

# *Menaxhimi i njohurisë si praktikë e re në organizatat e biznesit në Shqipëri*

---

Edlira **MARGILAJ**<sup>1</sup>  
Kreshnik **BELLO**<sup>2</sup>

**Abstrakt:** *Hapat e shpejtë të globalizmit dhe progresit teknologjik kanë ndryshuar dramatikisht kushtet e tregut dhe strategjitë e konkurrencës. Në shoqërinë e sotme bazuar te njohuria, ose “knowledge-based society”, sasia e njohurisë në përdorim është rritur mjaft dhe kjo ka sjellë shumë sfida për kontrollin dhe menaxhimin e saj (njohurisë). Menaxhimi i njohurisë (MNJ), është duke u bërë sot një nga praktikatat më të rëndësishme të kompanive të vendeve të zhvilluara në rritje të fitimeve dhe të avantazheve konkurruese. “Kontributi më i rëndësishëm i menaxhimit të shekullit të 20-të ishte rritja e produktivitetit nëpërmjet punës manuale të punëtorit në fabrikë. Një nga sfidat më të mëdha të menaxhimit në shekullin e 21-të, dhe njëkohësisht një nga kontributet më të rëndësishme që ai nevojitet të japë është thjeshtë që të rrisë produktivitetin e njohurive të punës dhe punonjësve të dijes” (Drucker 2007). Për një implementim të suksesshëm të menaxhimit të njohurisë, është i rëndësishëm identifikimi i barrierave apo faktorëve kritik që ndikojnë në suksesin e procesit të MNJ-së. Më të shumtët prej këtyre faktorëve i përkasin sektorit njerëzor. Pikërisht këto çështje përbëjnë edhe problematikën e këtij studimi. Qëllimi i këtij studimi është të investigojë mbi njohjen dhe implementimin e menaxhimit të njohurisë në organizatat e biznesit në Shqipëri, duke vënë në dukje disa nga barrierat dhe faktorët kritikë të suksesit të MNJ-së në këto organizata. Në përmbushje të këtij qëllimi marrin përgjigje pyetjet kërkimore: Pyetje 1. Cila është shkalla e njohjes dhe implementimit të menaxhimit të njohurisë në organizatat e biznesit në Shqipëri? Pyetje 2. Cilët janë disa nga barrierat dhe*

---

<sup>1</sup> Doktorante pranë Universitetit Europian të Tiranës: emargilaj@yahoo.com

<sup>2</sup> Pedagog pranë Universitetit Europian të Tiranës:kreshnik.bello@uet.edu.al

faktorët kritik që ndikojnë suksesin e menaxhimit të njohurisë në organizatat e biznesit në Shqipëri? Metodologjia për realizimin e punimit është mbështetur mbi kërkimin primar (metoda e kërkimit cilësor, duke zhvilluar intervista gjysmë të strukturuar) dhe kërkimin sekondar.

**Fjalë kyçe:** Menaxhimi i njohurisë, barrierat dhe faktorët kritik të suksesit, organizatat e biznesit shqiptar

**Abstract:** *The fast pace of globalization and TEChnological progress have dramatically changed market conditions and competition strategies. In present-day society based on knowledge, or “knowledge – based society”, the amount of knowledge in use has increased considerably and it has produced many challenges for its (knowledge) control and management. Knowledge Management – KM, is becoming nowadays one of the most significant practices of companies in developed countries aiming at the increase of profits and competitive advantages. “The most important contribution of management in the 20<sup>th</sup> century was the increase of productivity through manual labor of the worker in the factory. One of the biggest challenges of management in the 21-st century and also one of the most important contributions that it is required to give is simply to raise the productivity of work knowledge and knowledge workers” (Drucker 2007). For a successful implementation of knowledge management, it is important the identification of barriers or critical factors which affect the success of the KM process. Most of these factors belong to human department. This study constitutes, precisely, on the understanding of the issues stated above. The purpose of this study is to investigate the recognition and implementation of knowledge management in business organizations in Albania, as well as to reveal some of the barriers and critical success factors of KM in such organizations. In fulfillment of this purpose receive answers research questions: Question 1. What is level of the recognition and implementation of KM in business organizations in Albania? Question 2. Wich are some of barrier and critical success factors that affect in sucessful in KM, in albania business organizations? The research methodology has been conducted in its main dimensions and is based on primary and secondary research.*

**Key words:** *Knowledge management, barriers and critical success factors, business organizations in Albania*

## 1. Hyrje

Ekonomia e globalizuar, e cila sundon këtë shekull, është e karakterizuar nga avantazhet nacionale dhe integrimi i tyre brenda një menaxhimi global të vargut të vlerave. Faktorët e prodhimit janë shumë fleksibël dhe mund të lëvizin lehtësisht nga një vend në tjetrin. Vendet konkurrojnë në tregjet në rritje tashmë jo më me pasuritë e tyre natyrore të papërpunuara, por thjesht me krahun e lirë të punës. Në këtë kontekst, hapat e shpejta të globalizimit dhe progresit teknologjik kanë ndryshuar dramatikisht kushtet e tregut dhe strategjitë e konkurrencës.

