra një diferencë e relativisht vogël vetëm 7,3% ndan njërën vendimarrje nga tjetra që flet për një raport centralizim / kolegjialitet në dobi të vendimarrjes kolegjiale. Ndërkohë që raportohet se vetëm 11,7% ka qenë e konsultuar me ekspertë të jashtëm të fushës ndërsa 9,7% nuk kanë fare idenë se si është vendosur për strukturën, që na bën të mendojmë për një spontanitet dhe evolim të pastudjuar të saj gjë që mund ta konsiderojmë edhe pse në përqindje të vogël si një mungesë të ndërgjegjësimit për rëndësinë e saj në rezultatin e biznesit.

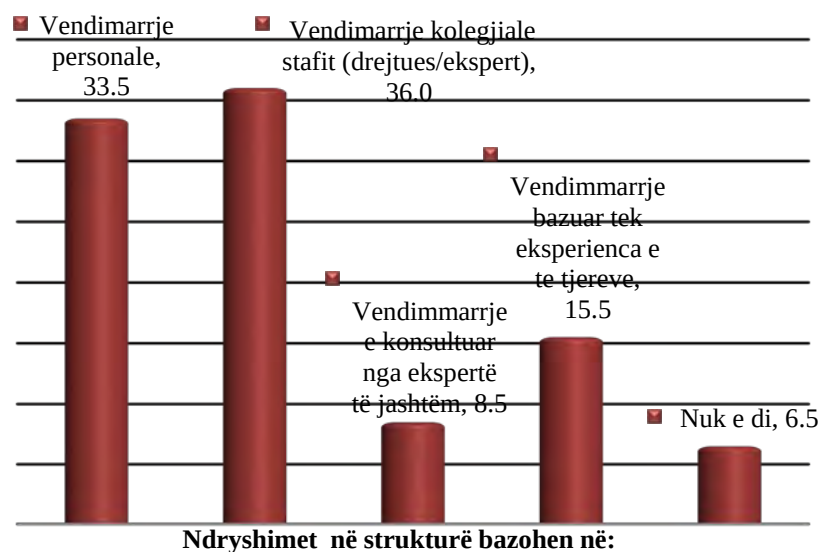
Ndërsa momenti i dytë kur përsëri kërkohet procesi vendimarrës lidhet me ndryshimin e strukturës të organizatës pra strukturimin organizativ në një fazë tjetër më të avancuar. Informacioni na sigurohet përmes analizës së pyetjes :

Ndryshimet e strukturës janë bazuar në: Vendimarrjen personale të pronarit/ kolegjiale e stafit/ e konsultuar nga ekspertë të jashtëm/tjetër

Nga analiza konstatojmë se raportohet gati i njëjti raport midis kolegjalitetit dhe centralizimit në vendimmarrjen për ndryshimin e strukturës, si edhe në momentin fillestar. Pra kemi 36% që raportojnë për vendimmarrje kolegjiale ndaj 33,5 % për vendimmarrjen e sipërmarrësit. Kemi një përqindje relativisht të ulët 15,5% të raportuar si vendimmarrje e bazuar tek ekperiencia e të tjerëve dhe një përqindje modeste 8,5% të raportuar si vendimmarrje e konsultuar nga ekspertë të jashtëm dhe përsëri rreth 6% nuk

zgjedhin asnjë alternativë (Grafiku 5.8). Pra në përgjithësi në të dy momentet kur bëhet vendimmarrja për strukturën konstatojmë një lloj qëndrueshmërie për alternativat e raportuara, duke i dhënë kështu përgjigje pyetjes së ngritur në këtë studim, se kush e bën vendimmarrjen për strukturën në organizatat e biznesit në Shqipëri. Ajo është një vendimmarrje e bërë nga klasa sipërmarrëse dhe menaxheriale në përqindjen më të madhe.

Grafiku 5.8. Llojet e vendimmarrjes për ndryshimet e strukturës.



Lidhur me rëndësinë e faktorëve (faktikë) strukturorë që ndikojnë vendimmarrjen për zgjedhjen e strukturës ose strukturimin organizativ Sipas Tabelës 5 në ANEKS vërehet se: pothuaj 1/3 e të anketuarve secilin prej faktorëve të listuar prej tyre dhe analizuar në studim, e kanë vlerësuar me nivel mesatar, për nivelet e lartë vlerat varjojnë 10-13% dhe po kaq janë edhe për nivelet e ulëta. Gjithsesi një analizë më e plotë do të bëhet për faktorët strukturorë përmes testit të pavarësisë chi- square në seksionin vijues.

5.3.3.Dimensionet strukturore–Standardizimi/kompleksiteti

Lidhur me gjurmimin e disa prej dimensioneve të strukturës si psh formalizimi, standartizimi apo kompleksiteti na shërbejnë disa prej pyetjeve të seksionit të dytë të pyetësorit të cilat i kemi analizuar në vijim:

Pyetjes “*Ju kryeni detyra: Të përcaktuara qartë në kontratë/rutinë/Rastësore sipas nevojave / situatave organizative/Të dyja alternativat/Tjeter*”, të intervistuarit ju përgjigjën në një përqindje të konsiderueshme të pyetësorëve me 46% ‘*Të dyja alternativat*’, pra në shumicën e organizatave punonjësit kanë detyra komplekse. Sa më shumë standardizim të kemi aq, më mekanike dimensionet strukturore do të jenë, duke përfshirë ndërlikueshmërinë, formalizimin dhe centralizimin. Sa më të diferencuara shërbimet/produktet aq më organike dimensionet strukturore (duke përfshirë ndërlikueshmërinë, formalizimin dhe centralizimin), do të jenë. Referuar disa studjuesve (Burton et al, 2011), nëse organizatat adoptojnë një qasje me detyra projektimi rutinë atëherë ato duhet të jenë të vetëdijshme se kjo është një mospërshtatje me një strategji efikasiteti të një mbrojtësi (protector) ose një strategji efektiviteti të një kërkuesi (Prospector) (Burton R, M et al 2011).

Anketimet janë kryer nga nivele të ndryshme duke filluar nga drejtuesit e deri tek specialistët, të cilët raportuan se *detyrat që kryejnë janë*: në 32% të rasteve të përcaktuara në kontratë duke reflektuar kështu indirekt formalizimin dhe standartizimin si dimension struktural, më tej kemi 22% që raportojnë se kryejnë detyra sipas nevojave të ndërmarrjes që reflekton një lloj fleksibiliteti në punë në varësi edhe të kushteve apo situatës së organizatës së biznesit, praktikë kjo tashmë e njohur edhe në botë ku fleksibiliteti, përshtatja në punë, vlerësohet se është një domosdoshmëri, një lloj si për të punësuarit dhe punëdhënësit dhe së fundi kemi në përqindjen më të madhe prej 46% të të anketuarve që raportojnë se i alternojnë detyrat. (Grafiku 5.9).

Strukturimi konstant dhe efektiv i forcës së punës, ndryshimet e teknologjisë dhe një treg që ndryshon, janë vetëm disa prej arsyeve pse përshtatja apo dhe fleksibiliteti është normë e re për shumë organizata dhe shpesh çelësi i suksesit për të patur zhvillim të qëndrueshëm të tyre dhe sukses e efikasitet edhe në zgjerimin e tregut të tyre (Avery & Zabel 2001),(Christensen & Schneider, 2010).

Grafiku 5.9. Formalizimi, standartizimi,/ fleksibiliteti



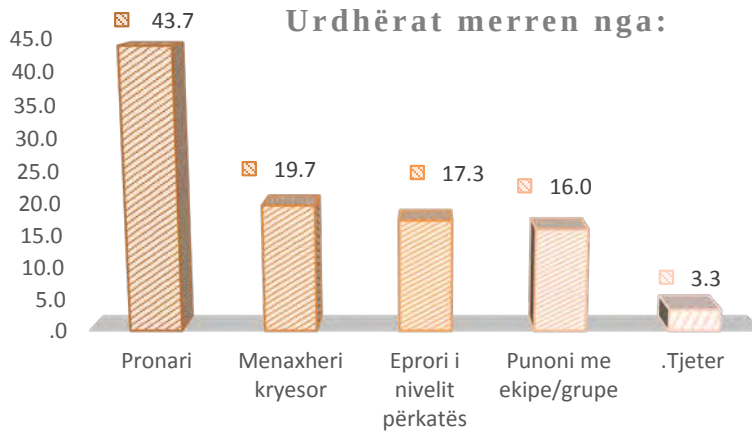
5.3.4.Hierarkia e autoriteti dhe Centralizimi

Ju merrni urdhëra/raportoni vetëm nga/tek:Pronari/Menaxheri kryesor/Eprori i nivelit përkatës/Punoni me ekiye/grupe .

Me këtë pyetje studimi përpiqet të zbulojë indirekt njërën prej dimensioneve strukturorë të organizatave të biznesit të marra në analizë, atë hierarkisë së autoritetit që lidhet edhe me centralizimin, tipike për strukturat burokratike dhe përveç kësaj dallojmë nëse prirja drejt formave të reja organizative të projektimit të punës si puna në ekip ose grup është edhe në organizata tona një realitet i prekshëm. Studjuesit shpjegojnë se centralizimi i referohet nivelit hierarkik që ka autoritet për të marrë një vendim (Daft 1986). Kur vendimet janë deleguar në nivelet më të ulta organizative organizata është e decentralizuar. Kur vendimmarrja bëhet në nivelin e lartë, ajo është e centralizuar. Robbins (1990) përcakton se centralizimi mund të përshkruhet në këtë mënyrë: Centralizimi ka të bëjë vetëm me strukturën formale, jo organizimin informal. Ai aplikohet vetëm për autoritetin formal.

Kështu në rastin tonë 43.7% e urdhërave merren nga pronari që shpesh është manaxheri kryesor, pjesa tjetër shpërndahet mes manaxherëve kryesorë, eprori përkatës ose puna e tyre është në grup respektivisht me 19.7%, 17.3% dhe 16% (Grafiku 5.10).

Grafiku 5.10. Hierarkia e autoriteti dhe Centralizimi



5.3.5.Dimensionet Strukturore -Formalizimi dhe Standardizimi

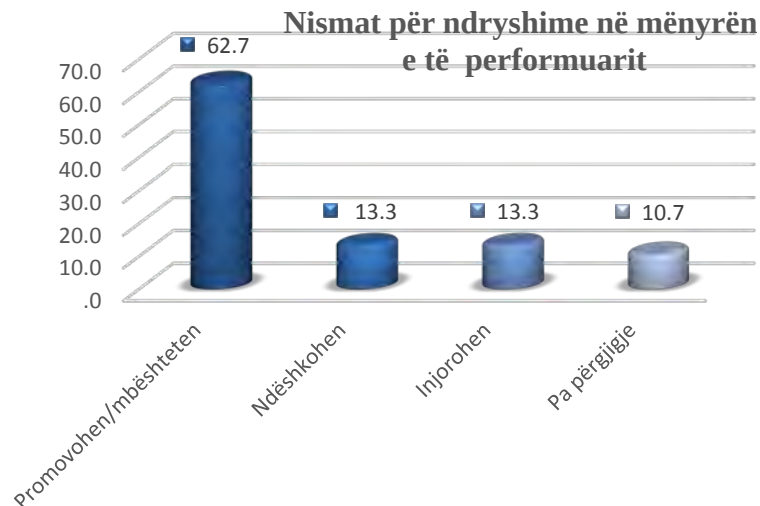
Pyetja “*Nismat tuaja ose të kolegëve për ndryshime në mënyrën e të performuarit:Promovohen/mbështeten/Ndëshkohen/Injorohen/Nuk e di* “na jep një përgjigje më shumë lidhur me dimensionin e formalizimit të strukturës. Nga grafiku i bazuar tek përgjigjet e të anketuarve lidhur me këtë pyetje,konstatojmë se përqindja më e lartë është për promovim të nismave për ndryshim të performancës që tregon për një formalizim jo të lartë në përqindjen më të madhe të organizatave të studjuara. Sipas (Aquinas, 2008) dhe (Daft 1980), formalizimi konsiderohet matës i standartizimit që përcakton se standardizimi është shkalla në të cilën aktivitetet e ngjashme të punës kryhen në një mënyrë uniforme.

Kështu sipas të dhënave të Grafikut 9 kemi se në 62.7% të rasteve këto nisma përkrahen dhe mbështeten nga menaxhimi i organizatës, të ndjekur nga ata që shprehen se ndëshkohen ose injorohen në 13.3% të rasteve, pjesa tjetër prej 10.7% nuk kanë preferuar të japin përgjigje.

Në organizatat shumë të standardizuara, përmbajtja e punës përshkruhet në detaje, kështu punët e ngjashme kryhen në të njëjtën mënyrë në organizatë.Por këtu mund të nxjerrim dhe një përfundim tjetër që na e lejon pyetësi dhe konkretisht mund të konfrmojmë se janë pothuaj njëloj përqindjet që sëbashku japin tablonë e kundërt 13,3% injorohen 10,7% nuk japin përgjigje që mund ta konsiderojmë se presupozon që nuk ka inkurajim.Këto raportime të të anketuarve sëbashku me 13,3% të atyre që raportojnë se ndëshkohen janë 37,3%, pra pakësojnë përgjigjet që raportojnë inkurajim të nismave. Ndërkohë që strukturat tepër të

formalizuara ku nismat ndëshkohen janë raportuar vetëm nga 13,3%.të respondentëve.Mund të konkludojmë se mbizotërojnë strukturat pa formalizim,standartizim të lartë të detyrave.

Grafiku 5.11. Formalizimi dhe Standartizimi



5.4.Diagnostikimi i situatës dhe dinamikave organizative

Për diagnostikimin e situatës dhe dinamikave organizative në terma të ndryshimeve të strukturës, numrit të punonjësve i referohemi pyetjeve “Gjatë 3-5 vjetëve të fundit ju keni pasur:Ndryshime të voglatë strukturës/Ndryshime të mëdha të strukturës/Asnjëndryshim”të analizuara në SPSS duke konstatuar se situata ekonomike sidomos e këtyre 3 viteve të fundit ka bërë që një pjesë e organizatave të biznesit të marra në shqyrtim të rishikojnë strukturat e tyre apo të sistemojnë menaxhimin e tyre dhe kjo gjë është reflektuar kështu nëpërmjet kampionit tonë: më shumë se gjysma e përgjigjeve konfirmojnë faktin se ka patur ndryshime të vogla të strukturës, më të dukshme në sektorin e shërbimeve me 58% (Tabela 6 në ANEKS), dhe ndryshime të mëdha janë vërejtur në masën 16.3% kryesisht tek sektori i shërbimeve me 85.7%. Në 89 raste që përbëjnë 29.7% të anketuarit janë shprehur se në ndërmarrjet e tyre nuk janë bërë ndryshime strukturore (Tabela 5.4).

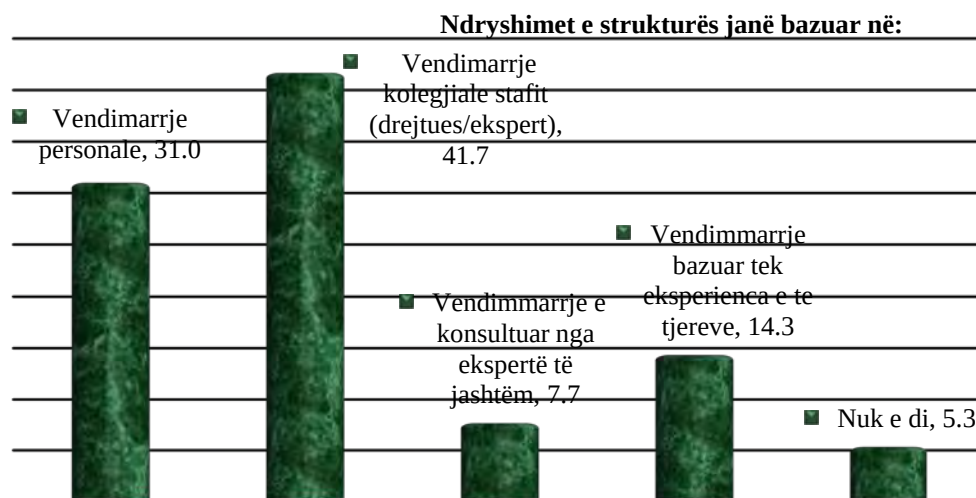
Në ato organizata ku ka ndryshime të vogla apo të mëdha vendimmarrjet për to janë bërë në një pjesë të konsiderueshme nga pronari në bashkëpunim me menaxherët pra kanë qënë të tipit kolegjal me 41.7%, në 31% të rasteve vendimmarrjet janë bërë nga drejtuesi kryesor/pronari sidomos tek ndërmarrjet me pak nivele hierarkie, të ndjekur nga

vendimarrësit që vlerësojnë vendimmarrjet konsultuar me eksperiencën e ekspertëve të jashtëm respektivisht me 14.3% dhe 7.7% Një pjesë fare e vogël me 5.3% nuk janë në dijeni për vendimmarrjen duke mos dhënë një përgjigje të saktë(Grafiku 5.12.).

