

---

## KOSOVO ECONOMY AND MANAGEMENT OF CHANGES

**Baki Koleci**

University “Haxhi Zeka” Peja, Kosovo, [baki.koleci@hotmail.com](mailto:baki.koleci@hotmail.com)

**Redon Koleci**

National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria, [redon\\_koleci@hotmail.com](mailto:redon_koleci@hotmail.com)

**Abstract:** Every day we are faced with changes, we love them or we do not want them. We are aware of the reasons for the changes, but we often can not understand it, and after it is over, we try to justify it. In some changes we can influence, some of us are causing them, while in those that we can not influence, we leave. One of us in the changes looks like excitement and opportunity from that situation to emerge victorious while others are frightened of everything that would change your habits. Similarly to organizations. By managing them people and how the managers find themselves in the changes will depend on the organization's report on the changes. Some will ignore the changes, some will cause them, and some will try to exist in the conditions of permanent change. But only what can we be confident is that the changes all happen and will not cease to happen unless we ignore it, and we have to conclude that only the changes are important.

In the broadest sense of change, we mean transitioning from a state (existing) to a new state (if it is worked for an individual, organization or society as a whole). Any organizational change is a change of organizational status between two time intervals while the process of organizational change is where that change is caused. Changes are core events that consist of many factors (hinterland, management, knowledge, desire for change, diversity, motivation, danger, etc.). This process is neither easy nor quick but so simple that it would be necessary to make the decisions, the timing, the initiative for the changes to take place, that the new choices begin to function, be maintained and brought in new quality. The operation of the new solution is only a phase of transition to further changes.

There are also so-called kalimith changes that are also called innovations. Innovations (in this regard) are smaller volumes. Although it is difficult to define the boundaries that when innovation goes beyond the line of importance which determines that it is possible to talk about changes, with all that in the midst of these phenomena there are certain changes. Peter Drucker thinks that joining innovations in traditional organizations does not succeed. Unspecified organizations need to create a variety of organizers, which requires organizational avoidance of issues that have been shown to be overcome, as well as continual advancement of all products, services and processes within the organization. This requires the use of success, especially novel, unplanned and systematic innovations. The goal of organizing the organization as a whole on the sales agenda is to change the mind-set mental community. Rather than seeing changes as a threat to employees, they should begin to experience it as a desirable opportunity. Organizational changes are complex and very demoralizing phenomena. Every organizational change contains in its own different processes actions and events. After that, organizational changes can be viewed from many angles and perspectives. They can be classified in many different ways and according to many criteria. Different theoretical perspectives of organizational changes differ between each other depending on the type of organizational changes that are in their own focus.

**Keywords:** Managing change, organizational development, organizational change theories, financial perceptions, innovation perspectives and lessons, measures and goals.

## EKONOMIA E KOSOVËS DHE MENAXHIMI I NDRYSHIME

**Baki Koleci**

Universiteti “Haxhi Zeka” Pejë Kosovë, [baki.koleci@hotmail.com](mailto:baki.koleci@hotmail.com)

**Redon Koleci**

National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria, [redon\\_koleci@hotmail.com](mailto:redon_koleci@hotmail.com)

**Abstrakt:** Të gjithë ne çdo ditë ballafaqohemi me ndryshime, i duam apo nuk i duam ato. Ne jemi të vetëdijshëm për arsyet e ndryshimeve, por shpeshherë nuk mund ti kuptojmë, dhe pasi të ketë përfunduar mundohemi ti arsyetojmë. Në disa ndryshime mundemi të ndikojmë, ne disa vetë i shkaktojmë, ndërsa në ato të cilat nuk mundemi të ndikojmë ju largohemi. Dikush prej nesh në ndryshime shiqon si ngacmim dhe mundësi që nga ajo situatë të dalim si fitimtar ndërsa të tjerët frigohen nga gjithçka që do t’ju ndryshonte shprehitë. Ngajshëm është