## ***Pse Menaxhimi i njohurisë?***

*Njohuria shihet sot si aset i rëndësishëm i organizatave, krahasuar me asetet tradicionale (kapitali, puna, mjetet e prodhimit) dhe Menaxhimi i njohurisë si një nga çështjet më të nxehta në zhvillimet ekonomike* (Carneiro, 2000). Njohuritë janë thelbësore në çdo ditë të punës. Çdo njeri di si të kryejë punën e tij duke përdorur njohuri, të cilat mund t'i ripërdorë në situata të ngjashme, ose t'i adoptojë në situata të reja. Rritja e numrit të të punësuarve në organizata ka sjellë si nevojë esenciale zhvillimin e metodave për të kapur njohurinë që punonjësit kanë fituar gjatë punës së tyre, dokumentuar dhe ruajtur atë si përmbajtje në sistemet e menaxhimit. Qëllimi është që kjo njohuri e ruajtur të mund të përdoret nga njerëzit e tjerë për të pasuruar veten dhe për të mësuar shpejt nga përpjekjet e të tjerëve.

“Është e rëndësishme të krijosh njohuri të reja, por është po aq e rëndësishme të përdorësh njohurinë e fshehur, të vjetër dhe ta bësh atë efektive. Të krijosh njohuritë e duhura, në kohën e duhur, në mënyrën e duhur, në vendin e duhur, është e rëndësishme” (Strommer, R.1999). Në këtë kontekst, Menaxhimi i njohurisë shihet sot si një nga çështjet më të nxehta në zhvillimet ekonomike, referuar botës së industrisë, shërbimit dhe asaj të kërkimit të informacionit. Një studim i bërë nga KPMG mbi MNJ përgjatë 500 organizatave të biznesit në disa vende të Amerikës dhe Europës vë në dukje se 80% e këtyre organizatave e konsiderojnë njohurinë si aset strategjik; 75% e tyre e shohin MNJ-në si një rol kyç në përmirësimin e avantazheve konkurruese dhe rritjen e fitimeve. Organizatat shqiptare të biznesit, tashmë si pjesë e tregut të ekonomisë globale, e kanë të domosdoshme të njohin dhe zbatojnë këtë praktikë të re të menaxhimit. Në të vërtetë adoptimi dhe implementimi i praktikave të MNJ-së, mund të shikohet si një fazë kritike për kompanitë, të cilat dëshirojnë të integrohen në një ekonomi të bazuar tek njohuria.

## ***2. Përkufizime themelore dhe paraprake***

Kur flasim për njohurinë, duhet të bëjmë dallimin midis të *dbënës, informacionit dhe njohurisë. E dbëna* është një grup i dallueshëm ose faktet objektive në lidhje me ngjarjet; *informacioni* është një mesazh, zakonisht në formën e një dokumenti, një komunikimi audio ose komunikimi pamor, dhe *njohuria* është një përzierje e rrjedhshme e përvojës, vlerave, informacionit kontekstual dhe njohurisë së ekspertëve, që ofron një kuadër për vlerësimin dhe inkooporimin e përvojave dhe informacioneve të reja (Davenport dhe Prusak, 1998). Referuar Drucker (1997), njohuria është “*një informacion që ndryshon diçka*” ose “*informacion në veprim*”. Nonaka (1994) ka argumentuar se informacioni është faktik, ndërsa njohuria është rreth angazhimeve dhe besimeve. Ai vë në dukje dy forma të njohurisë. Ajo mund të jetë e fshehur dhe e shfaqur. Njohuria e fshehur jeton në trurin e njeriut, e vështirë të jashtësohet apo ndërmjetësohet, ose “*të dish më shumë sesa mund të thuash*” Michael Polanyi (1966). Në të kundërt njohuria e shfaqur vjen e formalizuar, e regjistruar në video, në dokumente, grafikë, libra. Studimet tregojnë që 80% e njohurisë së organizatës është njohuri e fshehur dhe vetëm 20% është njohuri e shfaqur. “*Njohuria e fshehur është sot i vetmi avantazh konkurrues i çdo organizate*” Peter Ducker (2000).