Tabela 5.4 Ndryshimet e strukturës

	Denduria	Përqindja
Ndryshime të vogla të strukturës	162	54.0
Ndryshime të mëdha të strukturës	49	16.3
Asnjë ndryshim	89	29.7
Total	300	100.0

Grafiku 5.12. Llojet e vendimmarrjes për ndryshimet e strukturës

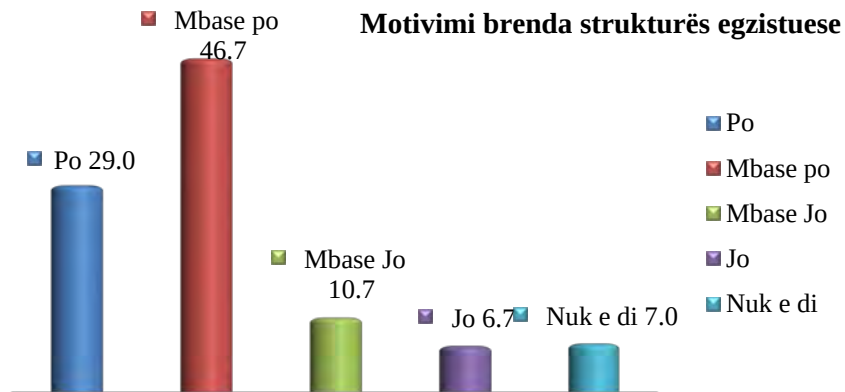


Për sa i takon faktorëve kontekstualë (faktikë)më të rëndësishëm që raportohen se kanë patur edhe rol vendimtar dhe kanë udhëhequr vendimmarrjen për strukturimin e organizatave të biznesit të analizuara nga ky studim, mund të përmendim strategjinë, globalizmin, konkurrencën dhe kërkesën konsumatore ku niveli i rëndësisë së raportuar për to është i lartë ose shumë i lartë me vlera që varjojnë 35-36% të përgjigjeve, niveli mesatar për këta faktorë varjon nga 15-31% ku këtu shtohen edhe faktorë të tjerë si teknologjia apo dixhitalizimi (Tabela 7 në ANEKS).

5.4.1. Efikasiteti i strukturave aktuale

Pyetjes- *nëse ndihen të motivuar në organizatën ku punojnë?* – të intervistuarit i janë përgjigjur se në 77% *Po* dhe *Mbase Po*, dhe pjesa tjetër është e shpërndarë në *Jo* dhe *Mbase Jo* me rreth 17%, dhe 7% nuk kanë një ide të qartë (Grafiku 5.13.).

Grafiku 5.13. Motivimi brenda strukturës ekzistuese



Ndërsa lidhur me prononcimet apo opinionet e të anketuarve rreth faktit se si i parashikojnë ata ndryshimet në staf për vitet e ardhshme, më shumë se 1/3 e tyre parashikojnë të kenë rritje të stafit të tyre, të ndjekur nga 26.7% që mendojnë të mos kenë ndryshime, dhe 20.3% mendojnë të zvogëlojnë numrin e të punësuarve të tyre kjo në varësi edhe të situatës financiare të ndërmarrjes, kushteve të tregut dhe faktorëve të tjerë socialë- ekonomikë. Një pjesë janë ende të pavendosur se çfarë do të bëjnë me stafin në vitet në vijim ose nuk janë personat kompetentë për marrjen e këtij vendimi me rreth 19% të përgjigjeve (Grafiku 5.14).

Grafiku 5.14. Parashikimi i ndryshimit të stafit në të ardhmen



Parashikimi për ndryshimin e stafit në të ardhmen

5.4.2.Njohuritë menaxheriale dhe sipërmarrëse për strategjinë dhe strukturën

Një nga shqetësimet e këtij studimi ishte dhe të testonte nëse vendimmarrja për strukturimin organizativ është intuitive apo racionale, duke na ndihmuar ti japim përgjigje njëres prej pyetjeve kërkimore pra :

Sa është intuitive apo racionale vendimmarrja për strukturën organizative, sa udhëhiqet dhe sa bazohet në njohuritë për këto dy koncepte të rëndësishme të strukturimit organizativ?

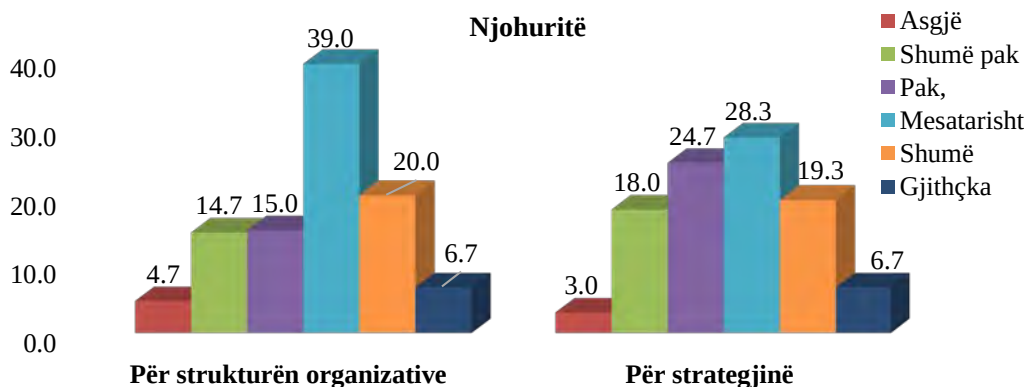
Dhe nëse do të siguronim një përgjigje negative për pyetjen e mësipërme, atëherë kjo mund të konsiderohet si një nga sfidat e strukturimit organizativ.

Prandaj dhe pyetsori ka dhe një seksion që na siguron të dhënat e nevojshme për ta bërë këtë analizë.

1. Ç'dini ju për strukturën organizative: Asgjë /Shumë pak /Pak/Mesatarisht/Shumë /Gjithçka
2. Ç'dini ju për strategjinë organizative: Asgjë /Shumë pak /Pak/Mesatarisht/Shumë /Gjithçka

Këtyre dy pyetjeve të anketuarit u janë përgjigjur si vijon: në 39% dhe 28.3% të rasteve njohuritë tyre respektivisht për strukturën organizative dhe strategjinë janë në nivel mesatar, 19%-20% kanë shumë njohuri dhe gjithçka janë 6.7% për secilën nga pyetjet. Dy grupimet e fundit janë gjithashtu edhe drejtuesit e lartë të kompanive të intervistuar që i hartojnë dhe i projektojnë strategjitë dhe strukturën organizative.14%-24% i njohin pak dhe shumë pak, dhe këta janë niveli më i ulët i hierarkisë dhe 4%-6.7% nuk kanë asnjë lloj njohurie rreth tyre (Grafiku 5.15.).

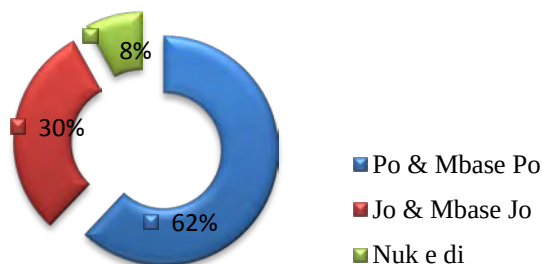
Grafiku 5.15. Vlerësimi i njohurive për strukturën organizative dhe strategjinë



Të pyetur nëse struktura ekzistuese është efikase në 62% ata shprehen pozitivisht dhe pjesa tjetër kanë rezerva duke u shprehur Jo ose Mbase Jo.Në 8% të rasteve nuk kanë qënë të sigurtë , duke mos dhënë kështu një përgjigje definitive (Grafiku 5.16).

Grafiku 5.16 .Efikasiteti i strukturës aktuale

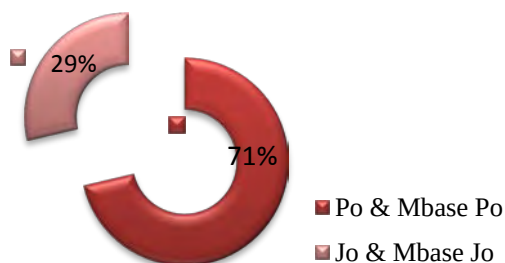
A është efikase struktura aktuale?



Të pyetur nëse mund ta vizatojnë organigramën e kompanisë në 71% të rasteve përgjigjet janë pozitive dhe pjesa tjetër Jo & Mbase jo dhe janë kryesisht niveli më i ulët i stafit të kompanive (Grafiku 5.17).

Grafiku 5.17. Njohuritë mbi Organigramën e kompanisë

Njohuri mbi pozicionet në strukturën aktuale



Lidhur me pozicionimin në strukturë dhe hierarkinë e autoritetit “*ka aty pozicione ku nuk jeni të sigurtë se kush përgjigjet tek kush?*” kemi këtë situatë; në 15.3% të rasteve të anketuarit raportojnë se janë të paqartë, pothuaj të paqartë në 30.7%. ndërkohë që 26% e tyre nuk ndihen absolutisht të paqartë dhe 28% janë përgjigjur “*Mbase jo*” që janë kryesisht niveli i mesëm dhe i lartë i menaxhimit të kompanisë, apo specialistë të fushës që kanë njohuri dhe eksperiencë specifike dhe të nevojshme për këto biznese (Tabela 5.5).Kjo situatë në përqindje të gati barabarta midis qartësisë dhe paqartësisë në terma të hierarkisë së autoritetit 46%- 54%-bën apel për një mungesë të kufijve qartë dhe pozicionimit në hierarkinë e autoritetit.

Tabela 5.5 Pozicionimi në strukturë dhe hierarkia e autoritetit

Përgjigjet	Denduria	Përqindja
Po	46	15.3
Mbase po	92	30.7
111Mbase Jo	84	28.0
Jo	78	26.0
Total	300	100.0

Vlerësimi i efijencë së strukturës dhe nevoja për një stukturë të re, evidentohet me pyetjet lidhur me *“për pozicione që nuk janë efijente dhe a ka nevojë për një strukturë të re”* dhe kuadri i ofruar nga përgjigjet është se : vetëm në masën 13.3% të anketuarit mendojnë se ka pozicione pune jo shumë efijente, kurse në më shumë se 54% ata nuk e konfirmojnë këtë ide. Ndërsa për nevojën për ristrukturim rreth 60% e tyre shprehen se është i nevojshëm një ristrukturim dhe kjo padyshim sepse me ndryshimet e kushteve social ekonomike të vendit, me ndryshimet e shpeshta të kuadrit ligjor dhe fiskal, por edhe me vetë nevojën e organizatave të biznesit për përshtatje ndaj dinamikave të tregut dhe kërkesës konsumatore, sigurisht kjo ide ka rëndësi dhe vlen. Pjesa tjetër nuk e shikon të arsyeshme një riorganizim të ri (Tabela 8 në ANEKS).

Lidhur me nevojën për një ristrukturim të organizatave të biznesit të analizuara nga studimi, ju referuam të anketuarve që raportuan duke u shprehur pozitivisht pra ata që u evidentuan nga konfirmimet “Po” ose “Mbase Po” ndaj pyetjes që të konsideronin një nevojë të strukturimit organizativ të biznesit.

Alternativat më të mira të cilave ata ju referohen duke i vlerësuar si ndryshime të mundshme që do kishin impakt pozitiv tek performanca janë si vijojnë : Futja e strukturave/ proçeseve të reja zë 20.3% të përgjigjeve të anketuarve , të ndjekur nga 14% e atyre që mendojnë se puna me skuadra dhe përmirësimi i mundësive për të mësuar individit dhe ekipet janë dy alternativa të tjera të vlefshme. Së fundi me 10.3% janë përgjigjet se përmirësimi i marrëdhënieve midis njësive ose koordinimi më i mirë do ishte një altrenativë edhe më efikase me impakt pozitiv tek performanca e organizatës. (Tabela 5.6).

Tabela 5.6.Vlerësimi për ndryshimet që përmirësojnë performancën

Alternativat	Denduria	Përqindja
Futja e strukturave /proceseve të reja	61	20.3
Puna me skuadra për të shpejtuar zhvillimin	42	14.0
Përmirësimi i marrëdhënieve midis njësive	31	10.3
Përmirësimi i mundësive për të mësuar individit dhe ekipet	42	14.0
Asnjë prej tyre	7	2.3
Total	183	61.0

Ndërkohë të anketuarit që nuk prononcohen për asnjë nga alternativat e listuara nga pyetësi "Asnjë prej tyre", më së shumti gjenerojnë dy alternativa të tjera interesante të artikuluar madje edhe nga literatura bashkëkohore. Konkretisht, një pjesë e tyre pohuan se marrja në konsideratë e ndryshimit të modelit të biznesit mund të ishte një alternativë me shumë shanse për të krijuar avantazh konkurrues, duke realizuar shtimin e vlerës së produktit ose shërbimit që ata ofrojnë për konsumatorin, dhe një pjesë tjetër pohuan se kontraktimi nga jashtë (outsourcing) do të ishte një alternativë me impakt pozitiv në uljen e kostos dhe për pasojë në efikasitetin e organizatës.

5.5. Përmbledhje

Ky kapitull realizoi një analizë përshkuese statistikore duke na siguruar informacion të përgjithshëm mbi të anketuarit, organizatat që janë përfshirë në studim, dinamikën e ndryshimit dhe të strukturës, efikasitetin e saj, situatën financiare të organizatave, vendimmarrjet për strukturimin, zbulimin e dimensioneve strukturore dhe të kontekstit, njohuritë për strukturën dhe strategjinë,etj.

5.5.1Çfarë do të trajtohet në kreun që vijon?

Kapitulli 6 do të trajtojë analizën e të dhënave përmes testeve të pavarësisë dhe korrelimeve midis variablave duke u dhënë përgjigje pyetjeve kërkimore dhe hipotezave lidhur me dimensionet e stukturës dhe kontekstit.

KAPITULLI VI: ANALIZA E DIMENSIONEVE STRUKTURORË DHE KONTEKSTUALË FAKTIKË

Ky kapitull fokusohet në analizën e testeve të pavarësisë, korrelimet midis variablave, ndërtimit dhe shqyrtimit të hipotezave, dhe do të përpiqet të arrijë në vërtetimin ose jo të hipotezave dhe tu japë përgjigje pyetjeve kërkimore të ngritura. Për këtë fillimisht, analiza e pyetësorëve të mbledhur dhe rezultatet e tyre u hodhën në programin SPSS versioni 20.0 për t'u përpunuar më tej dhe rezultatet e gjetjeve janë pasqyruar pikërisht në këtë pjesë të studimit si vijon.

Si fillim studimi synon tu japë përgjigje pyetjeve kërkimore që vijojnë:

Pyetja kërkimore 1: A janë dimensionet kontekstuale ato që i udhëheqin organizatat e biznesit në vendimarrjen për projektimin organizativ dhe ndryshimin e strukturës?

Pyetja kërkimore 2: A janë dimensionet strukturorë ato që i udhëheqin organizatat e biznesit në vendimarrjen për projektimin organizativ dhe ndryshimin e strukturës?

Pyetja kërkimore 3: Sa udhëhiqen organizata e biznesit në Shqipëri në projektimin organizativ dhe ndryshimin e strukturës, nga kontributet teorike shkencore? Pra a mund të zbulojmë ndonjë lidhje midis llojit të vendimmarrjes për strukturën (kolegjiale, e pronarit ,etj) me nivelin teorik të njohurive për strukturën dhe strategjinë të klasës menaxheriale dhe sipërmarrëse?

Pyetja kërkimore 4. A varet motivimi brenda një strukture hierarkike nga lloji i saj pra nga fakti nëse është shumë hierarkike apo e sheshtë ?

Pyetja kërkimore 5. A ka lidhje performanca e organizatave/kompanive me faktin që strategjia ka qenë faktori që ka drejtuar strukturimin organizativ?

Pyetja kërkimore 6. Çfarë ndryshimesh dhe përmirësimesh në strukturë do të ndikonin pozitivisht ndryshimin e performancës së strukturimit organizativ dhe të organizatës ?

Për t'ju dhënë përgjigje katër nga gjashtë prej pyetjeve kërkimore të listuara më sipër u përdor Testi i pavarësisë i Hi Katrorit (Chi Square).

Testi i pavarësisë Chi Square përdoret për të testuar nëse dy variabla cilësorë janë të pavarur nga njëri-tjetri. Një vlerë e vogël e Chi Square tregon se hipoteza zero pranohet dhe se dy variablat janë të pavarur nga njëri-tjetri. Proçedura përfshin krahasimin e frekuencave të vërtetuara të qelizave me frekuencat e pritura. Frekuencat e vërtetuara të qelizave janë vlerat aktuale që i takojnë qelizave përkatëse dhe frekuencat e pritura janë vlerat që priteshin të ishin në këto qeliza nëse midis këtyre dy variablave cilësorë nuk do të kishte asnjë marrëdhënie (lidhje). Thelbi i këtij testi është diferenca midis frekuencave të vërtetuara dhe atyre të pritura në secilën prej qelizave të tabelës. Ndërkohë që vlerat e frekuencave të vërtetuara merren drejtpërdrejt nga të dhënat, frekuencat e pritura llogariten duke shumëzuar me totalin e rreshtit me totalin e kolonës dhe duke e pjesëtuar me totalin e përgjithshëm.

6.1. Dimensionet e kontekstit Lidhur me pyetjen studimore 1, A janë dimensionet kontekstuale ato që i udhëheqin organizatat e biznesit në vendimarrjen për projektimin organizativ dhe ndryshimin e strukturës?