edhe me organizatat. Me to menaxhojnë njerëzit dhe nga ajo se si menaxherët gjenden ndaj ndryshimeve do të mvaret edhe raporti i organizatës ndaj ndryshimeve. Disa do të injorojnë ndryshimet, disa vetë do ti shkaktojnë, e disa do tentojnë të egzistojnë në kushtet e ndryshimeve permanente. Por, vetëm në çka mundemi të jemi të sigurt është se ndryshimet gjithomë ndodhin dhe nuk do të ndërpriten që të ndodhin vetëm se i injorojmë dhe për atë na detyrohet përfundimi se vetëm ndryshimet janë të rëndësishme.

Në kuptimin më të gjërë me ndryshime nënkuptojmë kalimin nga një gjendje (egzistuese) në një gjendje të re (në qoftëse punohet për individ, organizata ose për shoqërinë në tërësi). Çdo ndryhim organizacional është ndryhim i gjendjes organizative në mes të dy intervaleve kohore ndërsa procesi i ndryshimeve organizative është ai ku ai ndryhim shkaktohet. Ndryshimet janë ndodhi thelbsore që përbëhen nga shumë faktorë (rrethina, menaxhimi, dituria, dëshira për ndryshime, rezistenca ndaj ndryshimeve, motivimi, rreziku etj). Ky process nuk është as i lehtë edhe as i shpejtë por edhe aq i thjeshtë që do të ishte i nevojshëm për marrje të vendimeve, të kohës, iniciativës që ndryshimet të realizohen, që zgjidhjet e reja të fillojnë të funksionojnë, të mirëmbahet dhe të sjellë në cilësi të re. Funksionimi i zgjidhjes së re është vetëm fazë kalimtare kah ndryshimet e më tutjeshme.

Egzistojnë edhe ndryshime të ashtuquajtura kalimithi që ndryshe quhen edhe inovacione. Inovacionet (në këtë aspekt) janë ndryshime më të vogla për nga vëllimi. Edhe pse është vështirë të përcaktohen kufijtë se kur inovacioni kalon vijën e rëndësisë i cili përcakton se mundet të folet për ndryshime, me gjithë atë në mes të ketyre dukurive egzistojnë ndryshime të caktuara. Peter Drucker mendon se bashkangjitja e inovacioneve në organizat tradicionale nuk ka sukses. Organizata patjetë duhet të krijoj gjernerator të ndryshëm çka kërkon shmangje organizative të çështjeve të cilat janë treguar si të tejkaluara, si dhe avansim kontinual te të gjithë produktet, shërbimet dhe proceseve brenda organizatës. Kjo kërkon shfrytëzimin e suksesit veçanarisht risitë e parpitshme, të paplanifikuara dhe sistematike. Caku i shëndrimit të organizatës në tërësi në agjend të shitjes është ndryshimi i bashkësisë mentale vetanake. Në vend që ndryshimet të shiqohen si kërcënim të punësuarit duhet të fillojnë ta përjetojnë si rast të dëshirushëm.

Ndryshimet organizative janë dukuri e ndërlikuar dhe shumë deminsionale. Çdo ndryhim organizativ përmban në vetë procese të ndryshme veprime dhe ndodhi. Pas kësaj ndryshimet organizative munden të vështrohen nga shumë kënde dhe prespektiva. Ato munden të klasifikohen në shumë mënyra të ndryshme dhe sipas shumë kriterëve. Perspektivat e ndryshme teorike të ndryshimeve organizative në mes veti ndryshojnë sipas llojit të ndryshimeve organizative të cilat janë në fokusim vetanak.

**Fjalë Kyçe:** Menaxhimi i ndryshimeve, zhvillimi organizativ, teoritë e ndryshimeve organizative, perspektiva financiare, perspektiva e inovacioneve dhe mësimi, masat dhe caqet.