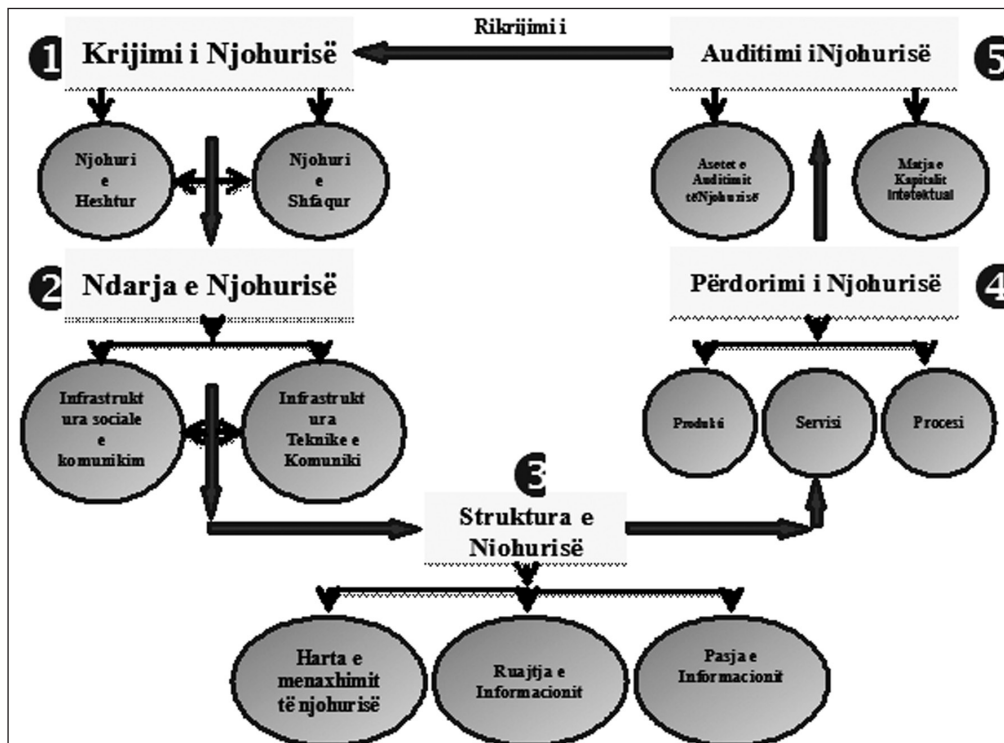
Nonaka & Takeuchi (1995), nëpërmjet modelit SECI, identifikuan katër mënyra të shndërrimit dhe krijimit të njohurisë. Referuar modelit, krijimi i njohurisë, konsiston në një proces social, në të cilin njohuritë transformohen jo thjesht në një drejtim, por në një proces interaktiv nga individit përgjatë grupeve dhe niveleve organizative. Procesi fillon me *shoqërizimin*, i cili përfshin transferimin e experiencës dhe ndarjen e njohurisë së fshehur përgjatë

individëve duke suportuar gjenerimin e njohurisë. Dialogu midis anëtarëve të organizatës lejon konceptimin e njohurisë së fshehur dhe ndihmon *mishërimin* (duke lejuar kalimin nga njohuria e fshehur tek njohuria e shfaqur. Së fundmi, njohuria e re e krijuar *kombinohet* me njohurinë ekzistuese dhe *kodifikohet* duke krijuar eksperiencë të reja dhe zgjeruar njohurinë. Pas kësaj procesi rifillon nga fillimi, mbi një bazë të shtuar të njohurisë, në formën e një spirali për të krijuar njohuri të reja.

Literatura njihet përkufizime të ndryshme për MNJ-në, por që në thelb kanë të njëjtën qasje. Alavi & Leidner (1999) e përcaktojnë MNJ-në si: *“një proces sistematik dhe specifikisht të organizuar për thithjen, organizimin dhe komunikimin e njohurisë së fshehur dhe të shfaqur të punonjësve, kështu që punonjësit e tjerë mund t’i përdorin ato në mënyrë më efektive dhe produktive në punën e tyre”*. O’Dell (1998) përcakton MNJ-në si *“një strategji koncize për të marrë njohurinë e duhur, nga njerëzit e duhur, në kohën e duhur dhe si një ndihmë për njerëzit e tjerë, si mënyrë për ndarjen dhe vendosjen e informacionit në veprim, për të përmirësuar performancën e organizatës”*.