Për tju përgjigjur kësaj pyetje kërkimore studimi në këtë pjesë të analizës ngre 2 hipoteza kryesore të ndjekura nga disa nën hipoteza .

Hipoteza 1: Ndryshimet strukturore të organizatave të biznesit Shqiptar lidhen me një ose disa faktorët kontekstualë.

Hipoteza 2: Ndryshimet strukturore të organizatave të biznesit Shqiptar nuk lidhen me një ose disa nga faktorët kontekstualë

Nën Hipoteza 01: Ndryshimet strukturore të organizatave të biznesit Shqiptar lidhen me strategjinë, teknologjinë, ambientin.

Pra kjo hipotezë i jep përgjigje pyetjes 1; a janë strategjia, teknologjia dhe ambienti, disa nga faktorët që lidhen ndryshimet e strukturës në organizatat e biznesit të studjuara?

Teknika e cila përdoret në këtë rast siç sqaruam fillimisht është Testi i Pavarësisë Hi Katror (Chi Square) e cila përdoret kryesisht për të dhënat cilësore ashtu sikurse janë edhe variablat tanë. Testi Chi Square (χ^2) është një nga metodat më të përhapura për testimin e hipotezave për të dhënat cilësore. Ashtu siç edhe ne e dimë të dhënat cilësore paraqiten në formë nominale ose ordinale (të zakonshme). Gjetja e statistikave përshkruese për këto lloj të dhënash është shumë e rëndësishme. Të vetmet statistika përmbledhëse për këtë lloj të dhënash janë denduria (frekuenca) dhe përqindja. Tabelat e testit Chi Square janë pikërisht të përshatëshme për këto lloj të dhënash. Koefiçenti të cilit ne i refrohemi është Koefiçenti Pearson Chi Square.

Për të vërtetuar hipotezat e ngritura më lartë (H1,H2,H01)dhe për ti dhënë përgjigje pyetjes kërkimore 1, hetojmë nëse lidhja midis këtyre variablave strategji, teknologji, ambient, dhe strukturimit (ndryshimit të strukturës)është statistikisht e rëndësishme. Për këtë qëllim përdorim me rradhë testin e pavarësisë për secilin nga çiftet e variablave cilësorë, pra për strategjinë dhe ndryshimet e strukturës, për teknologjinë dhe ndryshimet e strukturës, si dhe për ambientin dhe ndryshimet e strukturës. Zakonisht për të analizuar të dhënat cilësore, kjo është një teknikë që përdoret rëndom (siç kam sqaruar edhe në fillim të kreut 5, bazuar në literaturën e hulumtuar për metodat kërkimore shkencore veçanërisht në biznes dhe studimet e organizatave (Saunders, Lewis, Thornhill, 2009), (Field,2005), (Gaur dhe Sanjaya 2009).

A është strategjia njëri nga faktorët që lidhet me strukturimin organizativ apo ndryshimet e strukturës?

Testi pavarësisë Hi katror (Chi Square) midis këtyre *dy variablave* pra, *strukturimit organizativ* (ndryshimi i strukturës) dhe *strategjisë* si një nga faktorët kontekstualë (pyetja 19 e pyetësorit), tregoi se vlera e Asymp. Sig. (2-sided) është $0.046 < 0.05 = p$ që tregon se këto dy variabla, pra strategjia dhe strukturimi organizativ (ndryshimi i strukturës) varen nga njëri-tjetri.

Si përfundim, mund të pohojmë se ndryshimi i strukturës (strukturimi organizativ) varet nga strategjia, (Tabela 11 në ANEKS).

Vazhdojmë me faktorin tjetër, *Teknologjinë*: A është teknologjia njëri nga faktorët që lidhet me strukturimin organizativ apo ndryshimet e strukturës?

Testi pavarësisë Hi katror (Chi Square) midis këtyre dy variablave pra, *strukturimit organizativ* (ndryshimit të strukturës) dhe *teknologjisë*, si një nga faktorët kontekstualë (pyetja 19 e pyetësorit), tregoi se vlera e Asymp. Sig. (2-sided) është $0.024 < 0.05 = p$ që tregon se këto dy variabla varen nga njëri-tjetri.

Pra, mund të pohojmë se ndryshimi i strukturës (strukturimi organizativ) varet edhe nga teknologjia (Tabela 11/1 në ANEKS).

Vazhdojmë me dimensionin kontekstual apo faktorin tjetër, *Ambientin*: A është ambienti njëri nga faktorët që lidhet me strukturimin organizativ apo ndryshimet e strukturës?

Testi pavarësisë Hi katror midis këtyre dy variablave pra, *strukturimit organizativ* (ndryshimit të strukturës) dhe *ndryshimeve të ambientit*, si njëri prej faktorëve kontekstualë (pyetja 19 e pyetësorit), tregoi se vlera e Asymp. Sig. (2-sided) është $0.046 < 0.05 = p$ që tregon se këto dy variabla varen nga njëri-tjetri. Pra, ndryshimet strukturore varen edhe nga ndryshimet e ambientit (Tabela 11/2 në ANEKS).

Është e nevojshme të sqaroj se në seksionin e analizës përshkruese kur trajtuam evidentimin e faktorëve të kontekstit përmes analizës së pyetësorit, pyetja (P.19 e pyetësorit), që na evidentoi këta faktorë ishte e hapur, pra ju kërkua të anketuarve të listonin faktorët që ata konsideronin si faktorë të rëndësishëm të kontekstit që i udhëhiqnin në zgjedhjen dhe ndryshimin e strukturës. Aty u vure që jo të gjithë faktorët e sjellë ishin ata që studimi evidentoi në pjesën e rishikimit të literaturës; pra strategjinë, ambientin, teknologjinë e madhësinë.

Të anketuarit, përveç tre dimensioneve kontekstualë (teorikë) të sipërpërmendur, listuan edhe disa faktorë të tjerë që janë; modeli i biznesit, globalizimi, konkurrenca, kërkesa konsumatore dhe dixhitalizimi i vendit të punës.

Kështu që në këtë analizë ne po vazhdojmë të testojmë edhe njërin prej tyre pikërisht modelin e biznesit meqë, faktorët e tjerë realisht bëjnë pjesë tek ambienti (kërkesa konsumatore, globalizimi dhe konkurrenca) dhe tek teknologjia (dixhitalizimi) të cilët tashmë i kemi testuar.

Pra mund të vazhdojmë analizën me një faktor apo dimension (faktik) të ri të kontekstit të gjeneruar nga anketimi që ishte “modeli i biznesit” :

A është edhe modeli i biznesit, një faktor që lidhet me strukturimin organizativ apo ndryshimet e strukturës në organizatat e biznesit në Shqipëri?

Testi pavarësisë Hi katror (Chi Square) midis këtyre *dy variablave* pra, *strukturimit organizativ (ndryshimit të strukturës)* dhe *modelit të biznesit*, si një faktor i ri, apo dimension (faktik) i kontekstit, tregoi se vlera e Asymp. Sig. (2-sided) është $0.020 < 0.05 = p$ që tregon se këto dy variabla varen nga njëri-tjetri. Pra, strukturimi organizativ apo ndryshimet e strukturës në organizatat e biznesit në Shqipëri varen edhe nga modeli i biznesit (Tabela 11/3 në ANEKS).

Pra përfundimisht themi se hipoteza H2 bie dhe qëndron hipoteza H1 dhe nënhipoteza H01 që do të thotë se studimi ynë vërtetoi se: Në strukturimin organizativ, bizneset e studjuara marrin në konsideratë disa prej faktorëve të kontekstit që janë strategjia , teknologjia, ambienti, por ata evidentojnë edhe një faktor tjetër që ne e testuam dhe qëndron e që është modeli i biznesit.

6.2. Dimensionet strukturore Lidhur me pyetjen studimore 2. A janë dimensionet strukturore ato që i udhëheqin organizatat e biznesit në vendimarrjet e tyre për strukturimin organizativ dhe ndryshimin e strukturës?

Për tju përgjigjur kësaj pyetje kërkimore studimi në këtë pjesë të analizës ngre 2 hipoteza të tjera

Hipoteza 3: Ndryshimet strukturore të organizatave të biznesit Shqiptar lidhen me një ose disa nga faktorët (teorikë) strukturore .

Hipoteza 4: Ndryshimet strukturore të organizatave të biznesit Shqiptar nuk lidhen me një ose disa nga faktorët (teorikë) strukturore.

Nën Hipoteza 04: Ndryshimet strukturore të organizatave të biznesit Shqiptar nuk lidhen me një ose disa nga faktorët teorik strukturore, por me faktorë të tjerë të diktuar nga sfidat që përballin organizatat e biznesit në Shqipëri.

Edhe këtu është e nevojshme të sqaroj se në seksionin e analizës përshkruese kur trajtuam evidentimin e faktorëve të strukturës përmes analizës së pyetësorit, pyetja që na evidentoi këta faktorë (p.14) ishte përsëri e hapur, pra ju kërkua të anketuarve të listonin faktorët që ata konsideronin si faktorë të rëndësishëm apo dimensione të strukturës e që i udhëhiqnin në zgjedhjen dhe ndryshimin e saj. Aty u vu re që pothuaj të gjithë faktorët e sjellë nuk ishin ata që studimi evidentoi në pjesën e rishikimit të literaturës ; pra kompleksiteti, formalizimi, specializimi,centralizimi, standardizimi dhe hierarkia e autoritetit. Kështu që në këtë analizë ne po vazhdojmë të testojmë pikërisht,faktorët e tjerë që solli anketimi që “zyrtarisht” nuk bëjnë pjesë tek dimensionet strukturorë . Faktorët që të anketuarit i konsideruarn si të rëndësishëm në zgjedhjen dhe ndryshimin e strukturës ishin : aftësia financiare etë organizatës, fleksibiliteti, përvoja e organizatave të ngjashme, spontaniteti i kthyer në përvojë/rutinë. Gjithsesi vetëm njërin prej tyre, fleksibilitetin mund ta konsiderojmë si dimension zyrtar strukturor duke e parë si element të kompleksitetit të strukturës.

Pra, kjo hipotezë i jep përgjigje pyetjes, se cilët janë disa nga faktorët që lidhen me ndryshimet e strukturës në organizatate biznesit, të studjuara.

Për të parë nëse lidhja midis këtyre variablave është statistikisht e rëndësishme përdorim sërish me rradhë testin e pavarësisë për secilin nga variablat cilësorë që solli anketimi.pra; aftësia financiare e organizatës

A është aftësia financiare e organizatës, njëri nga faktorët që lidhen me ndryshimet e strukturës organizative të biznesit në organizatae marra në studim ?

Testi pavarësisë Chi Square midis këtyre *dy variablave* pra, llojit të *ndryshimeve strukturore* dhe *aftësitë financiare* të organizatës si faktor strukturor tregoi se vlera e Asymp. Sig. (2-sided) është $0.003 < 0.05 = p$ që tregon se këto dy variabla varen nga njëri-tjetri.Pra, ndryshimet strukturore varen edhe nga aftësia financiare e organizatës (Tabela 16 në ANEKS).

A është fleksibiliteti, njëri nga faktorët që lidhen me ndryshimet e strukturës organizative të biznesit në organizatae marra në studim ?

Testi pavarësisë Chi Square midis këtyre *dy variablave* pra, llojit të *ndryshimeve strukturore* dhe *fleksibilitetit* të organizatës si faktor strukturor tregoi se vlera e Asymp. Sig. (2-sided) është $0.021 < 0.05 = p$ që tregon se këto dy variabla varen nga njëri-tjetri. Pra, ndryshimet e strukturorës varen nga fleksibiliteti i organizatës (Tabela 17 në ANEKS).

A është përvoja e organizatave të ngjashme, njëri nga faktorët që lidhen me ndryshimet e strukturës organizative të biznesit në organizatat marra në studim ?

Testi pavarësisë Chi Square midis këtyre *dy variablave* pra, llojit të *ndryshimeve strukturore* dhe *përvojës së organizatave të ngjashme* si faktor strukturor tregoi se vlera e Asymp. Sig. (2-sided) është $0.020 < 0.05 = p$ që tregon se këto dy variabla varen nga njëri-tjetri. Pra, ndryshimet strukturor varen edhe nga përvoja e organizatave të ngjashme (Tabela 18 në ANEKS).

A është spontaniteti i kthyer në përvojë/rutinë njëri nga faktorët që lidhen me ndryshimet e strukturës organizative të biznesit në organizatat marra në studim ?

Testi pavarësisë Chi Square midis këtyre *dy variablave* pra, llojit të *ndryshimeve strukturore* dhe *spontanitetit të kthyer në përvojë/rutinë* nga organizatat si faktor strukturor tregoi se vlera e Asymp. Sig. (2-sided) është $0.016 < 0.05 = p$ që tregon se këto dy variabla varen nga njëri-tjetri. Pra, ndryshimet strukturore varen edhe nga spontaniteti i kthyer në përvojë apo rutinë (Tabela 19 në ANEKS).

Si përfundin hipoteza H3 bie dhe qëndron hipoteza H4 dhe kuadrin e përfituar nga analiza mund ta përmbledhim në këtë mënyrë : Dimensionet strukturorë (teorike) nuk udhëheqin në mënyrë direkte strukturimin organizativ të bizneseve të studjuara, por mund të pohojmë se ato janë prezente gjithsesi në mënyrë indirekte, sepse faktorët e sjellë nga studimi i përfshijnë ato indirekt. Fakti që të anketuarit sjellin si faktorë përvojën e organizatave të tjera, nevojën e kthyer në rutinë, fleksibilitetin, apo aftësinë financiare, na çon natyrshëm në këtë përfundim, por edhe na evidenton njëkohësisht sfidat me të cilat përballen organizatat .

Pra ajo çfarë na ofron kuadri i sjellë nga analiza e gjetjeve na çon në përfundimin se sfidat organizative të strukturimit lidhen me aftësinë financiare të organizatave dhe harmonizimin e kësaj vështirësie me sfidën e njohurive për projektimin organizativ.

6.3. Vendimmarrja dhe njohuritë për strukturën dhe strategjinë *Lidhur me pyetjen studimore 3:* Sa udhëhiqen organizata e biznesit në Shqipëri në vendimmarrjen për projektimin organizativ dhe ndryshimin e strukturës, nga kontributet teorike shkencore?

Pra a mund të zbulojmë ndonjë lidhje midis llojit të vendimmarrjes për strukturën (kolegjiale, e pronarit ,etj) me nivelin teorik të njohurive për strukturën dhe strategjinë të klasës menaxheriale dhe sipërmarrëse?

Për tju përgjigjur kësaj pyetje kërkimore studimi në këtë pjesë të analizës ngre 2 hipoteza të tjera :

H5-Supozimi ynë i parë është që të dy variablat janë të varur nga njëri-tjetri dhe kjo hipotezë hidhet poshtë nëse vlera e koeficientit Chi Square e cila shprehet nëpërmjet Asymp.Sig. (2-sided) nuk është më e vogël se $p=0.05$ (5%) duke ditur se kemi marrë një interval besueshmërie 95%.

H6- Supozimi ynë i dytë është që të dy variablat janë të pavarur nga njëri-tjetri dhe kjo hipotezë mbetet nëse vlera e koeficientit Chi Square e cila shprehet nëpërmjet Asymp.Sig. (2-sided) është më e vogël se $p=0.05$ (5%) duke ditur se kemi marrë një interval besueshmërie 95%.

Pra për ti dhënë përgjigje pyetjes kërkimore 3, shohim lidhjen midis variablit *lloji i vendimmarjes* për zgjedhjen e strukturës fillestare të organizatës me variablin që shpreh *njohuritë për strukturën dhe strategjinë organizative*.

Në rastin e variablave tonë (Tabela 9 në ANEKS) tregon se vlera e Asymp.Sig. (2-sided) është $0.498 > p=0.05$ që do të thotë se, këto dy variabla nuk varen nga njëri-tjetri, pra supozimi ynë i parë (H5) hidhet poshtë dhe mbetet supozimi i dytë (H6) pra: lloji vendimmarjes për zgjedhjen e strukturës nuk na rezulton se ka lidhje me nivelin teorik të njohurive të klasës menaxheriale për strukturimin e organizatave edhe pse teorikisht duhet të ishte ndryshe.

6.4. Struktura dhe motivimi *Lidhur me pyetjen studimore 4*, pra sa ndikon lloji i strukturës tek motivimi kërkojmë lidhjen midis llojit të strukturës hierarkike/sheshtë me motivimin brenda saj.

Supozimi i parë (H7) është që të dy variablat janë të varur nga njëri-tjetri.

Supozimi i dytë (H8) është që të dy variablat janë të pavarur nga njëri-tjetri.

Për këtë kryejmë testin e pavarësisë Chi Square. Të dhënat e këtij testi (Tabela 12 në ANEKS) tregojnë se vlera e Asymp.Sig. (2-sided) është $0.003 < 0.05 = p$ që do të thotë se këto dy variabla janë të varura midis tyre ose e thënë ndryshe lidhja e tyre është statistikisht e rëndësishme. Pra, motivimi sipas perceptimeve të të anketuarve (pyetja 21) varet njëllë nga struktura e organizatës së biznesit (pyetja 6) pavarësisht nga tipi i saj, pra edhe në rastet kur ajo është me shumë nivele hierarkike apo edhe kur ajo është e sheshtë.