## HYRJE

Me ndryshime dhe përsheptimin e ndryshimeve në shoqëri i pari ka tregu Alvin Tofler. Shkrimtar i cili ka shkruar për ardhëminë ai qysh nga fillimet e viteve 70-ta të shekullit të kaluar ka treguar në ndryshime madhore në shoqërinë njerzore dhe nevojën e përgaditjes së organizimit për ndryshime ashtu që ti iket stresit të ardhmërisë i cili paraqet injorimin e ndryshimeve dhe ngecjen në zhvillim.

Në kuptimin më të gjërë me ndryshime nënkuptojmë kalimin nga një gjendje (egzistuese) në një gjendje të re (në qoftëse punohet për individ, organizata ose për shoqërinë në tërësi). Çdo ndryhim organizacional është ndryhim i gjendjes organizative në mes të dy intervaleve kohore ndërsa procesi i ndryshimeve organizative është ai ku ai ndryhim shkaktohet. Ndryshimet janë ndodhi thelbsore që përbëhen nga shumë faktorë (rrethina, menaxhimi, dituria, dëshira për ndryshime, rezistenca ndaj ndryshimeve, motivimi, rreziku etj). Ky process nuk është as i lehtë edhe as i shpejtë por edhe aq i thjeshtë që do të ishte i nevojshëm për marrje të vendimeve, të kohës, iniciativës që ndryshimet të realizohen, që zgjidhjet e reja të fillojnë të funksionojnë, të mirëmbahet dhe të sjellë në cilësi të re. Funksionimi i zgjidhjes së re është vetëm fazë kalimtare kah ndryshimet e më tutjeshme.

Egzistojnë edhe ndryshime të ashtuquajtura kalimithi që ndryshe quhen edhe inovacione. Inovacionet (në këtë aspekt) janë ndryshime më të vogla për nga vëllimi. Edhe pse është vështirë të përcaktohen kufijtë se kur inovacioni kalon vijën e rëndësisë i cili përcakton se mundet të folet për ndryshime, me gjithë atë në mes të ketyre dukurive egzistojnë ndryshime të caktuara. Peter Drucker mendon se bashkangjitja e inovacioneve në organizat tradicionale nuk ka sukses. Organizata patjetë duhet të krijoj gjernerator të ndryshëm çka kërkon shmangje organizative të çështjeve të cilat janë treguar si të tejkaluara, si dhe avansim kontinual te të gjithë produktet, shërbimet dhe proceseve brenda organizatës. Kjo kërkon shfrytëzimin e suksesit veçanarisht risitë e parpitshme, të paplanifikuara dhe sistematike. Caku i shëndrimit të organizatës në tërësi në agjend të shitjes është ndryshimi i bashkësisë mentale vetanake. Në vend që ndryshimet të shiqohen si kërcënim të punësuarit duhet të fillojnë ta përjetojnë si rast të dëshirushëm.

Procesi i zhvillimit të ndryshimeve është i vetëm për çdo organizatë për arsye se kushtet në të cilat ato zhvillohen janë të vetme. Nga kjo del se nuk ka rregull të përgjithshëm për kryerjen e ndryshimeve por ato mundën të realizohen vetëm në përputhje me kërkesat e organizatës dhe në kushte specifike në të cilat ata krijohen.

### 1. TEORIA E KLASIFIKIMIT TË NDRYSHIMVE ORGANIZATIVE

Në klasifikimi e teorive e ndryshimeve organizative do të nisemi nga vetë ndryshimet organizative si objekt bazik i hulumtimit. Që moti një autor ka thënë se teoria organizative është teori e ndryshimeve të aksioneve organizative. Teoria e ndryshimeve organizative mundet të ndahen në grupe të caktuara se cilat llojë të ndryshimeve organizative vendosen në fokus të vetë interesimit. Që ajo ta arrihet duhet që së pari të klasifikohen ndryshimet organizative.