Ilustrimet e mësipërme çojnë në atë që MNJ-ja i referohet një multidisipline, që paraqitet për të arritur objektivat e organizatës, nëpërmjet përdorimit më të mirë të njohurisë. Menaxhimi i njohurisë si një praktikë përfshin aktivitete të ndryshme të fokusuara mbi procese të tilla si: krijimi, ndarja, përthithja e njohurisë, si dhe krijimi i kulturave dhe teknikave që i suportojnë ato. Katër proceset e shndërrimit të njohurisë të përshkruara nga Nonaka theksojnë pesë komponentë bazë që krijojnë procesin e qarkullimit të njohurisë në organizatë, të cilat janë shprehur skematikisht në figurën 1

Figura 1: Procesi i qarkullimit të njohurisë në organizatë

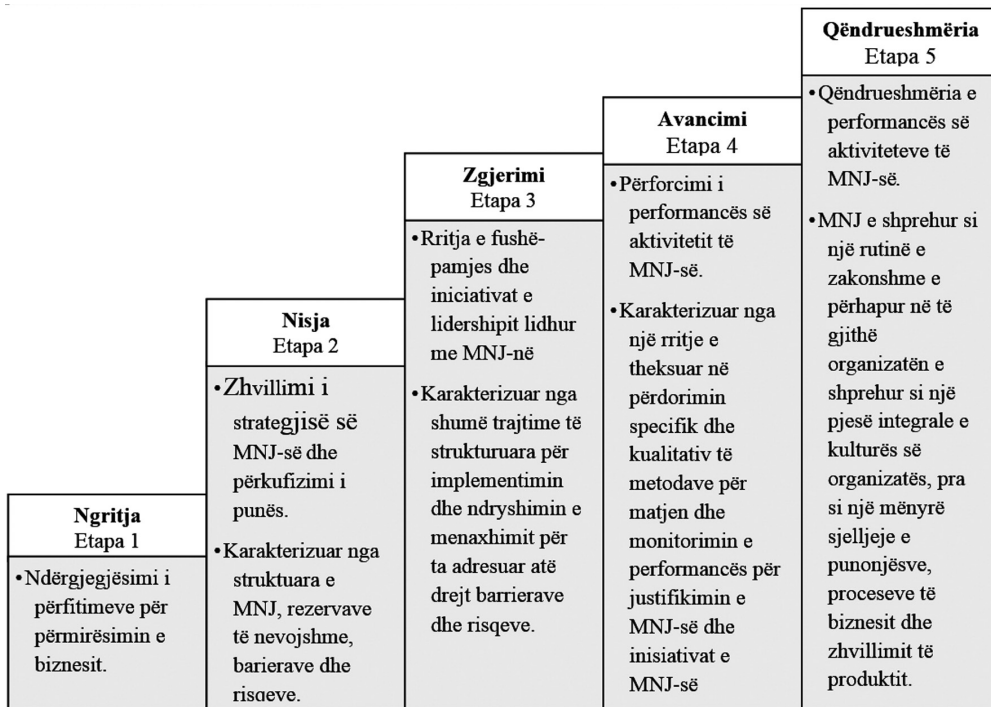


### 3. Çfarë është një program i menaxhimit të njohurisë?

Siç shihet, Menaxhimi i njohurisë është më shumë një udhëtim, dhe si i tillë duhet të shihet si një punë në progres. Organizatat përjetojnë faza të ndryshme në ndërtimin e pjekurisë së tyre lidhur me MNJ-në. Robinson (2006) përforcoi idenë e pesë niveleve në zhvillimin e hapava të maturimit të MNJ-së (ngritja, nisja, zgjerimi, progresi dhe qëndrueshmëria).

Si në çdo praktikë tjetër të menaxhimit, puna për ndërtimin e një programi të MNJ-së, do të fillonte me ndërgjegjësimin e drejtuesve dhe anëtarëve të organizatës për përfitimet që do t'i vijë organizatës nga zbatimi i një programi të MNJ-së. Ndërtimi dhe zhvillimi i strategjisë, me hapat konkret të punës për zbatimin e MNJ-së dhe komunikimin e qartë të saj tek anëtarët e organizatës është i domosdoshëm. Siç dhe do të trajtohet gjerësisht më poshtë, zgjerimi i një praktike si MNJ-ja, është i lidhur ngushtë me rolin e lidhjes me promovimin dhe mbështjen e një kulture organizative të ndarjes së njohurisë, ruajtjes dhe zhvillimit të ideve novatore. Matja dhe përforcimi i performancës së aktiviteteve të MNJ-së është tepër e rëndësishme. Në këtë fazë ngritja e një sistemi matës është i rëndësishëm, me qëllim matjen e rezultateve të performancës së MNJ-së dhe bërjen e korigjimeve të duhura, referuar pritshmërive dhe objektivave të programit. Qëndrueshmëria e aktiviteteve të MNJ-së, kthyerja e tyre në një rutinë të zakonshme të organizatës, shprehur kjo si pjesë integrale e kulturës së saj, pra si një mënyrë sjellje e punonjësve dhe pjesë e proceseve të biznesit dhe zhvillimit të produktit, do të përmbushë qëllimin kryesor të një programi të MNJ-së, rritjen e avantazheve konkurruese dhe performancës. Figura 2 shpreh në mënyrë të sintetizuar pesë hapat e maturimit të procesit të MNJ-së në organizata.