6.5. Strategjia si udhëheqëse e strukturimit organizativ *Lidhur me Pyetjen studimore 5* A ndikon në performancën e organizatave të biznesit strategjia si dimension që udhëheq strukturimin organizativ ?

Për këtë konsiderojmë si matës të performancës organizative ndryshimin e fitimit dhe ndryshimin e shifrës afariste të organizatave në vitet e fundit dhe analizojmë lidhjen e tyre me strategjinë nëse është apo jo statistikisht e rëndësishme. Për këtë i referohemi të dhënave të Tabelës 13 në ANEKS për testin Chi Square, nga e cila shohim se vlera e Asymp.Sig. (2-sided) është $0.114 > 0.05 = p$ që do të thotë se qëndron hipoteza për pavarësinë e tyre pra, performanca e organizatave nuk varet tërësisht nga strategjia e saj.

Hipoteza (H9) që supozonte se strukturimi sipas strategjisë mund të ndikonte pozitivisht performancën organizative bie .

Hipoteza (H09) që vërtetohet është : Udhëheqja në strukturim nga strategjia nuk ndikon në ndryshimin e performancës organizative .

Sigurisht që faktorë të tjerë të fshehur ; të brendshëm ose të jashtëm siç mund të jenë mjedisi social ekonomik, politikat fiskale, etj ka gjasa ta ndryshojnë rezultatin dhe kjo ka nevojë për një studim më të hollësishëm.

6.6. Përmbledhje

Ky kapitull u përpoq të trajtojë dhe analizoje të dhënat e mbledhura nga pyetësorët përmes testeve të pavarësisë dhe korrelimeve midis variablave duke u dhënë përgjigje disa prej pyetjeve kërkimore dhe hipotezave lidhur me dimensionet e strukturës dhe kontekstit.

6.6.1 Çfarë do të trajtojë kreu që vijon?

Kreu që vijon do të merret me analizën faktoriale duke i dhënë përgjigje një prej pyetjeve kërkimore dhe hipotezës që rrjedh prej saj lidhur me ndryshimet dhe përmirësimet e strukturës që mund të ndikojnë në performancën e saj.

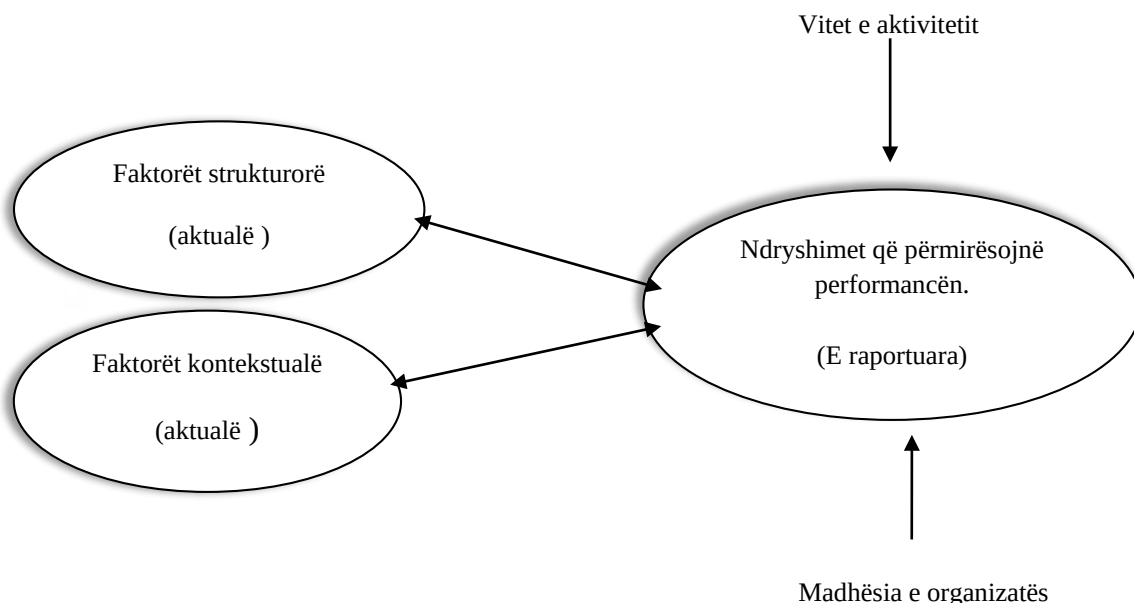
KAPITULLI VII: ANALIZA FAKTORIALE - NDRYSHIMET PËR TË ARDHMEN.

Për arritjen e njërit prej objektivave të hulumtimit, ky kapitull do të fokusohet në kryerjen e një analize faktoriale duke u përpjekur ti japë përgjigje pyetjes së ngritur dhe duke analizuar se çfarë ndryshimesh dhe përmirësimesh në strukturë do të ndikonin pozitivisht performancën e strukturimit organizativ dhe atë të organizatës, sigurisht bazuar në të dhënat e mbledhura nga anketimi që përfshihen në seksionin e fundit të pyetësorit .

Lidhur me pyetjen kërkimore 6 : Çfarë ndryshimesh dhe përmirësimesh në strukturë do të ndikonin pozitivisht performancën e strukturës organizative dhe të organizatës ?

Hipoteza (H10) -Ndryshimet e strukturës propozuar nga klasa sipërmarrëse dhe menaxheriale që synojnë përmirësimin e saj, nëse korrelohen me faktorët apo dimensionet strukturore dhe ato të kontekstit, çojnë në ndryshime pozitive të performancë së strukturës dhe organizatave të biznesit të marra në analizë.

Për këtë ndërtohet modeli konceptual që vijon , i cili përfshin si faktorët e kontekstit dhe strukturore të analizuar në seksionin e më sipërm të gjetjeve edhe faktorët e sjellë nga sekioni i pyetësorit që përfshin ndryshimet për të ardhmen, por gjithashtu edhe dy variabla kontrolli. **Figura 7.1.Modeli**



Variablat e pavarur janë: Faktorët strukturorë që ju kanë udhëhequr në strukturimin organizativ, matur nëpërmjet 4 pyetjeve të mëposhtme dhe të vlerësuara sipas shkallës Likert (1- Nivel shumë i ulët deri në 5- Nivel shumë i lartë):

- Aftësia financiare e organizatës
- Fleksibiliteti (shumë detyra)
- Përvoja e organizatave të ngjashme
- Spontanitet i kthyer në përvojë/rutinë

Faktorët kontekstualë matur me 8 pyetje dhe shkallëzuar sipas shkallë Likert (1- Nivel shumë i ulët deri në 5- Nivel shumë i lartë):

- Strategjia
- Teknologjia
- Dixhitalizim (kompjuteri /interneti)
- Ndryshimi ambientit
- Globalizmi
- Konkurrenca
- Modeli i biznesit
- Ndryshimi i kërkesës konsumatore

Variabli i varur – Ndryshimet e pritëshme i cili matet me 1 pyetje nëpërmjet shkallës Likert (1-aspek dakort deri tek 5- plotësisht dakort).Elementët e pyetjes janë:

- Futja e strukturave /proceseve të reja
- Puna me skuadra për të shpejtuar zhvillimin
- Përmirësimi i marrëdhënieve midis njësive
- Përmirësimi i mundësive për të mësuar individit dhe ekipet

Variablat e kontrollit janë:

- Madhësia e organizatës;
- Vitet e aktivitetit;

Faktorët strukturorë maten me katër pyetje prandaj për të parë se cilët nga faktorët strukturorë të listuar janë më të rëndësishëm analizojmë fillimisht koeficientin e besueshmërisë Crombach Alpha për katër faktorët e listuar.Në rastin tonë, ky koeficient ka

vlerën $0.989 > 0.700$ që është edhe limiti i kërkuar, pra një vlerë shumë e lartë që do të thotë se të katër faktorët kanë besueshmëri tepër të lartë (Tabela 7).

Tabela 7.1 Koeficienti i besueshmërisë për faktorët strukturorë

Cronbach's Alpha	Nr i pyetjeve
.989	4

Peshat faktoriale të tyre janë më të mëdha se 0.4 prandaj të katër faktorët mbahen në analizë (Tabela 7.2).

Tabela 7.2 Peshat faktoriale për faktorët strukturorë

Faktorët	Peshat faktoriale
Aftësia financiare e organizatës	.935
Fleksibiliteti (shumë detyra)	.982
Përvoja e organizatave të ngjashme	.983
Spontaniteti i kthyer në përvojë/rutinë	.978

Variabli tjetër i pavarur shprehet nëpërmjet faktorëve kontekstualë. Ky variabël matet me 8 pyetje prandaj fillimisht u mat koeficienti besueshmërisë Cronbach Alpha i cili në këtë rast kapi vlerën $0.931 > 0.700$ një vlerë kjo shumë e mirë, e besueshmërisë së këtyre faktorëve (Tabela 7.3).

Tabela 7.3. Koeficienti i besueshmërisë për faktorët kontekstualë

Cronbach's Alpha	Nr i pyetjeve
.931	8

Më pas u kalua në analizën e peshave faktoriale për të parë se cili nga faktorët do të mbahet në analizë. Tabela 10 tregon pikërisht peshat e faktorëve ku ashtu siç shihet janë më të mëdha se 0.4 prandaj të gjithë faktorët mbahen në analizë.

Tabela 7.4. Peshat faktoriale për faktorët kontekstualë

Faktorët kontekstualë	Peshat faktoriale
Strategjia	.997
Teknologjia	.997
Dixhitalizimt (kompjuteri/interneti)	.997
Ndryshimi ambientit	.997
Globalizmi	.997
Konkurrenca	.990
Modeli i biznesit	.989
Ndryshimi i kërkesës konsumatore	.995

Si variabël i varur janë ndryshimet të cilat do sjellin përmirësimet dhe rritjet e performancës në të ardhmen. Ky variabël matet me 4 pyetje dhe koeficienti i besueshmërisë është $0.918 > 0.7$ pra sërish një vlerë e lartë besueshmërie (Tabela 11).

Tabela 7.5. Koeficienti i besueshmërisë për faktorët e ndryshimeve në performancë

Cronbach's Alpha	Nr i pyetjeve
.918	4

Ndërsa analiza e peshave faktoriale e paraqitur në tabelën e mëposhtme tregon se përveç alternativës së parë - Futja e strukturave /proceseve të reja që ka peshë më të vogël se 0.4 (saktësisht 0.379) gjithë alternativat e tjera do të mbahen në analizë.

Tabela 7.6 Peshat faktoriale për faktorët e ndryshimeve në performancë

Ndryshimet	Peshat faktoriale
1. Futja e strukturave /proceseve të reja	.379
2. Puna me skuadra për të shpejtuar zhvillimin	.972
3. Përmirësimi i marrëdhënieve midis njësive	.966
4. Përmirësimi i mundësive për të mësuar individit dhe ekipet	.955

Për t’iu përgjigjur pyetjeve kërkimore dhe për të hetuar vërtetësinë e hipotezave u përdor analiza e regresionit të shumëfishtë (Field 2005) i cili ka formën:

$$Y_i = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n + \varepsilon_i.$$

Një problem që ndeshet gjatë analizës së regresionit është ‘multikolineariteti’. Si rezultat, përpara nisjes së analizës lindi nevoja për të vlerësuar multikolinearitetin ndërmjet variablave të pavarur. Multikolineariteti ndodh atëherë kur një variabël e pavarur ka korrelacion të lartë me një grup variablash të tjerë të pavarur (Gerais & Terziovski, 2003). 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). Për të vlerësuar multikolinearitetin u ndërtua tabela e korrelacionit për variablat e pavarur. Prania e vlerave të larta të korrelacionit është shenjë e parë për praninë e multikolinearitetit (Gerais & Terziovski, 2003). Sipas Lind et al. (2002), si rregull i përgjithshëm vlera të korrelacionit ndërmjet -0,7 dhe 0,7 nuk shkaktojnë vështirësi (pra nuk janë problematike). Të dhënat e tabelës më poshtë tregojnë se vlerat e përfutuara nuk janë shqetësuese prandaj vazhdojmë më tej analizën. Madje vlerat përkatëse të VIF (variance inflation factor) janë secila nga 1.169, kur dihet që kufiri është VIF=5, apo vlerat e Tolerancës janë të gjitha më të mëdha se 0.2.

Tabela 7.7 Multikolineariteti i variablave të pavarur

	Faktorët strukturorë	Faktorët kontekstualë
Faktorët strukturorë	1.000	
Faktorët kontekstualë	.364	1.000

Duke vazhduar më tej me analizën e regresionit linear, nga të dhënat e tabelës 13 shohim se variablat e pavarur të përfshirë në grupin e faktorëve strukturorë dhe faktorëve kontekstualë janë determinant, por gjithsesi pa mënjeluar njëherësh edhe faktorët e tjerë të mjedisit social ekonomik si tregu, kushtet social ekonomike etj.

Ekuacioni i regresionit është:

$$(ndryshimet\ e\ strukturës) = 3.131 + 0.347\ (faktorët\ strukturorë) + 0.578\ (faktorët\ kontekstualë)$$

Pra, koeficientët e ekuacionit të regresionit të shumfishtë b_1 dhe b_2 janë në vlera pozitive. Që do të thotë se, ndryshimi pozitiv i një faktori sjell ndryshime pozitive edhe të variablit të varur. Reflektimet në ndryshimet strukturore dhe ato kontekstuale ndikojnë ndjeshëm në performancën e organizatave të biznesit në të ardhmen. Ndërkohë ashtu siç shihet edhe nga ekuacioni i regresionit linear më i ndjeshëm dhe peshë më të madhe zë faktori kontekstual me të gjithë elementët e tij. Pra bashkëpunimi në grup, përmirësimi i madhënieve midis njësive dhe puna individuale reflektohen pikërisht në varësi të ndryshimit të variablave të pavarur. Këta faktorë kanë peshën më të madhe duke shpjeguar 76.9% të vlerave të variancës së performancës nëpërmjet ndryshimeve. Psh, ndryshimet në strategji, apo investimet në teknologji sigurisht që reflektohen në performancën e kompanisë. Ashtu sikurse konkurrenca dhe ndryshimi i kërkesës konsumatore pasqyron rezultate të drejtpërdrejta në aktivitetin e tyre qofshin këto kompani prodhimi apo shërbimesh.

Tabela 7.8 Analiza e faktorëve

Modeli	R ²	R ² i rregulluar	t	Sig.
		R ² i rregulluar		
<i>Kostantja</i>	.685	.769		
Faktorët strukturorë			.758	.008
Faktorët kontekstualë			2.733	.007

Theksojmë se vlerat e koeficientit të korrelacionit (r_{xy}) janë në intervalin [-1; +1] ku

1. Vlera +1 do të thotë se lidhja është e plotësisht e fortë (pra me rritjen e vlerave të x rriten edhe vlerat e Y).
2. Vlera 0 tregon se midis dy variablave nuk ka asnjë lidhje.
3. Vlera -1 tregon se lidhja është plotësisht e fortë por me drejtim të kundërt (kur x rritet, Y zvogëlohet).

7.1. Analiza e efektit të variablave të kontrollit

Variablat e kontrollit që janë marrë në konsideratë për këtë analizë janë, madhësia e ndërmarrjes dhe vitet e aktivitetit të saj.

Pyetja që shtrohet është: *A ndikojnë këta faktorë (madhësia e ndërmarrjes dhe vitet e aktivitetit të saj) në ndryshimet që lidhen drejtpërdrejt me performancën e organizatave? Pra, a ka dallime të rëndësishme statistikore në nivelin e përgjithshëm të kësaj performance dhe viteve të tyre të aktiviteti dhe madhësisë së tyre? (pyetja 30)*

Për këtë arsye përdorim analizën e variancës (ANOVA) e cila përdoret për të krahasuar mesataret e dy ose më shumë popullimeve. Ajo tregon efektet kryesore si dhe ndërveprimin e variablave të pavaruar me një apo më shumë variabla të varuar. Sa i takon variablit të kontrollit (madhësia e organizatës) ajo është e grupuar në katër nivele dhe vlera përkatëse e Fisherit është $F(3;175)=0.917$ ndërsa vlera e Sig = 0.434 që do të thotë se midis këtyre variablave nuk ka dallime të rëndësishme statistikore (Tabela 14 në ANEKS). Pra, nga

analiza del se në studimin tonë vitet e aktivitetit të këtyre organizatave nuk sjellin ndonjë ndryshim të dukshëm në faktorët kryesorë të ndryshimeve edhe pse teorikisht literatura e pranon një ndikim të tillë ,ndoshta në rastin tonë jetëgjatësia më e lartë e raportuar nga të anketuarit e organizatave nuk është aq e konsiderueshme. Vetëm një përqindje relativisht e vogël (27,7%) ka raportuar që ka aktivitet mbi dhjetë vjet.

Analizojmë performancën në lidhje me madhësinë e organizatave.