Ndryshimet organizative janë dukuri e ndërlikuar dhe shumë deminsionale. Çdo ndryshim organizativ përmban në vetë procese të ndryshme veprime dhe ndodhi. Pas kësaj ndryshimet organizative mundën të vështrohen nga shumë kënde dhe prespektiva. Ato mundën të klasifikohen në shumë mënyra të ndryshme dhe sipas shumë kriterëve. Prespektivat e ndryshme teorike të ndryshimeve organizative në mes veti ndryshojnë sipas llojit të ndryshimeve organizative të cilat janë në fokusim vetanak.

Caku i ndryshimeve zbulon edhe shkaktarin e tyre ashtu që të dy kriteret përputhen. Ky kriter i klasifikimit të ndryshimeve nis nga pyetja: Pse organizata ndryshon? Sipas këtij kriteri dallohen dy lloje bazike të ndryshimeve organizative që janë: Përshtatja organizative dhe zhvillimi organizativ. Caku i ndryshimeve për përshtatje është përputhje e ndryshimeve organizative me rrethinën, ndërsa caku i ndryshimeve zhvillimore është inicimi i brendshëm i kompetencave për zhvillimin e organizatës. Shkaktari kryesor i ndryshimeve të përshtatshme është i natyrës së jashtme, ndërsa shkaktari i ndryshimeve zhvillimore i natyrës së brendshme .

Përshtatja organizative paraqet çfardo ndryshimi organizativ i cili ndodh nga nevoja e organizatës që ti përshtatet rrethinës në të cilën ajo funksionon. Nxitja kryesore e tyre është e natyrës së jashtme që disa ndryshime veprojnë në rrethinën e organizatës. Në ndryshimet e përshtatshme nuk ka shumë hapsirë që i joshen organizatës pasi nuk ka zgjidhje tjera. Kompetenca e menaxhentit të organizatës shiqohet në atë se, me vonesë minimale, duke parë nevojën për ndryshime, reagojnë në ndryshime ndaj rrethinës dhe i kryejnë ndryshimet e nevojshme organizative.

Zhvillimi organizativ paraqet atë llojë të ndryshimeve që krijohet si pasojë e proceseve të brendshme dhe ndryshimeve në organizatë. Nxitë si i tyre kryesor nuk janë ndryshimet në rrethinë por janë idetë, dituria, motivimi dhe iniciativa e njerëzve brenda për brenda vetë organizatës. Kur ndryshimet organizative shiqohen nga këndi i zhvillimit organizativ, fokusi qëndron në proceset natyrore të ngritjes dhe zhvillimit të njerëzve në organizatë. Sipas kësaj prespektive, ndryshimet në organizatë ndodhin jo vetë m atëherë kur organizata është e detyruar në përshtatjen me rrethinën, por numri i të punësuarve të ditur, idetë ose raportet ndërnjerzore të njerëzve për brenda organizatës kanë ndryshime në ngritje që kërkon edhe ndryshime edhe në vetë organizatë. Nxitë si kryesor i ndryshimeve nuk janë detyret e jashtme por janë nevojat e brendshme: Kreativiteti dhe nevoja për arritshmërinë e njerëzve në organizatë. Caku i ndryshimeve nuk është realizimi i performancave direkte por është krijimi i nivelit më të lartë të kompetencave në organizatë. Në këtë llojë të ndryshimeve të menaxhmentit dhe planeve organizative kanë rol dukshëm më të lartë dhe shkalla e diskrecionit se sa ndaj ndryshimeve të përshtatshme.

### 2. TRANSFORMIMI DHE MOSSUKSESI

Ndryshimet që kanë përfshirë shoqërinë njerzore janë të mëdha dhe të pandalshme, siç thotë Kotleri. Këtu janë në vepër forca të fuqishme makroekonomike dhe ato forca janë më intensive në disa decenje të fundit. Si pasojë do të jetë shumë e më shumë organizimi i cili do të jetë i detyruar të zvoglon shpenzimet, përmirëson cilësinë e prodhimit dhe shërbimit, të gjen mundësi të reja për rritjen e produktivitetit.