**Figura 2: Udhërrëfyese i maturimit të hapave të MNJ-së**



Burimi: Robinson et al. (2006)

Etapat e ndërtimit të një programi të MNJ-së përfshijnë katër elemente kryesore: (njerëzit, proceset, përmbajtjen, teknologjinë). Një praktikë si MNJ-ja ka në qendër të saj njerëzit. Në këtë aspekt dhënia e informacionit të nevojshëm rreth dobive të MNJ-së, implementimi i trajnimeve, krijimi i strukturave dhe qendrave për manaxhimin e MNJ-së është i domosdoshëm.

Një element i rëndësishëm i programit është krijimi dhe implementimi i strategjisë së MNJ-së, i cili do të fillonte me auditimin e situatës korrente për të vazhduar me planifikimin e një sistemi të ri të komunikimit dhe praktikave në vendosje të proceseve të MNJ-së. Krijimi i një harte të MNJ-së, ku të përfshihen seti i rregullave për implementimin e MNJ-së, matësit e performacës së MNJ-së dhe kapitalit intelektual të organizatës është i domosdoshëm. Teknologjia është një mjet i rëndësishëm në implementimin e MNJ-së. Përdorimi i programeve kompjuterike për implementimin e MNJ-së ka një rol të madh në suksesin e këtij procesi, por jo barazimisht, pasi praktikatat e MNJ-së siç do të shohim në vazhdim, përfshijnë një set faktorësh që çojnë në dështimin apo suksesin e tyre.

Tabela 1, paraqet katër elementët bazë të programit të MNJ-së me atributet e tyre.

**Tabela 1. Elementët bazë të etapave të programit të MNJ-së**

Njerëzit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• implementimi i trajnimeve / informacioneve për MNJ (psh. workshop ose në punë e sipër)</li> <li>• emërtimi i punonjësve të MNJ-së si dhe krijimi i qendrave të MNJ-së</li> <li>• nxitja dhe informimi rreth dobishmërisë së MNJ-së</li> <li>• ndërtimi dhe zhvillimi i "komunitetit dhe praktikave"</li> </ul>
Proceset	<ul style="list-style-type: none"> <li>• planifikimi apo auditimi i situatës korrente</li> <li>• krijimi i një strategjie për implementimin e MNJ-së</li> <li>• implementimi i sistemit të ri të "komunitetit dhe praktikave"</li> <li>• vendosja e proceseve të tjera të MNJ-së</li> </ul>
Përmbajtja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• krijimi i një harte të MNJ-së</li> <li>• implementimi i rregullave të MNJ-së</li> <li>• matja e kapitalit intelektual</li> </ul>
Teknologjia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zbatimi i një sistemi auditimi ose kontrolli të MNJ-së</li> <li>• implementimi i mënyrave për praktikatat më të mira</li> <li>• përdorimi i programeve kompjuterike për implementimin e MNJ-së (përfshirë këtu dhe programe kompjuterike për rrjetet intranet, pra rrjetet të brendshëm të kompanisë).</li> </ul>

Burimi: Parlbj, D. (1999)

#### ***4. Problematika që vërehet dhe nxitësit e organizatave dhe biznesit shqiptar drejt MNJ-së***

Kompanitë, gjithmonë kanë menaxhuar njohuri, madje edhe kur ato nuk flasin në këto terma. Shuma e njohurisë është rritur mjaft dhe kjo ka sjellë shumë sfida për kontrollin dhe menaxhimin e saj. Njohuritë janë të akumuluar tek inividët, sistemet dhe mjedisi. Ajo çka duhet të bëjë Menaxhimi i njohurisë është të përdorë këtë kapital njohurish në mënyrë sa më efektive, duke krijuar njohuri të reja dhe më tepër efektive. Organizatat shqiptare të biznesit e kanë të nevojshme të njohin dhe zbatojnë këtë qasje të re të manaxhimit për disa arsye:

*Së pari*, Fenomeni i emigracionit që ka shoqëruar shoqërinë shqiptare këto dy dekada



shkaktoi lëvizje të mëdha të kaliptalit intelektual , apo “ një rrejdhe të trurit”. Nga ana tjetër, hapja e ekonomisë u shoqërua me qarkullimin vullnetar të punonjësve. Principi i karrierës së gjatë (të përjetshme) me një kompani të vetme, çoi në një lodhje të përbashkët midis punonjësve dhe kompanisë. E gjithë kjo situatë ka çuar në zbehjen e njohurisë. Kostoja e shkaktuar për shkak të tkurrjes së njohurisë në këto organizata është e lartë. Kjo kosto mund të minimizohet në mënyrë efektive, duke përdorur teknikat e MNJ-së. *Së dyti*, duke qenë se inovacioni është bërë një nga faktorët e mbijetesës së biznesit, kostoja e humbjes së risive ose injorimi i “idesë së mirë” ka pasoja të pamasa, shpesh dramatike për kompanitë. Kjo në esencë krijon nevojën për një strategji të planifikuar për mbledhjen dhe dokumentimin e ideve dhe sugjerimeve të punonjësve. *Së treti*, sfidat e organizatave, të krijuara nga dimensionet e teknologjisë së informacionit dhe nevoja për metoda të reja në vlerësimin e aseteve të paprekshme, e bëjnë të domosdoshme për kompanitë futjen e metodave të qarta të MNJ-së.

Paralel me këto arsye, shtyssa të fuqishme si: kosto e lartë e punonjësve shoqëruar nga kërkesa për një nivel të lartë edukimi; kërkesa për sigurimin e avantazheve konkurruese, e cila kërkon specializim të vazhdueshëm të stafëve; konkurrenca ndërkombëtare shoqëruar nga nevoja për një klientelë të gjatë dhe fitimprurëse rrisin nevojën për menaxhimin e njohurisë, si pjesë e strategjive të këtyre organizatave në rritje të performancës dhe sigurimit të avantazheve konkurruese.

## 5. Një vështrim mbi barrierat dhe faktorët kritikë të MNJ-së në organizata

Për një implementim të suksesshëm të menaxhimit të njohurisë, është i rëndësishëm identifikimi i barrierave apo faktorëve kritik që ndikojnë suksesin e procesit të MNJ-së. Më të shumtit prej këtyre faktorëve i përkasin sektorit njerëzor. Interesi lidhur me barrierat dhe faktorët kritik të suksesit u rrit fuqishëm pas vitit 2003. Në këtë kuadër *Lidershipi në manaxhim* luan një rol kyç influensues në suksesin e MNJ-së (Holsapple & Joshi, 2000). Ata duhet të jenë shembuj në shfaqjen e vullnetit për të ndarë dhe ofruar njohuritë e tyre lirish me të tjerët në organizatë, për të mësuar vazhdimisht dhe për të kërkuar njohuri dhe ide të reja. *Kultura*, është një tjetër faktor thelbësor për suksesin e MNJ-së (Davenport et al, 1998; Pan & Scarbrough, 1998; Martensson, 2000). Në përgjithësi një kulturë mbështetëse e MNJ-së është ajo që vlerëson lart njohurinë dhe inkurajon krijimin, ndarjen dhe aplikimin e saj. Sfida më e madhe për shumë përjekje të MNJ-së aktualisht qëndron në zhvillimin e një kulture të tillë. *Teknologjia e informacionit*, është pa diskutim që një prej çelësve ndihmës për implementimin e MNJ-së. Në esencë, sigurisht që ajo (TI) mund të luajë një shumëllojshmëri rolesh për mbështetjen e proceseve organizative të MNJ-së (Alavi & Leidner, 2001; Lee & Hong, 2002). Megjithatë, është e njohur që TI-ja është vetëm një mjet dhe jo një zgjidhje e fundit (Wong & Aspinwall, 2003)..

*Strategjia* e qartë dhe e mirëplanifikuar është mjet për drejtimin e suksesshëm të MNJ-së. Ajo siguron themelin se si një organizatë mund të angazhojë apo të vendosë burimet dhe kapacitetet e saj në arritje të objektivave të MNJ-së (Liebowitz, 1999). *Sistemi matës* synon të japë një koleksion të dhënash dhe një informacion të përdorshëm rreth situatave të veçanta apo një aktiviteti. Një iniciativë si Menaxhimi i njohurisë do të ndjente riskun e të bërit një tjetër trillimi, modë menaxhimi, në qoftë se nuk do të matej. Thëniet “*Ju nuk mund të menaxhoni nëse ju nuk mateni*” dhe “*Çfarë është matur është çfarë është bërë*”, janë të vërteta dhe për MNJ-në. Matja mundëson organizatën për të ndjekur progresin e MNJ-së dhe për të përcaktuar përfitimet dhe efektivitetin e saj. *Infrastuktura Organizacionale* nënkupton krijimin e një grupi rolesh dhe ekipesh për përformimin e detyrave lidhur me njohurinë (Davenport et.al, 1998). Përveç faktit që disa funksione ekzistuese brenda organizatës,

të tilla si burimet njerëzore dhe teknologjia e informacionit kanë qenë aktualisht duke punuar mbi çështje lidhur me njohurinë, krijimi i një grupi njerëzish me detyra specifike dhe formale për MNJ-në është tepër i rëndësishëm, ndoshta dhe vendimtar në suksesin e këtij procesi. Një nga rolet e përmendura shpesh në literaturë është ai i CKO (shef i zyrës së njohurisë).