Sipas analizës së variancës (ANOVA) vërejmë se vlera e Fisherit është $F(3;175) = 3.127$ ndërsa vlera e $\text{Sig} = 0.027$ që do të thotë se kjo lidhje është statistikisht e rëndësishme pra, performanca e shprehur nëpërmjet ndryshimeve varet nga madhësia e saj. Një marrëdhënie kjo e pritëshme sepse edhe teorikisht shumë autorë konfirmojnë se madhësia e organizatës është njëri prej faktorëve kontekstualë që ndikojnë në strukturimin organizativ sëbashku me faktorët e tjerë që studimi u përpoq ti evidentojë përmes metodave statistikore të përdorura në këtë seksion të analizës së gjetjeve. Duke analizuar vlerat brënda grupeve (brënda ndarjeve të madhësisë së ndërmarrjes) ato tregojnë se midis organizatave me 11-20 punonjës dhe mbi 50 punonjës nuk ka dallime të rëndësishme ato bëhen më të dukshme midis këtyre grupeve të organizatave dhe organizatave që kanë 20-50 punonjës (Tabela 15 në ANEKS).

Pra duke krahasuar gjetjet mbi variablat e kontrollit “madhësi” dhe “jetëgjatësi” të organizatave që përdorëm në këtë analizë, themi se, ndryshimet strukturore të cilat çojnë në ndryshim të performancës dhe arritje të mtejshme të organizatave nuk varen nga vitet e aktivitetit të saj por varen më së shumti nga madhësia e tyre.

Rezultatet e analizës faktoriale i japin përgjigje pyetjes kërkimore 6 dhe na çojnë në përfundimin se ndryshimet e raportuara nga anketimi duke u korreluar me faktorët apo dimensionet strukturore dhe ato të kontekstit të raportuara çojnë në ndryshime pozitive të performancës së strukturës dhe organizatave të biznesit të marra në analizë.

7.2.Përmbledhje e dy analizave: dimensionet strukturore dhe kontekstualë faktikë si dhe ajo faktoriale e ndryshimeve për të ardhmen

Kreu gjashtë dhe shtatë i studimit u mor me zbulimin e faktorët që ndikojnë procesin e strukturimit dhe projektimit organizativ në bizneset shqiptare konstatoi në se organizatat

e biznesit në Shqipëri udhëhiqen në procesin e strukturimit nga njohuritë për strukturën dhe strategjinë si elemente të rëndësishëm në sigurimin e suksesit të biznesit dhe njëkohësisht nga dimensionet e rëndësishme të kontekstit e të strukturimit organizativ. Si rrjedhojë u arritën këto përfundime: Ky seksion u fokusua në analizën e testeve të pavarësisë, korrelimet midis variablave, ndërtimit dhe shqyrtimit të hipotezave, analizës faktoriale dhe të regresionit dhe arriti në vërtetimin ose jo të hipotezave të parashtruara dhe dha përgjigje pyetjeve kërkimore të ngritura. Disa përfundime të arritura janë:

1. Ndryshimet të cilat çojnë në rritjen e performancës së organizatave varen nga faktorët strukturorë të saj;
2. Ndryshimet të cilat çojnë në rritjen e performancës së organizatave varen nga faktorët kontekstualë të saj dhe këta faktorë janë të rëndësishëm;
3. Ndryshimet të cilat çojnë në performancë dhe arritje të mëtijshme të organizatave nuk varen nga vitet e aktivitetit të saj por varen më së shumti nga madhësia e tyre.
4. Ndër faktorët që kanë peshën më të madhe sa i takon ndryshimeve me ndikim tek performanca janë: puna me skuadra për të shpejtuar zhvillimin, përmirësimi i marrëdhënieve midis njësive si dhe përmirësimi i punës individuale;
5. Ndryshimet strukturore të organizatave të biznesit Shqiptar nuk lidhen me një ose disa nga faktorët teorik strukturorë, por me faktorë të tjerë të diktuar nga sfidat që përballin organizatat e biznesit në Shqipëri.
6. Në strukturimin organizativ, bizneset e studjuara marrin në konsideratë disa prej faktorëve të kontekstit që janë strategjia , teknologjia, ambienti, por ata evidentojnë edhe një faktor tjetër që në të testuam dhe qëndron e që është modeli i biznesit.
7. Pavarësisht nga lloji i aktivitetit, tashmë organizatat janë më të strukturuar nga ana organizative dhe më të qarta në vizionin e tyre;

8. Manaxhimi nëpërmjet bordeve apo ndërtimi i hierarkisë në drejtim i shërben vendimarrjes dhe e bën atë më efikente;
9. Strategjia si faktor kontekstual është faktor kryesor që ndikon në ndryshimet e performancës së organizatave;
10. Vendimarrja bëhet nga pronarët dhe menaxherët e kompanive dhe ndikohet nga përvoja por jo dhe njohuritë e tyre.

7.2.1.Çfarë do të trajtohet në kreun që vijon

Në kreun që vijon do të trajtohen përfundimet e dala nga studimi dhe më tej do të jepen disa rekomandime dhe sugjerime për studjuesit , sipërmarrësit dhe menaxherët.

KAPITULLI VIII: PËRFUNDIME, REKOMANDIME

Edhe pse e ardhmja është e paparashikueshme, mund të jemi të sigurtë se ndryshimi do të vazhdojë. Për rrjedhojë ky studim edhe pse pa arritur të ofrojë zgjidhje tërësisht praktike mund të shërbejë modestisht si një fillesë pozitive për ndryshime strukturore organizative më të studjuara në të ardhmen, nga bizneset në Shqipëri. Kjo vjen nga konkluzionet e arritura prej studimit që diagnostikuan disa probleme të lidhura me faktorët që ndikojnë strukturimin organizativ.

8.1.Përfundime

Disa konkluzione me interes që dalin nga studimi pasi ju dha përgjigje pyetjeve kërkimore dhe u vërteuan hipotezat e tij do ishin :

Përfundim 1. Organizatat e biznesit në Shqipëri përgjithësisht udhëhiqen edhe pse në mënyrë të moderuar nga kontributet teorike shkencore në projektimin organizativ dhe ndryshimin e strukturës. Niveli i njohurive dhe i ndërgjegjësimit të klasës menaxhere dhe sipërmarrësve shqiptarë për rëndësinë e strukturimit organizativ bazuar tek njohuritë shkencore, bën që organizatat e biznesit në Shqipëri të konsiderojnë edhe pse jo tërësisht dhe racionalisht dimensionet kontekstuale në vendimmarrjen e tyre për projektimin organizativ dhe ndryshimin e strukturës.

Përfundim 2. Ndryshe kostatohet situatë lidhur me dimensionet strukturorë. Fakti që dimensionet strukturorë teorike i udhëheqin fare pak organizatat e biznesit në Shqipëri si faktorët kryesorë që duhet të ndikojnë në vendimmarrjen e tyre për zgjedhjen dhe ndryshimin e strukturës, evidenton se kjo më tepër është e lidhur me sfidat që ata përballin sesa neglizhimi i tyre për ta bazuar shkencërisht strukturimin organizativ.

Përfundim 3. Duke qenë se disa nga faktorët kryesorë që ndikojnë në vendimmarrjen e organizatave të biznesit në Shqipëri për zgjedhjen dhe ndryshimin e strukturës janë aftësia financiare, konkurrenca, strategjia nuk rezulton të jetë faktor që ndikon në performancën e organizatave të biznesit në Shqipëri nëse ato udhëhiqen prej saj zgjedhjen apo ndryshimin e strukturës.

Përfundim 4. Vendimmarrja për strukturimin organizativ në organizatat e biznesit në Shqipëri raportohet të jetë kolegjiale në mënyrë të moderuar, por kjo nuk ndikon tek vendimmarrja për zgjedhjen e strukturës pasi faktorët e tjerë të raportuar si aftësia financiare dhe konkurreca, pengojnë menaxherët dhe ekspertët të ndikojnë vendimmarrjen e sipërmarrësve dhe investitorëve.

Përfundim 5. Trende të reja lidhur me performancën janë duke lindur në organizatat e biznesit Shqipëri, duke synuar drejt detyrave fleksibël në përgjigje të konkurrencës, së bashku me modelet tradicionale. Strukturat më të përhapura duket se ende janë, ato hierarkike duke përzjerë elementë të strukturave tradicionale me fleksibilitetin e orientuar nga konkurrenca .

Përfundim 6. Aftësia financiare e organizatës dhe konkurrenca, një nga sfidat e strukturimi organizativ sipas perceptimit të klasës menaxheriale dhe sipërmarrësve shqiptarë.

Përfundim 7. Një nga sfidat e strukturimit të organizatave të biznesit në Shqipëri është edhe kultura menaxheriale dhe sipërmarrëse në lidhje me konceptin e strategjisë dhe strukturës.

Përfundim 8. Ndryshimet e raportuara nga anketimi duke u korreluar me faktorët apo dimensionet strukturore dhe ato të kontekstit të raportuara çojnë në ndryshime pozitive të performancë së strukturës dhe organizatave të biznesit të marra në analizë.

Përfundim 9. Ndër faktorët që kanë peshën më të madhe sa i takon ndryshimeve me ndikim tek performanca janë: puna me skuadra për të shpejtuar zhvillimin, përmirësimi i marrëdhënieve midis njësive si dhe përmirësimi i punës individuale.

Përfundim 10. Ndryshimet të cilat çojnë në performancë dhe arritje të mëtejshme të organizatave nuk varen nga vitet e aktivitetit të saj por varen më së shumti nga madhësia e tyre.

Përfundim 11. Ndryshimet të cilat çojnë në rritjen e performancës së organizatave varen nga faktorët strukturorë të saj.

Përfundim 12. Ndryshimet të cilat çojnë në rritjen e performancës së organizatave varen nga faktorët kontekstualë të saj dhe këta faktorë janë të rëndësishëm.

8.2.Sugjerime

Sugjerim 1. Ka shumë rëndësi të kuptohet nga të gjithë se mënyra se si kompanitë bëjnë biznes shpesh ka më shumë rëndësi se sa ajo çfarë ato bëjnë sepse besoj se kjo ka impakt më të madh tek suksesi i tyre duke i diferencuar nga të tjerët dhe nëse strukturimi i bën ato të ndryshme kjo ka gjasa ti cojë edhe drejt suksesit. Modeli i biznesit ka shumë rëndësi sepse mund të përbëjë avantazhin e tyre konkurrues.

Sugjerim 2. Rinovimi i modelit të biznesit duke ruajtur avantazhin konkurrues në mënyrë të qëndrueshme mund të ndihmojë kompanitë të jenë më përpara në lojën konkurruese dhe të jenë gjithmonë të sukseshme.

Sugjerim 2. Krijimi bërthamave të ekspertëve që ofrojnë suport teorik dhe praktik për realizimin e ndryshimeve të cilat çojnë në performancë dhe arritje të mëtejshme të organizatave do ishte me interes për universitete dhe bizneset dhe bashkëpunimin midis tyre në kërkim të rezultateve pozitive për të ardhmen e ekonomisë dhe biznesit në Shqipëri.

8.3.Rekomandime për Studjuesit

Në përfundim, hulumtimi i raportuar në këtë studim ka dhënë disa përgjigje, por ka gjeneruar edhe pyetje të reja hulumtuese të cilat duket që kërkojnë studime të mëtejshme. Ai ka hedhur shumë pak dritë mbi polemikat mbi ekzistencën e dimensioneve universale themelore të strukturës organizative, por ai ka sugjeruar për studjuesit e tjerë një qasje që mund të jetë e dobishme në përcaktimin e ekzistencës ose mosekzistencës së këtyre dimensioneve. Për më tepër, ai ka ngritur mundësinë për studjuesit që strukturat e organizatave relativisht të suksesshme të mund të përshkruhen nga disa dimensionet në mënyrë të ndryshme e të pavarur.

Me interes do ishte që të vecoheshin psh organizatat me performancë të lartë nga ato me performancë të ulët ose edhe sektorë të vecantë të ekonomisë dhe të studjohej psh. se cilët nga dimensionet strukturore janë aty më prezente, për të kuptuar ndikimin e tyre në performancën e organizatës.

Duke shqyrtuar strategjitë e biznesit bazuar në strategjinë e tipologjisë zhvilluar nga Miles dhe Snow (kërkues -analizues –mbrojtës –reagues), në dritën e kornizës klasike SWOT, mund të shqyrtohen ndikimet e jashtme dhe të brendshme dhe kufizimet për formulimin e strategjisë së firmave të biznesit nisur nga dy këndvështrime: këndvështrimin sipas zgjedhjes strategjike dhe atë sipas teorisë së bazuar tek burimet , me qëllim identifikimin paraprak të llojit strategjisë së biznesit.

8.4.Rekomandime për Sipërmarrësit dhe Menaxherët

Sipërmarrësit dhe menaxherët që do të dinë të kombinojnë strategjitë e shëndosha me strukturat dhe aftësitë e duhura organizative do të mundin të sigurojnë çelësin për zhvillimin e fleksibilitetit, koordinimit dhe zhdërvjellësisë që organizatave të të gjitha madhësive ju kërkohet të kenë në mjedisin e sotëm. Tipologjia e Modelit Integrativ të Dimensioneve Strukturore dhe Strategjike të Miller- it ,mundtë ishte një fillim i mirë.

Sipërmarrësit dhe menaxherët që do të dinë si të integrojnë me vendimet e tyre të projektimit matjen e performancës, shpërblimet dhe sistemet e tjera të burimeve njerëzore për suksesin do të jenë në gjendje të kuptojnë fuqinë e një organizate të mirëprojektuar.

Sipërmarrësit dhe menaxherët që ndihmojnë organizatat e tyre të zhvillojnë kompetencën kolektive duke bërë pyetjen e drejtë, duke bërë vendime të informuara dhe duke i zbatuar në mënyrë të vëmendëshme duke përmbushur edhe nevojat e biznesit edhe të individit, do të jenë të suksesshëm në ndërtimin e organizatave dinamike për të përballuar me sukses të ardhmen.

1. Pavarësisht se situata social ekonomike e vendit gjatë periudhës së demokracisë dhe ekonomisë së hapur kanë evoluar ende shihet e domosdoshme që vendimmarrja për strukturimin organizativ të mos mbetet vetëm në dorën e pronarit apo manaxherit kryesor; kjo do të thotë që disa vendimmarrje që implikojnë njohuritë shkencore, kërkojnë tërheqjen më shumë të mendimit ekspert dhe të specializuar.
2. Vendimmarrja fillestare për projektimin organizativ dhe në vazhdim për strukturimin do të ishte më efikase nëse pjesëmarrja e menaxherëve dhe e specialistëve të fushës do të ishte gjithnjë e më e pranishme dhe më gjithpërfshirëse;

3. Ndryshimet në strukturimin e organizatës mund të shihen dhe të vlerësohen si një mundësi e mirë për t'u përshtatur jo vetëm faktorëve të brendshëm (situata financiare, investimet, burimet njerëzore etj) por edhe faktorëve të jashtëm (struktura e tregut, ndryshimet në kuadrin ligjor etj) për të patur gjithnjë një performancë të qëndrueshme të aktivitetit të saj;

4. Projektimi dhe Strukturimi organizativ duhet të synojë edhe motivimin e të gjithë punonjëve të organizatës, sepse motivimi teorikisht njihet që ka impakt pozitiv tek performanca organizative. Kjo realizohet nëse këto procese ndiqen dhe studjohen në mënyrë të vazhdueshme dhe jo vetëm në fazën fillestare të hapjes së aktivitetit ekonomik të organizatës së biznesit.

5. Strukturimi i studjuar dhe eficient duke respektuar dimensionet strukture dhe ato rrethanore si dhe duke respektuar modele e tipologji që sugjeron literatura shkencore, por që i përshtaten më shumë e më mirë situatave dhe rrethanave specifike të secilës organizatë biznesi, do të shërbejë si një mekanizëm suksesi për qasje dhe sjellje të reja të organizatave në përputhje me objektivat e tyre .

Me këtë studim shpresoj të ofroj modestisht në se jo pikërisht një udhëzues për menaxherët apo sipërmarrësit apo specialistët e projektimit organizativ, të paktën një mjet që u jep mundësinë të mendojnë më seriozisht se si në mënyrë proaktive, dinamike dhe lehtësisht të përfitojnë nga mundësitë e tregut duke e parë projektimin organizativ si një avantazh konkurrues.

Për këdo që e përdor këtë studim në tërësi ose pjesërisht kur projekton e strukturon organizatën, shpresoj të jetë një ndihmesë modeste për të thelluar kompetencën e vet të projektimit dhe strukturimit organizativ.

Më tej, ky studim sugjeron se përdorimi i parimeve të projektimit që rrjedhin nga një kuptim më i plotë i paradigmes së kompleksitetit, do të ofrojë një mënyrë më të përparuar që do të ndryshojë në mënyrë efektive me qasjet e kaluara që e kanë humbur tashmë rëndësinë e tyre dhe në disa raste janë bërë të dëmshme për organizatat dhe individët. Përdorimi i këtyre parimeve do të lehtësojë zhvillimin e formave të reja strukture që janë më shumë në

harmoni me kohën dhe për këtë arsye të projektuara për t'iu përgjigjur kushteve të ndryshimit të shpejtë dhe të pasigurisë.

Sa më sipër lidhet me të gjithë individët brenda dhe jashtë organizatave të biznesit që ndihen shumë të penguar nga burokracia, ata që i shqetëson fakti se "sistemi" është duke e ndrydhur gjenerimin e ideve të reja dhe risive që burojnë prej tyre, ata që fshehurazi besojnë se "ngushtimi i shtegut është në majë", ata që pyesin pse jeta e organizatave duhet të jetë aq frenuese, ata që ndiejnë se kompetencat dhe pushteti i pozicionit individual duhet të lidhen më fort, ata që mendojnë se të punësuarit janë me të vërtetë mjaftueshëm të zgjuar për të menaxhuar veten, ata që e dinë se "menaxhimi", siç praktikohet nganjëherë aktualisht, është frenues mbi suksesin dhe dëshirojnë të bëjnë diçka për këtë.