Ndryshimet në organizatë janë të shpeshta të shpejta dhe madhore, ndërsa kërkesat e kohës me të cilë jetojmë janë të tilla, ashtu që të jenë të përherëshme. Në masë të madhe çdo ndryshim ka pashmangshmëri edhe anë të këqija. Kur ndërmarrjet janë të detyruara të ju përshtaten kushteve të ndryshimeve që janë prezente. Ndërsa pjesa ma e madhe e shpenzimeve të padëshirura dhe pengesave të cilat janë paraqitur gjatë decenjve të kaluara mundën të shmangen. Gabimet mund të shmangen nëse hulumtohen përvojat e tjerëve dhe nëse përvetsohen disa rregulla dhe principe.

Kotleri me bashkëpunorët e vetë ka hulumtuar se si zhvillohen ndryshimet në disa kompani Amerikane dhe ka ardhur në përfundim se gabimet e shumta me rastin e zhvillimit të ndryshimeve. Ai në librin e vet “Udhëheqja me ndryshimet” ka theksuar tetë gabime të cilat më së shpeshti udhëheqja i bën me rastin e vendosjes së ndryshimeve në organizatë.

1. Lëshimi ndaj vetëkënaqësisë së tepruar - gabimi më i madh të cilin e bëjnë udhëheqësit gjatë vendosjes së ndryshimeve në organizatë është procesi i shpejtë dhe i papritur i përvetësimit të ndryshimeve ku para asaj nuk janë vërtetuar me bashkëpunorët dhe të punsuarit se është kuptimi i shpejtësisë i nevojshëm për ndryshime. Ky gabim shpesh herë është fatal pasi me ndryshimin asnjëherë nuk do të arrihet caku i dëshiruar nëse është niveli i

vetëknaqësisë së udhëheqësve shumë i madh. Udhëheqësit nuk kanë sukses të krijojnë vetëdije për shpejtësin e ndryshimeve për disa arsye të ndërlidhura. Së pari, udhëheqësit mbivlersojnë mundësitë e organizatës që të konsumon ndryshime të mëdha. Ata nuk zbatojnë dhe me qëllim mundet të krijojnë një baraspeshë (statusqua) dhe janë të padurushëm. Pa ngritjen e vetëdijes të punuarit mbi nevojën e ndryshimeve rrezultatet do të mungojnë pasi të punuarit nuk do të angazhohen, vetsakrifikohen për sukseset e organizatës së tyre.

2. Lëshimet në formimin e kualicionit të mjaftushëm për udhëheqje të fuqishme – shpeshherë thuhet se ndryshimet e mëdha nuk mundin të realizohen nëse nuk ka përkrahje nga ai i cili është në krye të organizatës. Ndërsa te organizatat e sukseshme në vendosjen e ndryshimeve kanë marrë pjesë niveli më i lartë siç janë menaxherët dhe udhëheqësat e njësive pasi janë kualicion i fuqishëm në kuptimin e arsimimit, profesionalizimit kontakteve, reputacionit dhe kapacitetit për udhëheqje. Individët, sa do që janë karizmatik dhe të jenë të aftë, nuk disponojnë aftësi që të tejkalojnë inercionin dhe traditën në organizata, veçanarisht nëse ato janë shumë të vogla. Ekipet e dobta në të shumtën e rasteve janë edhe më shumë joefikas.