## 6. Qëllimi dhe objektivat e studimit

Nisur nga rëndësia dhe vëmendja që i kushtohet sot menaxhimit të njohurisë, si një praktikë evolucionare në vendet e tjera dhe kompanitë në botë, qëllimi i studimit është të investigojë mbi njohjen dhe implementimin e menaxhimit të njohurisë në organizatat e biznesit në Shqipëri, si dhe të sjellë në vëmendje disa nga barrierat dhe faktorët kritikë të suksesit të procesit të MNJ-së në këto organizata.

Në përmbushje të këtij qëllimi punimi synon të arrijë objektivat e mëposhtëm: *Së pari*, të japë një kontribut fokusuar mbi njohjen e literaturës në fushën e MNJ-së. Menaxhimi i njohurisë është zhvilluar si teori fuqishëm dekadat e fundit. Ekziston një literaturë e gjerë në vendet perëndimore mbi këtë aspekt, por që në vendin tonë mbetet pak e eksploruar. *Së dyti*, punimi synon të shërbejë si pikënisje për studime të mëtejshme të thelluara në këtë fushë, duke zgjeruar gamën e faktorëve të marrë në studim, apo duke parë efektin e MNJ-së në aspekte të ndryshme të performancës, si për shembull: *inovacioni*, apo *produktiviteti*.

Pyetjet kërkimore

**Pyetje 1. Cila është shkalla e njohjes dhe e implementimit të menaxhimit të njohurisë në organizatat e biznesit në Shqipëri?**

**Pyetje 2. Cilat janë disa nga barrierat dhe faktorët kritikë që ndikojnë në suksesin e menaxhimit të njohurisë në organizatat e biznesit shqiptar?**

Metodologjia e punimit:

U zgjodh metoda e kërkimit cilësor, duke zhvilluar intervista gjysmë të strukturuar, për të qartësuar në mënyrë të drejtpërdrejtë shkallën e njohjes dhe implementimit të iniciativave të MNJ-së në këto organizata.

Të dhënat u mblodhën nga organizata biznesi me aktivitete në disa fusha si: shërbim, ndërtim, prodhim, tregti. Targeti i të intervistuarve ishin drejtorët e menaxhimit (shitjes, marketingut, prodhimit) ose drejtorët ekzekutiv. Kjo kategori u konsiderua si adresimi më i mirë, për faktin se ata janë mbikëqyrësit e operacioneve të kompanive të tyre. Duhet të vëmë në dukje që këto intervista duhej t'i drejtoheshin "ekspertit për dijen dhe njohuritë e reja" ose siç njihet në literaturë CKO (Chief Knowledge Officer), por siç dhe do shohim ky pozicion është akoma i papraktikuar në këto organizata.

## 7. Disa gjetje në organizatat e biznesit shqiptar, në zbatim të praktikave të MNJ-së

U kontaktuan përfaqësues nga 26 kompani private biznesi. Për t'iu përgjigjur pyetjes kërkimore 1, pra për të parë shkallën e njohjes dhe implementimit të MNJ-së në këto organizata, pyetjet e drejtuara lidheshin me faktin se cilat nga lista e 10 iniciativave të përzgjedhura të menaxhimit të njohurisë, ata kishin implementuar në kompanitë e tyre (mund të zgjidhin më shumë se një përgjigje).



Tabela 2 përshkruan rezultatet. Nga 12 kompanitë që kishin implementuar praktika të MNJ-së, asnjë prej të intervistuarve nuk u përgjigj që kompania e tyre kishte implementuar të 10 aktivitetet (iniciativat). Në krye të iniciativave ishin *kapja e njohurisë bazë* (100%); *përdorimi i teknologjisë së informacionit* në ndarjen dhe transferimin e njohurisë (91.6%) dhe *përdorimi i intranet* (rrjetit të brendshëm) për të publikuar dhe aksesuar informacionin (75%). Iniciativat si; *zhvillimi i strategjive për MNJ-në, emërimi i liderëve dhe grupeve të MNJ-së, shpërbilimi i punonjësve*, të cilët janë shembuj në lidhje me sjelljen ndaj ndarjes së njohurisë, nuk ishin tipar i lartë i këtyre kompanive. Aktivitet tjetër me normë tepër të ulët ishte *matja e vlerës së kapitalit intelektual*, (por kjo ishte e pritshme për sa kohë nuk kishte një sistem matës sistematik të MNJ-së).