Dhe në vend të mbylljes

Megjithatë, duke e mbyllur këtë studim mbi strukturimin organizativ dhe sfidat që e shoqërojnë atë, studjuesja bashkohet me shumë autorë të fushës që aspirojnë për ndryshimin e metodave të vjetëruara dhe përparimin në fushën e menaxhimit dhe strukturimit organizativ (Hamel G, 2007). Ky studim ashtu si shumë të tjera në këtë fushë synojnë dhe aspirojnë ndryshimin dhe ecjen përpara me anë të njohurive shkencore, njohjen dhe aplikimin e tyre me sukses.

Kjo do të thotë se organizatat biznesit duhet të jenë të afta të ripërtërihen spontanisht dhe drama e ndryshimit nuk ka pse të shoqërohet me ankthin e traumës së një kthese. Studjuesja aspiron të nxisë studjuesit dhe klasën menaxhere de sipërmarrëse të projektojnë dhe strukturojnë biznese ku inspirimi i inovacionit të pulsojë tek çdo aktivitet, ku novatorët të fitojnë mbi konservatorët, pra kompani që me të vërtetë ta meritojnë pasionin dhe krijimtarinë e individëve që punojnë atje dhe natyrshëm të arrijnë të gjenerojnë më të mirën nga njerëzit e tyre.

Ky studim rreket të evidentojë se këto organizata biznesi të mirëprojektuara janë një detyrim i ngutshëm, ato janë sfida që lidhen me ndryshimin, për kompanitë që shprehin të mbijetojnë dhe lulëzojnë në situatat e vështira të krizave globale e kompleksitetit të ambientit të ashpër të konkurrencës dhe këto sfida mund të kapërcehen vetëm me aplikimin e më të përparuarës në fushë, me risi dhe menaxhim të frymëzuar nga novacioni.

SHTOJCA

ANEKS 1

Tabela 1 Krostabulata -Arsimi dhe Pozicioni në Organizatë

Arsimi	Pozicioni në organizatë									
	Sipërmarrës/pronar	%	Menaxher kryesor	%	Menaxher funksioni/njësie	%	Specialist	%	Total	%
I mesëm	31	37.8%	13	15.9%	16	19.5%	22	26.8%	82	100.0%
I lartë	55	32.4%	50	29.4%	30	17.6%	35	20.6%	170	100.0%
Pasuniversitar	7	14.6%	26	54.2%	8	16.7%	7	14.6%	48	100.0%
Total	93	31.0%	89	29.7%	54	18.0%	64	21.3%	300	100.0%

Tabela 2 Krostabulata- Arsimi dhe vendi i studimit

Arsimi	Ju keni studiuar							
	Jashtë shtetit		Në Shqipëri		Te dyja alternativat		Total	
I mesëm	13	15.9%	62	75.6%	7	8.5%	82	100.0%
I lartë	22	12.9%	105	61.8%	43	25.3%	170	100.0%
Pasuniversitar	10	20.8%	24	50.0%	14	29.2%	48	100.0%
Total	45	15.0%	191	63.7%	64	21.3%	300	100.0%

Tabela 3 Krostabulata Lloji i aktivitetit & Madhësia e ndërmarrjes

Sektori	Nr. i punonjësve në organizatën tuaj:									
	Deri në 10 punonjës	%	11 – 20 punonjës	%	21 – 50 punonjës	%	Mbi 50 punonjës	%	Total	%
Prodhim të mirash	25	24.8%	40	39.6%	15	14.9%	21	20.8%	101	100.0%
Shërbime	55	27.6%	75	37.7%	29	14.6%	40	20.1%	199	100.0%
Total	80	26.7%	115	38.3%	44	14.7%	61	20.3%	300	100.0%

Tabela 4 Krostabulata Lloji i aktivitetit & ndryshimi i stafit gjatë 3 viteve të fundit

Sektori	Gjatë 3 vjetëve të fundit keni pasur							
	Rritje të stafit		Shkurtime të stafit		Asnjë ndryshim		Total	
Prodhim të mirash	34	33.7%	32	31.7%	35	34.7%	101	100.0%
Shërbime	79	39.7%	67	33.7%	53	26.6%	199	100.0%
Total	113	37.7%	99	33.0%	88	29.3%	300	100.0%

Tabela 5 Vlerësimi i faktorëve strukturorë

	Nivel shumë i ulët	%	Nivel i ulët	%	Nivel mesatar	%	Nivel i lartë	%	Nivel shumë i lartë	%	Total	%
Aftësia financiare e organizatës	114	38.0	38	12.7	99	33.0	38	12.7	11	3.7	300	100.0
Fleksibiliteti (shumë detyra)	110	36.7	38	12.7	101	33.7	39	13.0	12	4.0	300	100.0
Përvoja e organizatave të ngjashme	107	35.7	42	14.0	95	31.7	38	12.7	18	6.0	300	100.0
Spontaniteti i kthyer në përvojë/rutinë	105	35.0	44	14.7	94	31.3	38	12.7	19	6.3	300	100.0

Tabela 6 Krostabulata- Lloji i aktivitetit me ndryshimet strukurore

Sektori	Gjatë 3 viteve të fundit ju keni pasur							
	Ndryshime të vogla të struktures	%	Ndryshime të mëdha të struktures	%	Asnjë ndryshim	%	Total	%
Prodhim të mirash	68	67.3%	7	6.9%	26	25.7%	101	100.0%
%	42.0%		14.3%		29.2%		33.7%	
Shërbime	94	47.2%	42	21.1%	63	31.7%	199	100.0%
%	58.0%		85.7%		70.8%		66.3%	
Total	162	54.0%	49	16.3%	89	29.7%	300	100.0%
%	100.0%		100.0%		100.0%		100.0%	

Tabela 7 Vlerësimi i faktorëve kontekstualë

Faktorët	Nivel shumë i ulët	%	Nivel i ulët	%	Nivel mesatar	%	Nivel i lartë	%	Nivel shumë i lartë	%	Total	%
Strategjia	81	27.0	66	22.0	45	15.0	54	18.0	54	18.0	300	100.0
Teknologjia	107	35.7	42	14.0	94	31.3	39	13.0	18	6.0	300	100.0
Dixhitalizimi (kompjuteri /interneti)	105	35.0	44	14.7	93	31.0	39	13.0	19	6.3	300	100.0
Ndryshimi ambientit	81	27.0	66	22.0	45	15.0	54	18.0	54	18.0	300	100.0
Globalizmi	80	26.7	67	22.3	46	15.3	53	17.7	54	18.0	300	100.0
Konkurrenca	79	26.3	65	21.7	51	17.0	52	17.3	53	17.7	300	100.0
Modeli i biznesit	78	26.0	66	22.0	50	16.7	54	18.0	52	17.3	300	100.0
Ndryshimi i kërkesës konsumatore	80	26.7	67	22.3	45	15.0	55	18.3	53	17.7	300	100.0

Tabela 8 Vlerësimi i efikasitetit të strukturës

	Po	%	Mbase po	%	Mbase Jo	%	Jo	%	Total	%
Ka aty pozicione ku mendoni se struktura s'është aq efiçente?	40	13.3	96	32.0	99	33.0	65	21.7	300	100.0
Mendoni se keni nevojë për të formuar një strukturë të re?	27	9.0	152		81	27.0	40	13.3	300	100.0

Tabela 9 Testi Chi Square Lloji i vendimarrjes & niveli i njohurive

Struktura fillestare është ndërtuar bazuar në	Niveli i njohurive			
	Shumë pak	Mesatarisht	Shumë	Total
Vendim marrje e personale e pronarit	30	44	33	107
Expected Count	36.7	41.7	28.5	107.0
Vendimarrje kolegjiale stafit (drejtues/ekspert),	49	50	30	129
Expected Count	44.3	50.3	34.4	129.0
Vendimarrje e konsultuar nga ekspertë të jashtëm	14	10	11	35
Expected Count	12.0	13.7	9.3	35.0
Nuk e di	10	13	6	29
Expected Count	10.0	11.3	7.7	29.0
Total	103	117	80	300
Expected Count	103.0	117.0	80.0	300.0
Chi-Square Tests				
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square	5.366 ^a	6	.498	
Likelihood Ratio	5.511	6	.480	
Linear-by-Linear Association	1.457	1	.227	
N of Valid Cases	300			

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7.73.

Tabela 11 Testi Chi square midis llojit të ndryshimeve strukturore dhe strategjisë

Gjatë 3 viteve të fundit ju keni pasur	Strategjia			
	Nivel i ulët	Mesatar	Nivel i lartë	Total
Ndryshime të vogla të structures	90	24	48	162
Expected Count	79.4	24.3	58.3	162.0
Ndryshime të mëdha të strukturës	23	9	17	49
Expected Count	24.0	7.4	17.6	49.0
Asnjë ndryshim të strukturës	34	12	43	89
Expected Count	43.6	13.4	32.0	89.0
Total	147	45	108	300
Expected Count	147.0	45.0	108.0	300.0
Chi-Square Tests				
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square	9.690 ^a	4	.046	
Likelihood Ratio	9.539	4	.049	
Linear-by-Linear Association	8.838	1	.003	
N of Valid Cases	300			

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7.35.

Tabela 11/1 Testi Chi square midis llojit të ndryshimeve strukturore dhe teknologjisë

Gjatë 3 viteve të fundit ju keni pasur	Teknologjia			
	Nivel i ulët	Mesatar	Nivel i lartë	Total
Ndryshime të vogla të strukture	87	42	33	162
Expected Count	80.5	50.8	30.8	162.0
Ndryshime të mëdha të strukture	15	22	12	49
Expected Count	24.3	15.4	9.3	49.0
Asnjë ndryshim	47	30	12	89
Expected Count	44.2	27.9	16.9	89.0
Total	149	94	57	300
Expected Count	149.0	94.0	57.0	300.0
Chi-Square Tests				
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square	11.203 ^a	4	.024	
Likelihood Ratio	11.600	4	.021	
Linear-by-Linear Association	.083	1	.774	
N of Valid Cases	300			

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9.31.

Tabela 11/2 Testi Chi square midis llojit të ndryshimeve strukturore dhe ndryshimeve të ambientit

Gjatë 3 viteve të fundit ju keni pasur	Ndryshimet e ambientit			
	Nivel i ulët	Mesatar	Nivel i lartë	Total
Ndryshime të vogla të struktures	90	24	48	162
Expected Count	79.4	24.3	58.3	162.0
Ndryshime të mëdha të struktures	23	9	17	49
Expected Count	24.0	7.4	17.6	49.0
Asnjë ndryshim	34	12	43	89
Expected Count	43.6	13.4	32.0	89.0
Total	147	45	108	300
Expected Count	147.0	45.0	108.0	300.0
Chi-Square Tests				
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square	9.690 ^a	4	.046	
Likelihood Ratio	9.539	4	.049	
Linear-by-Linear Association	8.838	1	.003	
N of Valid Cases	300			

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7.35.

Tabela 11/3 Testi Chi square midis llojit të ndryshimeve strukturore dhe modeli i biznesit

Gjatë 3 viteve të fundit ju keni pasur	Modeli i biznesit			
	Nivel i ulët	Mesatar	Nivel i lartë	Total
Ndryshime të vogla të struktures	89	27	46	162
Expected Count	77.8	27.0	57.2	162.0
Ndryshime të mëdha të struktures	21	11	17	49
Expected Count	23.5	8.2	17.3	49.0
Asnjë ndryshim	34	12	43	89
Expected Count	42.7	14.8	31.4	89.0
Total	144	50	106	300
Expected Count	147.0	45.0	108.0	300.0
Chi-Square Tests				
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square	11.656 ^a	4	.020	
Likelihood Ratio	11.389	4	.023	
Linear-by-Linear Association	9.557	1	.002	
N of Valid Cases	300			

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8.17.

Tabela 12 Testi Chi square hierarkia në organizatë & motivimi

Sa nivele hierarkike ka në organizatën tuaj?	Mendoni se ndjeheni i/e motivuar të punoni brenda strukturës ekzistuese?					Total
	Po	Mbase po	Mbase Jo	Jo	Nuk e di	
Shumë (hierarikike)	48	64	22	17	18	169
Expected Count	49.0	78.9	18.0	11.3	11.8	169.0
Pak (e sheshtë),	4	11	2	0	0	17
Expected Count	4.9	7.9	1.8	1.1	1.2	17.0
Tjetër (specifiko)	35	65	8	3	3	114
Expected Count	33.1	53.2	12.2	7.6	8.0	114.0
Total	87	140	32	20	21	300
Expected Count	87.0	140.0	32.0	20.0	21.0	300.0
Chi-Square Tests						
	Value	df		Asymp. Sig. (2-sided)		
Pearson Chi-Square	23.584 ^a	8		.003		
Likelihood Ratio	26.924	8		.001		
Linear-by-Linear Association	12.246	1		.000		
N of Valid Cases	300					

a. 4 cells (26.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.13.

Tabela 13 Testi Chi square Performanca & strukturimi sipas Strategjisë

Rëndësia e strategjisë si faktor i strukturimit	Performanca			
	Rritje	rënie	Asnjë ndryshim	Total
Nivel i ulët	39	48	60	147
Expected Count	48.5	45.6	52.9	147.0
Mesatar	21	11	13	45
Expected Count	14.9	14.0	16.2	45.0
Nivel i lartë	39	34	35	108
Expected Count	35.6	33.5	38.9	108.0
Count	99	93	108	300
Expected Count	99.0	93.0	108.0	300.0
Chi-Square Tests				
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square	7.456 ^a	4	.114	
Likelihood Ratio	7.356	4	.118	
Linear-by-Linear Association	3.286	1	.070	
N of Valid Cases	300			

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13.95.

Tabela 14 Analiza ANOVA për lidhjen mes ndryshimeve & viteve të aktivitetit të organizatës

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.812	3	1.604	.917	.434
Within Groups	306.183	175	1.750		
Total	310.994	178			
Organizata e ushtron aktivitetin prej	N	Subset for alpha = 0.05			
		1			
Mbi 10 vjet	47	2.77			
3-5 vjet	43	3.02			
5-10 vjet	58	3.05			
0-3 vjet	31	3.26			
Sig.		.319			

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 42.539.

Tabela 15 Analiza ANOVA për lidhjen mes ndryshimeve & madhësisë së organizatës

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	15.823	3	5.274	3.127	.027
Within Groups	295.172	175	1.687		
Total	310.994	178			
Nr. i punonjësve në organizatën tuaj:	N	Subset for alpha = 0.05			
		1	2		
		21 – 50 punonjës	2.66		
		11 – 20 punonjës	2.84	2.84	
		Mbi 50 punonjës	2.92	2.92	
		Deri në 10 punonjës	3.44	3.44	

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 37.872.

Tabela 16 Testi Chi square midis llojit të ndryshimeve strukturore dhe aftësisë financiare të organizatës

Gjatë 3 viteve të fundit ju keni pasur	Aftësia financiare etë organizatës			
	Nivel i ulët	Mesatar	Nivel i lartë	Total
Ndryshime të vogla të strukture	88	44	30	162
Expected Count	82.1	53.5	26.5	162.0
Ndryshime të mëdha të strukture	14	24	11	49
Expected Count	24.8	16.2	8.0	49.0
Asnjë ndryshim	50	31	8	89
Expected Count	45.1	29.4	14.5	89.0
Total	152	99	49	300
Expected Count	152.0	99.0	49.0	300.0
Chi-Square Tests				
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square	15.773 ^a	4	.003	
Likelihood Ratio	16.687	4	.002	
Linear-by-Linear Association	.636	1	.425	
N of Valid Cases	300			

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8.00.

Tabela 17 Testi Chi square midis llojit të ndryshimeve strukturore dhe fleksibilitetit

Gjatë 3 viteve të fundit ju keni pasur	Fleksibiliteti			
	Nivel i ulët	Mesatar	Nivel i lartë	Total
Ndryshime të vogla të strukture	87	45	30	162
Expected Count	79.9	54.5	27.5	162.0
Ndryshime të mëdha të strukture	15	23	11	49
Expected Count	24.2	16.5	8.3	49.0
Asnjë ndryshim	46	33	10	89
Expected Count	43.9	30.0	15.1	89.0
Total	148	101	51	300
Expected Count	148.0	101.0	51.0	300.0
Chi-Square Tests				
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square	11.563 ^a	4	.021	
Likelihood Ratio	12.061	4	.017	
Linear-by-Linear Association	.052	1	.820	
N of Valid Cases	300			

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8.33.

Tabela 18 Testi Chi square midis llojit të ndryshimeve strukturore dhe përvojës së oganizatave të ngjashme

Gjatë 3 viteve të fundit ju keni pasur	Përvoja e organizatave të ngjashme			
	Nivel i ulët	Mesatar	Nivel i lartë	Total
Ndryshime të vogla të struktures	87	42	33	162
Expected Count	80.5	51.3	30.2	162.0
Ndryshime të mëdha të struktures	15	23	11	49
Expected Count	24.3	15.5	9.1	49.0
Asnjë ndryshim	47	30	12	89
Expected Count	44.2	28.2	16.6	89.0
Total	149	95	56	300
Expected Count	149.0	95.0	56.0	300.0
Chi-Square Tests				
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square	11.611 ^a	4	.020	
Likelihood Ratio	11.914	4	.018	
Linear-by-Linear Association	.096	1	.757	
N of Valid Cases	300			

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9.15.