3. Nënçmimi i fuqisë së vizionit – është vetëdija e nevojave për ndryshime dhe një ekip të fuqishëm e cila do të udhëheqi ndryshimet që janë të rëndësishme dhe jo aq të mjaftueshme për ndryshime të mëdha. Vizioni luan një rol në krijimin e ndryshimeve ashtu që paraqet ndihmë në drejtim, harmonizim me inspirimin e veprimeve me shumicën e njerëzve. Pa vizion përkatës tendencat e transformimit mund të realizohen në shumë hamendje mospërputhje të projekteve në të cilat haraxhohet shumë kohë, të cilët drejtojnë në kahje të gabuar edhe më së fundi nuk e arrin cakun e dëshiruar. Pa vizion solid asnjë ndryshim i llojit radikal nuk mundet të realizohet në formë të drejtë.

Nëse vizioni nuk është i hartuar dhe nëse nuk ka numër të mjaftushëm të përkrahësve që të përvetësojnë atë vizion në përgjithësi, çdo përzgjedhje dhe çdo vendim në kahje të ndryshimeve do të shkaktojë rezistenca. Ajo rezistencë në fillim duket në formë e diskutimeve të pafundme, konflikteve të interesit pakuptuesmëri që thithin energji të cilën të punuarit do të mundeshin ta drejtojnë për qëllime të dobishme në organizatë. Një ndër gabimet më të shpeshta gjatë vendosjes së ndryshimeve është që të krijohet projekti i cili do të na shërben në vend të vizionit. Kur nuk jeni në gjendje të përshkruani vizionin i cili do të udhëheq ndryshimet për kohë më të shkurtër dhe do të hasni në mirëkuptim dhe interesim, dini se jeni shumë në rrezik.

4. Dështim në komunikimin e vizionit – vendosja në ndryshimet e mëdha është gati e pamundshme nëse shumica e të punësuarve nuk janë të gatshëm të ndihmojnë, por edhe të sakrifikojnë në suksesin e ndryshimeve. Të punësuarit nuk do të sakrifikojnë nëse nuk shohin dobi nga ndryshimet ose nuk besojnë se ndryshimi është i mundur. E vetmja mënyrë që të tërhiqet vërejtja të punuarit është komunikimi bindës. Tre janë format më të shpeshta të komunikimit të krijuara në kushtet e qeta dhe stabile të biznesit. Rasti i parë ndodhë kur vizioni krijohet, ku komunikimi kryhet me anë të disa mbledhjeve ose me disa udhëzime interne. Forma e dytë përfshin situatën kur udhëheqësit e organizatës i përkushtojnë mjaft kohë përgaditjes së debateve me të punuarit ku shumica e menaxherëve mbeten anash. Forma e tretë nënkupton se shumë kohë i kushtohet qarkoreve dhe mbledhjeve ku disa menaxherë udhëheqës sillen në formë indifereente me çka shkakton rritjen e cinizmit ndërsa te të punuarit motivimi bjen.

5. Lejimi i pengesave që të bllokojnë vizionin e ri – me pruarjen e ndryshimeve të mëdha kërkohet pjesmarrje aktive i numrit më të madh të punuarve. Vendosja e risive shpeshherë është e pa sukseshme, edhe atëherë kur të punuarit e kanë përqafuar vizionin, pasi ato ndihen të paafte nga pengesat e mëdha. Shpeshherë pengesat egzistojnë vetëm në mendimet e të punësuarve dhe është çështje madhore që të bindin ato se pengesat reale nuk egzistojnë. Duhet të kemi parasysh se ndonjëherë vetë një person mundet të bllokojë vendosjen e ndryshme.

6. Lëshimet në realizimin e sukseseve aftashkurtër – për realizimin e ndryshimeve të mëdha është e nevojshme koha, veprimet komplekse, siç është ndryshimi i strategjisë që kërkojnë shumë kohë, mund të vijë deri te humbja e impulsit të ndryshimeve nëse nuk ka caqe afatëshkurtra që do të realizojnë. Pa caqe afatëshkurtra shumica e të punësuarve humb motivimin nga se përhapet rezistenca në ndryshime.

7. Lajmrimi i fitores së parakohshme – të punuarit që punojnë në realizimin e ndryshimeve vin në sprovë që të shpallin ndryshime të sukseshme në shenja të para të suksesit. Gjithënjë kur ndryshimet nuk thellohen në kulturën e organizatës, për çka është e nevojshme tre deri në dhjetë vite, qajset e reja janë të ndijëshme dhe të nënshtruara në regresion.

8. Ndryshime të cilat nuk janë të mbjellura fuqishëm në kulturën e organizatës – ndryshimet mundin të mbahen atëherë ku mundin të krijojnë nga puna e përditshme. Derisa mënyra e re e punës nuk përputhet me normat e organizatës në vlerat e përbashkëta dhe mënyrën e mendimit, doemos i nënshtrohet degradimit. Që të thellohet mënyra e re e punës në organizatë duhet të ju tregohet të punësuarve sjellja dhe qëndrimet e tyre specifike i kanë kontribuar suksesit, si dhe koha e nevojshme që gjeneratat e reja të menaxherëve të përvetësojnë qasje të reja.

Pas paraqitjes së tetë gabimeve paraqiten këto pasoja:

1. Strategjitë e reja nuk implementohen mirë
2. Aktivitetet nuk realizohen në sinergjinë e duhur
3. Riinxhinjeringu zgjat shumë kohë dhe e ngrit çmimin e kushtimit
4. Nuk kemi qasje në kontrollin e harxhimeve minimale
5. Programet e përvetësuar mbi ngritjen e cilësisë nuk sjellin rezultate të dëshiruruara.

Të gjitha gabimet e cekura paraprahe mundën të evitohen. Nëse jemi të vetëdijshëm ndaj këtyre gabimeve disponojnë me shkathtësi përkatëse mundemi të ju shmangemi ose ti zvoglojmë këto gabime. Qëllimi qëndron në të se të kuptohet përse organizata paraqet rezistencë të dukshme ndaj ndryshimeve të nevojshme dhe të gjendet qasje që të mundet të tejkalohet inercioni destruktiv dhe çka është me rëndësi që të egziston udhëheqje e cila do të realizon ndryshimet në mënyrë përkatëse shoqërore.

### 3. UDHËHEQJA ME ZHVILLIMIN

Udhëheqja me zhvillimin është proces i bazuar në aftësitë mendore të njeriut dhe ka për qëllim dy komponente bazike – hulumtimin dhe zhvillimin. Kjo hynë në procesin e akumulimit paraparak të diturisë dhe aftësive kreative dhe mendimeve kritike në zgjidhjen e problemeve. Daljet nga procesi janë risi të reja të prodhimit strategjive dhe teorive bashkëkohore, ndërsa rezultati në të shumtën e rasteve jepet në formë e shkruar.

Hulumtimi është proces me të cilin arrihet të ndonjë dituri e re në botë ose me mundsin e zgjidhjes së problemit të cilin e keni vërejtur me të si dhe ndihmën e diturisë dhe metodave të zbatuara kërkohen principe dhe procese të reja me qëllim të përparimit në zhvillim.

Zhvillimi nënkupton diturin e re të arritur ose shëndrimin e rezultateve të hulumtimit si dhe diturinë e akumuluar duke i shëndëruar në një plan skic për avancim të prodhimeve, proceseve, shërbimeve dhe sistemeve. Zhvillimi përfshin fazat e formulimit të konceptit hartimit të projekteve testimit konstruimit të prototipit ose të një pilot pajisje. Në përgjigjtësi zhvillimi është rritje ose përparim i ideve, sistemeve, organizamave duke u përfshi për nevoja specifike.