Tabela 19 Testi Chi square midis llojit të ndryshimeve strukturore dhe spontanitetit të kthyer në përvojë

Gjatë 3 viteve të fundit ju keni pasur	Spontaniteti i kthyer në përvojë			
	Nivel i ulët	Mesatar	Nivel i lartë	Total
Ndryshime të vogla të strukture	87	41	34	162
Expected Count	80.5	50.8	30.8	162.0
Ndryshime të mëdha të strukture	15	23	11	49
Expected Count	24.3	15.4	9.3	49.0
Asnjë ndryshim	47	30	12	89
Expected Count	44.2	27.9	16.9	89.0
Total	149	94	57	300
Expected Count	149.0	94.0	57.0	300.0
Chi-Square Tests				
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square	12.205 ^a	4	.016	
Likelihood Ratio	12.514	4	.014	
Linear-by-Linear Association	.139	1	.710	
N of Valid Cases	300			

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9.31.

Tabela 20 Ndërmarrjet aktive sipas madhësisë

Ndërmarrjet aktive sipas madhësisë						
Grupuar sipas xhiros, mil. Lekë	Gjithsej Total	Grupuar sipas numrit të të punësuarve				
		1	2 ÷ 4	5 ÷ 9	10 ÷ 49	50+
Gjithsej	97,436	61,098	27,430	4,605	3,465	838
< 5	82,359	58,508	22,155	1,575	119	2
5 ÷ < 10	5,037	1,397	2,257	863	516	4
10 ÷ < 50	6,137	929	2,227	1,328	1,477	176
50 ÷ < 100	1,807	181	446	478	545	157
100 ÷ < 250	1,245	64	263	271	479	168
> = 250	851	19	82	90	329	331

Aktiviteti ekonomik	Gjithsej Total	Grupuar sipas numrit të të punësuarve				
		1	2 ÷ 4	5 ÷ 9	10 ÷ 49	50+
Gjithsej	100	62.7	28.2	4.7	3.6	0.9
< 5	84.5	60.0	22.7	1.6	0.1	0.0
5 ÷ < 10	5.2	1.4	2.3	0.9	0.5	0.0
10 ÷ < 50	6.3	1.0	2.3	1.4	1.5	0.2
50 ÷ < 100	1.9	0.2	0.5	0.5	0.6	0.2
100 ÷ < 250	1.3	0.1	0.3	0.3	0.5	0.2
> = 250	0.9	0.0	0.1	0.1	0.3	0.3

Tabela 21

Ndërmarrjet aktive sipas aktivitetit ekonomik dhe madhësisë sipas të punësuarve

Aktiviteti ekonomik	Gjithsej Total	Grupuar sipas numrit të të punësuarve Group by number of employed					Economic Activity
		1	2 ÷ 4	5 ÷ 9	10 ÷ 49	50+	
Gjithsej	97,436	61,098	27,430	4,605	3,465	838	Total
Prodhuesit e të mirave	15,408	6,297	5,403	1,700	1,610	398	Producers of goods
Bujqësia e Peshkimi	1,627	1,071	454	51	40	11	Agriculture & Fishing
Industria	9,686	3,960	3,864	841	739	282	Industry
Ndërtimi	4,095	1,266	1,085	808	831	105	Construction
Prodhuesit e shërbimeve	82,028	54,801	22,027	2,905	1,855	440	Producers of services
Tregtia	43,425	31,014	10,432	1,280	626	73	Trade
Hotele, Kafe, Restorante	15,108	7,185	7,092	685	130	16	Hotels, Coffee, Restaurants
Transporti e Komunikacioni	9,952	8,344	1,188	213	166	41	Transport & Communication
Shërbime të tjera	13,543	8,258	3,315	727	933	310	Other Services

Aktiviteti ekonomik	Gjithsej Total	Grupuar sipas numrit të të punësuarve Group by number of employed					Economic Activity
		1	2 ÷ 4	5 ÷ 9	10 ÷ 49	50+	
Gjithsej	100	62.7	28.2	4.7	3.6	0.9	Total
Prodhuesit e të mirave	15.8	6.5	5.5	1.7	1.7	0.4	Producers of goods
Bujqësia e Peshkimi	1.7	1.1	0.5	0.1	0.0	0.0	Agriculture & Fishing
Industria	9.9	4.1	4.0	0.9	0.8	0.3	Industry
Ndërtimi	4.2	1.3	1.1	0.8	0.9	0.1	Construction
Prodhuesit e shërbimeve	84.2	56.2	22.6	3.0	1.9	0.5	Producers of services
Tregtia	44.6	31.8	10.7	1.3	0.6	0.1	Trade
Hotele, Kafe, Restorante	15.5	7.4	7.3	0.7	0.1	0.0	Hotels, Coffee, Restaurants
Transporti e Komunikacioni	10.2	8.6	1.2	0.2	0.2	0.0	Transport & Communication
Shërbime të tjera	13.9	8.5	3.4	0.7	1.0	0.3	Other Services

Burimi: Instat 2011

ANEKSI 2 - INSTRUMENTI MATËS

PYETËSOR – Strukturimi Organizativ I Biznesit, Sfidat Dhe Tendencat E Sotme

Përshëndetje. Unë quhem Ludmilla Shkurti pedagoge e doktorante dhe po bëj një studim mbi strukturimin organizativ të biznesit nën udhëheqjen shkencore të Prof. Dr. Shyqyri Llaci. Bashkëpunimi juaj do të na lejojë të eidentojmë disa çështje që lidhen dhe ndihmojnë këtë studim duke shpresuar të kontribuojë në mbarëvajtjen e organizatave të biznesit. Të dhënat e pyetësorit do të mbeten plotësisht konfidenciale.

SEKSIONI A. TË PËRGJITHËSHME

P.1 Statusi në organizatë: 1.Sipërmarrës/pronar , 2.Menaxher kryesor, 3.Menaxher funksioni/njësie, 4.Specialist
(1) (2) (3) (4)

P.2 Cili është niveli juaj arsimor? 1. I mesëm , 2.I lartë, 3.Pasuniversitar
(1) (2) (3)

P.3 Ju keni studiuar ? 1. Jashtë shtetit , 2. Në Shqipëri, 3.Të dy opsionet
(1) (2) (3)

P.4 Gjinia: 1. Femër, 2. Mashkull
(1) (2)

P.5 Vendodhja e aktivitetit: 1. Qarku Tiranë, 2. Qarku Durrës, 3.Qarku Vlorë
(1) (2) (3)

P.6 Sa nivele hierarkike ka në organizatën tuaj? 1. Shumë (hierarikike), 2.Pak (e sheshtë), 3.Tjetër (specifiko)
(1) (2) (3)

P.7 Cili është sektori ku përfshihet aktiviteti juaj? 1.Prodhim të mirash, 2. Shërbime
(1) (2)

SEKSIONI B. GJENDJA E ORGANIZATES SUAJ/TRENDI

P.8 Organizata e ushtron akitivitetin prej:1. 0-3 vjet, 2. 3-5 vjet, 3. 5-10 vjet, 4.Mbi 10 vjet

(1)
(2) (3) (4)

P.9 Nr. i punonjësve në organizatën tuaj: 1.Deri në 10 punonjës, 2.11 – 20 punonjës, 3.21 – 50 punonjës, 4.Mbi 50 punonjës.

(1) (2) (3) (4)

P.10 Gjatë 3 vjetëve të fundit keni pasur :1.Rritje të stafit, 2.Shkurtime të stafit, 3. Asnjë ndryshim

(1) (2) (3)

P.11 Gjatë 3-5 vjetëve të fundit keni pasur : 1.Rritje të fitimit, 2.Rënie të fitimit, 3.Asnjë ndryshim.

(1) (2) (3)

P.12 Gjatë 3 vjetëve të fundit keni pasur :1.Rritje të shifres afariste, 2.Zvogelim të shifrës afariste, 3.Asnjë ndryshim.

(1) (2) (3)

P.13.Struktura fillestare është ndërtuar bazuar në: 1.Vendim marrje e personale e pronarit, 2.Vendimarrje kolegjiale stafit (drejtues/ekspert), 3.Vendimarrje e konsultuar nga ekspertë të jashtëm, 4.Nuk e di.

(1)

(2) (3) (4)

P.14 Listoni faktorët strukturorë që ju kanë udhëhequr në strukturimin organizativ dhe i rendisni

sipas rëndësisë së ndikimit në zgjedhjen e strukturës (vlerësimi 1 më i ulët deri në 5 më i lartë).

Faktorët strukturorë	1.Nivel shumë i ulët, 2. Nivel i ulët, 3.Nivel mesatar, 4. Nivel i lartë, 5. Nivel shumë i lartë
1. Aftësia financiare e organizatës	(1) (2) (3) (4) (5)
2. Fleksibiliteti (shumë detyra)	(1) (2) (3) (4) (5)
3. Përvoja e organizatave të ngjashme	(1) (2) (3) (4) (5)
4. Spontanitet i kthyer në përvojë/rutinë	(1) (2) (3) (4) (5)
5. Tjetër (specifiko)	(1) (2) (3) (4) (5)

P.15 Detyrat që ju kryeni janë: 1.Të përcaktuara qartë në kontratë/rutinë, 2.Rastësore sipas nevojave / situatave organizative, 3.Të dyja alternativat.

(1) (2) (3)

P.16 Ju merrni urdhëra/raportoni vetëm nga/tek: 1.Pronari, 2.Menaxheri kryesor, 3.Eprori i nivelit përkatës, 4.Punoni me ekiye/grupe , 5.Tjeter.

(1) (2) (3) (4) (5)

P.17 Nismat tua o se të kolegëve tuaj për ndryshime në mënyrën e të performuarit zakonisht: 1.Promovohen/mbështeten, 2.Ndëshkohen, 3.Injorohen, 4.Nuk e di.

(1) (2) (3) (4)

P.18 Gjatë 3 viteve të fundit ju keni pasur: 1.Ndryshime të vogla të strukturës, 2.Ndryshime të mëdha të strukturës, 3.Asnjë ndryshim.

(1) (2) (3)

P.19 Listoni faktorët kontekstualë që ju kanë udhëhequr në strukturimin organizativ (ndryshimin e strukturës)dhe i rendisni sipas rëndësisë së ndikimit në zgjedhjen e strukturës (vlerësimi 1 më i ulët deri në 5 më i lartë).

Faktorët kontekstualë	1.Nivel shumë i ulët, 2. Nivel i ulët, 3.Nivel mesatar, 4. Nivel i lartë, 5. Nivel shumë i lartë
1. Strategjia	(1) (2) (3) (4) (5)
2. Teknologjia	(1) (2) (3) (4) (5)
3. Dixhitalizim (kompjuteri /interneti)	(1) (2) (3) (4) (5)
4. Ndryshimi ambientit	(1) (2) (3) (4) (5)
5. Globalizmi	(1) (2) (3) (4) (5)
6. Konkurrenca	(1) (2) (3) (4) (5)
7. Modeli i biznesit	(1) (2) (3) (4) (5)
8. Ndryshimi i kërkesës konsumatore	(1) (2) (3) (4) (5)
9. Tjetër (specifiko)	(1) (2) (3) (4) (5)

P.20 Ndryshimet e strukturës janë bazuar në: 1.Vendimarrje personale, 2.Vendimarrje kolegjiale stafit (drejtues/ekspert), 3.Vendimarrje e konsultuar nga ekspertë të jashtëm, 4.Vendimarrje bazuar tek eksperiencia e te tjereve, 5.Nuk e di.

(1) (2) (3) (4) (5)

P.21 Mendoni se ndjeheni i/e motivuar të punoni brenda strukturës ekzistuese?

1.Po, 2. Mbase po, 3. Mbase jo, 4. Jo, 5.Nuk e di.

(1) (2) (3) (4) (5)

P.22 Për periudhen 2013-2018 ju parashikoni që numri i punonjësve të organizatës suaj : 1.Të rritet, 2.Të mos ndryshojë, 3.Të zvogelohet, 4.Nuk e di.

(1) (2) (3) (4)

SEKSIONI C . NJOHURITË PER MANAXHIMIN E ORGANIZATËS

P.23 Çfarë njohurish keni ju për strukturën organizative? 1.Asgjë, 2.Shumë pak, 3. Pak, 4.Mesatarisht, 5. Shumë, 6. Gjithçka.

(1) (2)

(3) (4) (5) (6)

P.24 Çfarë njohurish keni ju për strategjinë organizative? 1.Asgjë, 2.Shumë pak, 3. Pak, 4.Mesatarisht, 5. Shumë, 6. Gjithçka.

(1) (2)

(3) (4) (5) (6)

P.25 A mendoni ju se struktura ekzistuese është më e mira /efikase. 1.Po, 2. Mbase po, 3. Mbase jo, 4. Jo, 5.Nuk e di.

(1) (2) (3) (4) (5)

P.26 Mund të vizatoni organigramën e kompanisë tuaj? 1.Po, 2. Mbase po, 3. Mbase jo, 4. Jo,

(1) (2) (3) (4)

P.27 A ka aty pozicione ku nuk jeni të sigurtë se kush pergjigjet tek kush? .Po, 2. Mbase po, 3. Mbase jo, 4. Jo.

(1) (2) (3) (4)

P.28 Ka aty pozicione ku mendoni se struktura s'është aq efikente? 1. Po, 2. Mbase po, 3. Mbase jo, 4. Jo.

(1) (2) (3) (4)

P.29 Mendoni se keni nevojë për të formuar një strukturë të re? 1. Po, 2. Mbase po, 3. Mbase jo, 4. Jo.

(1) (2) (3) (4)

P.30 Në se përgjigja është “po” ose “mbase po” cfarë ndryshime mendoni?

Ndryshimet	1.Aspak dakort, 2. Pjesërisht dakort, 3.neutral, 4. Dakort, 5. Plotësisht dakort
1. Futja e strukturave /proceseve të reja	(1) (2) (3) (4) (5)
2. Puna me skuadra për të shpejtuar zhvillimin	(1) (2) (3) (4) (5)
3. Përmirësimi i marrëdhënieve midis njësive	(1) (2) (3) (4) (5)
4. Përmirësimi i mundësive për të mësuar individit dhe ekipet	(1) (2) (3) (4) (5)
5. Tjetër (specifiko)	(1) (2) (3) (4) (5)

P.31 Nëse është “Asnjë prej tyre.” ju lutem specifikoni:Cdo të bënit /cfarë ju nevojitet, për ta ndryshuar:

_____Ndryshimi i Modelit të biznesit , fleksibiliteti për të ndjekur konkurrencën ,konsumatorin , kontrata me te tretë,etj .

Faleminderit!

ANEKSI 3 -TABELA E TEORIVE

Tabela 2.1			
Teoritë Organizative më Rëndësishme			
1900			
Weber - Modeli Burokratik	1922	Taylor - Menaxhimi Shkencor	1911
Mayo - Studimet e Hawthorne	1933	Fayol- Teoria administrative	1925
McGregor - Teoria X-Teoria Y	1957	Masloë-Hierarkia nevojave	1954
Simon & March-Organizatrat	1958	Tannenbaum-Schmidt - Vazhdimësia e sjelljes së liderit	1957
Blake-Mouton-Rrjeta menaxheriale	1964	Burns & Stalker - Menaxhimi i Inovacionit	1961
McClelland – Teoria e Arritjes	1965	Woodward - Organizimi Industrial	1965
Likert - Sistemet 1-4	1967	Herzberg - Motivimi- Higjiena	1966
Olsson - Menaxhimi me anë të objektivave	1968	Fiedler - Modeli i Kontigjencës	1967
Alderfer - Ekzistenca, Marrëdhënia dhe Rritja	1972	Hersey-Blanchard - Udhëheqja sipas situatës	1969
Vroom - Teoria e Pritjes	1976	House-Mitchell - Path-Objektivi	1974
Mintzberg - Projektimi Organizativ	1981	Hackman & Oldham – Job design	1980
Senge – Organizatat që Mësojnë	1990	Schein - Kultura organizative	1985

Martin - Kultura në organizata	1992	Toyota - Lean	1991
Whetter-Cameron -Fuqizimi	1995	Weick – Sensemaking në Organizatat	1995
Fairholm - Udhëheqje bazuar tek vlerat	1998	Kotter – Udhëheqjea e Ndryshimit	1997
Kolind- Shoqëria e Njohurive	2001	Scott– Sistemet Racionale, Natyrore dhe të Hapura	1998

Burimi :Bazuar tek Daft &Armstrong 2012

BIBLIOGRAFIA

Ajai S. Gaur & Sanjaya S. Gaur “Statistical methods for Practice and Research”, Sage Publication, 2009.

Aquinas P.G., (2008) Organization Structure & Design : Applications And Challenge, Excel Books India

Aquinas P.G, (2009), Organization Structure and Design : Applications & Challenges. Excel Books India Organization Science September/October 1998 vol. 9 no. 5 556-568

Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, and C. Viswesvaran (eds.), Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology (London: Sage, : 70–90).