Në teorinë e menaxhimit dhe praktikën e tij me kuptimin e hulumtimit dhe zhvillimit më së shumti nënkuptohet procesi i planifikimit, sistematizimit dhe veprimit të drejtuar në kahje të depërtimeve radikale dhe intensive teknologjike. Nga ana tjetër menaxhimi është proces i planifikimit dhe kontrollimit të punës së njerzve në kushte reale për arritjen e caqeve. Me fjal të tjera procesi i menaxhimit është proces i komunikimit, motivimit, udhëheqjes dhe vendimmarrjes me çka është përkrahje subjektive e menaxherit për realizimin e detyrave në procesin e menaxhimit. Duke pasur këtë parasysh, menaxherët janë në epiqendër më të madhe për këmbim të informatave në fushën e planifikimit kontrollit dhe kordinimit, gjegjësisht të organizimit. Në literaturën shkencore mund të hasim në shprehjet siç janë: teknike, teknologjike si dhe zhvillim i përbashkët tekniko-teknologjik. Nëse me kujdes krahasohet përmbatja e shprehjeve sipas definicioneve të ndryshme atëherë mund të arrijm në përfundim se bëhet fjalë për shprehje të përgjithshme që nënkupton diturinë shkencore të zbatuar që ndërlihet me materien dhe energjinë. Teknologjia është gjithashtu rezultat i diturisë shkencore të zbatuar direkt në praktikë: vegla, makina, material procese, prodhime, shërbime si dhe aktivitetet tjera të dobishme. Zhvillimi teknologjik është zhvillim i lëmisë teknike ku është i shprehur caku i shfrytëzimit të sistemit dhe procesit. Kufijtë në mes të zhvillimit teknik dhe teknologjik nuk janë të ndara qartë por kushtëzojnë në mes veti.

### PËRFUNDIMI

Duke u ballafaqur me ndryshimet globale dhe veçanarisht me ato dukuri që ballafaqohen organizatat me tregun global në aspektin e zhvillimeve strategjike ato janë të detyruar që të aplikojnë ndryshime organizative për realizimin e detyrave, nga planet e parapara. Ndryshimet në rrethinë, tranzicionet industrial si dhe zhvillimet në lëminë e teknologjisë informative janë të fokusuar në menaxhimin e dijes duke krijuar ndryshime në organizatë ashtu që të riformulohet më lehtë përparimi i tyre ndaj planeve strategjike. Këto ndryshime ndikojnë në të gjitha fazat e menaxhimit strategjik, duke filluar nga faktorët e brendshëm dhe të jashtëm në definimin e caqeve të organizatës, drejtimin e saj, formulimin e detyrave, fokusimin në procese, vlerësimin e hapave dhe së fundi në zbatimin kontinual me anë të kontrollit strategjik. Ndryshimet janë të nevojshme vazhdimisht dhe me to duhet të ballafaqohemi në vazhdimësi, në kohë n e sodit kur gjithçka po ndrishon por edhe mesi jon duhet të ndryshohet në çdo lë mi, ndryshimet i bëjnë specialistat, e ata duhet ti adaptojn te punë torë t dhe shoqë ria. Në dy decenjet e fundit shumë teoricient dhe praktikient e theksojnë faktin se formulimi dhe impelmentimi i strategjisë është e rëndësisë së veçantë për suksesin e një organizate. Thelbi kryesor qëndron në pyetjen se si të zbatohet strategjia e formuluar mirë pasi nga ajo formë do të varet zbatimi praktik i saj. Një ndër faktorët e denjë të sistemit janë masat për matjen e rolit të strategjisë dhe përcjelljen e suksesit të organizatës. Në të shumtën e rasteve organizatat nuk

disponojnë me sisteme të masave duke u bazuar në tregues financiar ashtu që suksesesi i planeve strategjike analizohet kohë pas kohe, që për kohë ne tashmë të ndryshimeve dinamike dhe torbulente nuk është e mjaftushme.

**LITERATURA**

Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Strategic Management, McGraë-Hill, Irëin, 2014.

Dimitrovski, R., (2013) Menaxhment Shkup

Kaplan, R.S., Norton, D.P.,(2008.) The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, Harvard Business Scholl Press, 2015.

Kotter, J., Leading Change, Harvard Business School Press, 1996.