Avery Ch, Zabel D, (2001) The Flexible Workplace: A Sourcebook Of Information And Research, Praeger

Bertalanffy L von. (1950) The theory of open systems in physics and biology. Science Vol 111 f 23-29.

Bluedorn A., C. and Denhardt R., B. (2005), Time and Organizational Improvisation. Acad Manage Rev 30:129-145.

Bridges W., (1994), Job Shift: How to Prosper in a Workplace without Jobs Addison-Wesley .

Brodie M.B., (2007) .Fayol H., Administration Industrielle Et Générale — A Re-Interpretation. Public Administration, Vol. 40, : 3, f. 311–317.

Bryan L. and Joyce C., (2007) Mobilizing Minds: Creating Wealth From Talent in the 21st Century Organization McGraw-Hill

Burton R. T., (2001) Business Process Management: Profiting From Process Sams Publishing,

Burns T., Stalker G. M., (1961, 1994), The Management of Innovation, London: Tavistock, Oxford University Press.

Burton R. M., dhe Eriksen B , Håkonsson D.D , Knudsen Th., Snow Ch.C. (2008) Designing Organizations: 21st Century Approaches. Springer US.

Burton, R.. M., (2006) Organization Design: The Evolving State-of-the-Art ,Springer.

Burton R. M., Eriksen B., Håkansson D., & Snow Ch. C. (2006), *Organization Design: The Evolving State-of-the-Art*. New York: Springer.

Burton R. M., Obel B., (2004), *Strategic Organizational Diagnosis and Design: The dynamic of fit*. New York: Springer.

Burton, R., M. Obel B., (2004) *Strategic Organizational Diagnosis And Design The Dynamics Of Fit Third Edition* Springer Science+Business Media, Llc .

Burton R. M. dhe Obel B.(2013) *Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit*, Springer sciece +Business Media NY.

Burton, R., M. Obel B.,and Gerardine De Sanctis (2011)*Organizational Design: A Step-by-Step Approach*,Cambridge University Press

Cameron K.S., (1998) *Strategic Organizational Downsizing: An Extreme Case*, Research in Organizational behavior Volumi 20 fq 185-229 JAI Press Inc.

Cameron K.S.,Freeman J.S,Mishra A.K.,(1993) *Downsizing & Redesigning Organizations*, in *Organizational Change & Redesign*. New York: Oxford University Press.fq.19-63

Castells ,M., (2011) , *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture*,Wilew –Blackwell.

Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones, (2013), *Strategic Management: An Integrated Approach*, Tenth Edition South-Western, Cengage Learning.

Csaszar F.A.,Ross, S. M. Arbor, A. (2013), *An Efficient Frontier in Organization Design: Organizational Structure as a Determinant of Exploration and Exploitation* Organization Science July/August vol. 24 no. 4 1083-1101

Child J(1997),(2013), *Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect*, SAGE at Stockholm University.

Christensen K & Schneider B, (2010) *Workplace Flexibility: Realigning 20th-Century Jobs for a 21st-Century Workforce*, ILR Press

Clegg S .R. (1990) *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*. SAGE Publications Ltd.

Clegg S .R. (1999)*Studying Organization: Theory and Method (Handbook of Organization Studies, (v. 1) .SAGE Publications Ltd*

Child J., (1973) Predicting and Understanding Organization Structure Administrative Science Quarterly Vol. 18, No. 2 pp. 168-185.

Child. J., (1997)Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and environment: Retrospect and Prospect. Organization Studies vol. 18 no.1 : 43-76.

Child J., (2014)Book Review: Thomas Diefenbach Hierarchy and Organisation: Toward a General Theory of Hierarchical Social Systems Organization Studies, vol. 35, 11: f. 1725-1728.

Coleman D. C.,(1988).History and the Economic Past: An Account of the Rise and Decline of Economic History in Britain. Oxford University Press.

Crosetto G., & Macazaga J.,(2005)The process-Based Organization:A Natural Organization Strategy HRD Press,Inc.

Cunliffe A. L ., & Luhman, T., (2012), Key Concepts in Organization Theory. SAGE Publications Ltd.

Daft R. L (1980) The evolution of organization analysis Administrative Science Quarterly Vol. 25, 623-36.

Daft R. L., & Armstrong A. (2012), Organization Theory and Design, Canada: Nelson Education Ltd.

Daft R. L. (2012) Organization Theory and Design. South-Western College Pub; 11 edition.

Dans, E., (2015),The age of holacracy.Organisations of the future will function with no job titles, managers or hierarchies,The Times group e-paper.

Davenport Harris & Morison (2010).Analytics at Work: Smarter Decisions, Better Results, Harvard Business Review Press.

Davenport Thomas H. and Harris Jeanne G., (2007, 2013) Competing on Analytics: The New Science of Winning, Harvard Business Review Press.

Davidow W.H., dhe Malone M.S.(1993).The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century.Harper Paperbacks.

David A. Nadler , Robert B. Shaw , A. Elise Walton, (1994) Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation. Jossey-Bass.

Davis J.P., Eisenhardt K. M.,Bingham Ch. B. (2009) .Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules (2009)Administrative Science Quarterly 54:413-452.

Donaldson, L. (2013). Organizational structure and design. In E. Kessler (Ed.), Encyclopedia of management theory. (f. 570-575). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc

Donaldson, L., (2014)"Encyclopedia of Management Theory." Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Duening Th. N., Click R. L (2005) Essentials of Business Process Outsourcing , John Wiley & Sons, Inc.

Edwards, J.R., Scully I.A., dhe Brtek, M.(2000).The nature outcomes of work:A replication and extention of interdisciplinary work design research. Journal of Applied Psychology85,860-867.

Fayol H. (1999). Administration industrielle et générale . Dunod

Field, A. (2005). Discovering statistics using SPSS. (Introducing Statistical Methods series) London: Sage Publications Ltd

Fiedler K., D. Grover V., Teng J., T. C.,(1996) An empirically derived taxonomy of information technology structure and its relationship to organizational structure, Journal of Management Information Systems

Fiedler K.D.,(1995) An Empirically Derived Taxonomy of Information Technology Structure and Its Relationship to Organizational Structure . Columbia, S.C. : Division of Research, College of Business Administration, University of South Carolina

Finegold, D., Lawler, E.E. III., & Ledford, G.E. Jr. (1998). Competencies, capabilities, and strategic organization design. In

Galbraith D. J. R., Downey D., Kates A. (2009), Designing Dynamic Organizations: A Hands-on Guide for Leaders at All Levels .New approaches to organization design. Springer.

Gardner H.,(2004) .Changing minds:The Art and science of Changing our and other People's minds.Harvard Buzness Review.

Goold M, dhe Campbell A, 2002 , Designing Effective Organizations: How to Create Structured Networks, Wiley.

Grant R . M. (2009). Contemporary Strategy Analysis New Jersey: Wiley & Sons.
Greiner L.E. 1998. Evolution and Revolution as Organizations Grow HBR Harvard Business Review Copyright © 2015

Hall R., H. (1991) Organizations: Structures, Processes and Results Prentice Hall

Hamilton R. T. and Shergill G. S. (1992) The relationship between strategy-structure fit and financial performance in New Zealand: Evidence of generality and validity with enhanced controls, *Journal of Management Studies*, 29: 95–113.

Harmon P. (2003), *Business Process Change; A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes*. California: Morgan Kaufmann Publishers.

Hatch M. J. (2013) *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.

Hernaus, T., Aleksić, A., Klindžić, M. (2013.), *Organizing for Competitiveness – Structural and Process Characteristics of Organizational Design*. *Contemporary Economics*, 7(4): 25-40

Hernaus, T., (2008), *Generic Process Transformation Model: Transition To Process-Based Organization* EFZG Working Papers Series 0807 FEB, University of Zagreb.

Hernaus, T., (2011) *Business Trends and Tendencies in Organization Design and Work Design Practice: Identifying Cause-and-Effect Relationships*. FEB-Working Paper series, 11-03, 1-18.

Hinkin, T. R. (1995). *A Review Of Scale Development Practices In The Study of Organizations*. *Journal of management*, 21, 967–988

Huber G.P. (2009). *New Approaches to Organization Design*. : Springer, 2009

Huber G.P. (2009). *Use of the theory on organizational design*. USA Springer

Jelinek, S., (2010) *The Impact of Management Practices and Organizational Structure on Firm Performance: A Cross Country Empirical Analysis* GRIN Verlag.

Jovanovich B., (1982) *Organizational Systematics--Taxonomy, Evolution, Classification* university of California Press.

Kates A. Galbraith J.R., (2010), *Designing Your Organization; Using the STAR Model to Solve 5 Critical Design Challenges*, John Wiley & Sons.

Kates, A. Galbraith, J. R. , (2007) *Designing your organization: using the star model to solve 5 critical design challenges*. John Wiley & Sons, Inc.

Kersley B, Alpin C, Forth J, Bryson A, Bewley H, Dix G and Oxenbridge S (2006) Inside The Workplace: Findings From The 2004 Workplace Employment Relations Survey London: Department of Trade and Industry.

Khandwalla P., (1976), The Design of Organizations. New York:Harcourt

Lægaard J. & Bindslev M., (2006) Organizational Theory, Ventus Publishing Aps

Laloux F., (2014), Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness, Nelson Parker.

Lewis P., Goodman S. , Fandt P., Michlitsch J. (2007) Management: Challenges For Tomorrow's Leaders Cengage.

Lawler E. III E dhe Worley. Ch .G., (2011),Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness .John Wiley & Sons.

Lawler III E.E.,(1996) From the ground six Principles for Building the new Logic Corporation, Joseey –Bass.S.Francisco

Lawler III, E. E., (1996), Designing High Performance Organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

Leybourn , E., (2013) Directing the Agile Organization: A Lean Approach to Business Management It Governance publishing UK Prentice Hall

Liuhto K., (2001), ‘How much does size, age, or industry membership matter, Organization Science

Llaci Sh., (2008), Manaxhimi, Tiranë.

Locke, E. A. (1982) The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation.. Academy of Management Review 7, nr. 1: 14–24.

Lowell L. Bryan, Claudia L. Joyce, (2007) Mobilizing Minds: Creating Wealth From Talent in the 21st Century Organization Mc Graw- Hill

Lowman, R.L. (Ed.) (2002). Handbook of organizational consulting psychology. San Francisco: Jossey-Bass.

March J.,dhe Simon H.A., (1993) .Organizations . Wiley-Blackwell.

Maung Kyaw Sein(2001),Contemporary Trends in Systems Development, Springer.

McKelvey, B. (2003). From Fields to Science. *Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies*, Oxford, UK: Blackwell, pp. 47-73.

McKelvey, B. (2004). Toward a Complexity Science of Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19: 313-341.

Miles J.A. (2012)*Management and Organization Theory: A Jossey-Bass Reader*.Jossey-Bass

Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Mangament*. Free Press.NY.

Mintzberg, H.,(1983,1992),*Structure in 5's: Designing Effective Organizations*,Prentice Hall.

Mintzberg, H.,(1979),*The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*,Prentice-Hall.

Mohrman, S.A. (2003) ,*Creating a Strategic Human Resources Organization: An Assessment ofTrends and New Directions.*” Stanford University Press, Stanford, CA.

Mohrman S. A., Galbraith J.R., Lawler E. E. III, and associates,(1995)*In Tomorrow's organization : crafting winning capabilities in a dynamic world /*,Jossey-Bass.

Mohrman S.AGalbraith., J., dhe E.E. Lawler III (Eds.), *Tomorrow’s organization: Creating winning competencies*. San Francisco: Jossey-Bass.

Morgan, G., (1998), *Images of Organizations: The Executive Edition*. Berrett-Koehler Publishers

Morton N.A., (2008) Implications of the fit between organizational structure and ERP: A structural contingency theory perspective. *International Journal of Information Management*, 28(5), 391-402.

Nadler D. A. dhe Tushman M. L., (1997) *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture* Oxford University Press.

Nelson, D. (1980). *Frederick W. Taylor And The Rise Of Scientific Management*, Madison,. Wi: University Of Wisconsin Press.

Nielsen, C. & Lund, M. (2013), *An introduction to business models*, in Nielsen, C. (Ed.) *The Basics of Business Models*, Vol. 1, No. 1. Copenhagen: Ventus Publishing Aps

Orlikowski W.J., (2000), Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. *Organization Science* (2000) 11:404-428

Ostroff F., (1999) *The Horizontal Organization: What Organization of the future Actually Looks Like and How It deliver Value to customers* the Oxford University Press

Parker S.H.K, Wall T.D., Cordery J.L., (2001) Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 74, Issue 4, fq. 413–440

Provan, K.G. and Sebastian, J.G. (1998) Networks Within Networks: Service Link Overlap, Organizational Cliques, and Network Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 41: 453-463.

Pugh, D., S. Hickson D., J. (2007), *Great Writers on Organizations*, ASHGATE

Radzi S. M., Jamaluddin M. R., Zahari M. S. M., Amran, & Othman Z. (2007), Empirical Assessment of Business Strategy and Structure Relationship of 3-Star Hotels in Malaysia, *TEAM Journal of Hospitality & Tourism*, 4/1, 1-11.

Richard S. Blackburn (1982), Dimensions of Structure: A Review and Reappraisal ;*The Academy of Management Review* Vol. 7, No. 1 fq. 59-66

Robbins, Stephen P., (2009) *Organization Theory: Structure, Design, And Applications*, 3/E Pearson Education.

Robbins, Stephen P., (1990). *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, Prentice Hall International Editions, New Jersey.

Robin Smith, (2000) *Chemical Process: Design and Integration*, John Wiley & Sons, Inc.

Rosenkopf, L., Padula G. (2008) Investigating the microstructure of network evolution: Alliance formation in the mobile communications industry. *Org. Sci.* 19(5) 669-687.

Rummler G, & Brache A. P. (1995). *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*. New Jersey: Wiley & Sons, Inc.

Rummler G, & Brache A. P. (2013). *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*. New Jersey: Wiley & Sons, Inc.

Sanchez J. I. and Levine E. L. , (2001) “The Analysis of Work in the 20th and 21st Centuries,” *Handbook of industrial, work and organizational psychology*. Sage: Thousand Oaks, CA, Vol. I, 71-89.

Saunders M.NK., Lewis P., Thornhill A., (2009), Research Methods for Business Students . Prentice Hall.UK

Schoonhoven, C.B. (1981). Problems with Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden within the Language of Contingency "Theory." Administrative Science Quarterly;Sep81, Vol. 26 Issue 3:349

Sebastian Kortmann, (2012),The Relationship between Organizational Structure and Organizational Ambidexterity: A Comparison between Manufacturing and Service Firms, Springer.

Senge P., (1990), The fifth Discipline, Crown. Business.

Simon H.A., (1997)Models of Bounded Rationality: Empirically grounded economic reason. The MIT Press

Snow, Charles C. dhe Miles , Raymond E. ,(2003). Organizational Strategy, Structure, and Process, Stanford University Press

Soda, G., Usai, A., & Zaheer, A. (2004). Network memory: The influence of past and current networks on performance. Academy of Management Journal, 47(6), 893.

Stephen P. Robbins R , Timothy A. Judge Organizational Behavior , Pearson 2013

Swanson R.A., (2007) Analysis for Improving Performance, Berrett-Koehler Publishers
Taylor F. W.,(2004) The Principles of Scientific Management ,Routledge

Teece, D. J. (2007), Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strat. Mgmt. J., 28: 1319–1350.

Tenner A & DeToro I., (2000).Process Redesign:The Impplementation Guide for Managers, Prentice Hall, Students, FT-Prentice Hall.

Terreberry Sh., (1968)The Evolution of Organizational Environments Administrative Science QuarterlyVol. 12, No. 4 (Mar., 1968), fq. 590-613,Published by: Sage Publications, Inc.

Tiessen, P. and J. H. Waterhouse. (1983)Towards a descriptive theory of management accounting. Accounting, Organizations and Society . 251-267.

Tobias Weigl (2008):Strategy, Structure and Performance in a Transition Economy: An Institutional Perspective on Configurations in Russia,Verlag

Toffler , A. (1981).The Third Wave , New York : Bantam Books.

Uzzi, B. (1996) "The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations." *American Sociological Review* 61:674–98

Vera D. dhe Crossan M., (2005) Improvisation and Innovative Performance in Teams *Organization Science* 16:203-224

Vuksić B, V., Hernaus T., & Kovačić A., (2008). Upravljanje poslovnim Procesima: Organizacijski i informacijski pristup. Zagreb: Školska knjiga

Walsh J. P. , Meyer A. D., Schoonhoven C. B. (2006) A Future for Organization Theory: Living in and Living with Changing Organizations *Organization Science* Vol. 17, No. 5, , fq. 657–671

Welsh (III.) W. O. (2007) Transformation Changes Everything: Exploring Organizational Leadership Challenges in an "aspiring-to" Transformative Environment, ProQuest

Worren N., (2011) Hitting the Sweet Spot Between Separation and Integration in Organization Design, People and Strategy. *Academia Edu*.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

Wulf J, Working (2012), Paper Harvard business Review 12-087

Wylie K., (2006) .Organizational Structure Metaphors, GRIN Verlag,

Zachry, M. & Thralls C., (2007), Communicative practices in workplaces and the professions: Cultural perspectives on the regulation of discourse and organizations. Amityville, NY: Baywood Publishing.