Konkluzionet janë, që mjete të ndryshme të MNJ-së ishin përdorur në këto kompani, por strategjitë e tyre, struktura dhe kultura nuk ishin të formalizuara për të suportuar menaxhimin e njohurisë.

Tabela 2: Tipet e iniciativave të MNJ-së të implementuar		
Inisiativat	Frekuenca	Përqindja
Kapja / ruajtja elektronike e njohurisë bazë	12	100
Përdorimi i TI në ndarjen dhe transferimin e njohurisë	11	91.6
Përdorimi i intranet për publikimin dhe aksesimin e informacionit	9	75
Ndërtimi dhe mirëmbajtja e ekspertizës dhe aftësive të punonjësve	8	66.6
Identifikimi i praktikave më të mira të brendshme dhe të jashtme	8	66.6
Krijimi i një mjedisi suportiv për ndarjen e njohurisë	6	50
Zhvillimi i strategjive për menaxhimin e njohurisë	5	41.7
Emërimi i liderëve dhe grupeve të menaxhimit të njohurisë	4	33.3
Shpërbilimi i punonjësve të cilët kontribuojnë në ndarjen e njohurisë	4	33.3
Matja e vlerave të kapitalit intelektual	3	25

Burimi: autorët

Në përgjigje të pyetjes kërkimore 2, në lidhje me barrierat apo faktorët kritikë të suksesit të MNJ-së në këto organizata, për kompanitë të cilat nuk praktikojnë praktika të MNJ-së, intervista u drejtua rreth pyetjeve për të përcaktuar se përse nuk praktikoheshin praktikatat e MNJ-së. Cilat ishin disa nga barrierat që pengonin implementimin e MNJ-së? Një listë arsyesh u rreshtuan dhe përsëri të intervistuarit mund të përzgjidhnin më shumë se një alternativë.

Siç tregon Tabela 3 një pjesë e mirë e të intervistuarve treguan *që nuk e kuptonin apo nuk kishin njohuri mbi konceptin e menaxhimit të njohurisë* (85.7%), po aq sa dhe *nuk janë të sigurt për përfitimet e MNJ-së* (85.7%). Kjo të çon në faktin që akoma koncepti i MNJ-së është i panjohur dhe i pakrijuar në këto organizata. *Lidershipi në menaxhim* përbënte një barrierë të dukshme

(78.6%). Në këtë kategori përfshihej mungesa e eksperiencës së liderëve në praktikat e MNJ-së për të nxitur krijimin e një kulture për të ndarë njohuri, duke qenë shembull me sjelljen e tyre. *Kultura e organizatës dhe infrastrukturta organizative* krijonin barriera në komunikim (64.3%). Nuk gjendej prezenca e komunikimit të duhur organizacional dhe ekzistonte mungesa e një kulture në ndarjen e njohurisë. Kjo ndikohej dukshëm nga barriera e një *mungese besimi midis anëtarëve të organizatës* (35.7%), e shfaqur ndër të tjera në mungesën e hapjes së sinqertë, ku gabimet nuk ndahen në mënyrë të hapur, pa patur frikë nga dënimi. Ideja që gabimet dhe dështimet nuk duhen toleruar, por lejohen dhe falen, nuk ishte pjesë e kulturës së këtyre organizatave. Bërja e gabimeve nuk shikohet si një proces investimi tek individët, duke neglizhuar kështu faktin që ato (gabimet) janë dhe burime të të mësuarit.

Mungesa në shkallën e duhur të *teknologjisë së informacionit* krijonte një barrierë për një komunikim eficient të njohurisë (57.1.%). Nga njëra anë, shpesh për shkak të mjaftueshmërisë financiare nuk ishte siguruar teknologjia e duhur për të ndarë dhe ruajtur njohurinë në këto organizata, dhe nga ana tjetër, ekzistonte një pamjaftueshmëri e burimeve njerëzore të kualifikuara për të menaxhuar teknologjinë në mënyrë eficiente. Teknologjia është një mjet i rëndësishëm në suksesin e MNJ-së. Programet kompjuterike, thjeshtësia e tyre për t'u kuptuar nga anëtarët e organizatës dhe mirëpërdorimi, luajnë një rol sinjikativ në implementimin e suksesshëm të praktikave të MNJ-së.

Tabela 3: Arsyet për mospraktikimin e MNJ-së		
Arsyet	Frekuenca	Përqindja
Nuk e kuptonin apo nuk kishin njohuri mbi konceptin e MNJ-së	12	85.7
Nuk janë të sigurt për përfitimet e tij	12	85.7
Top menaxhimi nuk e suporton atë	11	78.6
Kultura e organizatës nuk ishte drejt ndarjes së njohurisë	9	64.3
Teknologji e pamjaftueshme	8	57.1
Nuk njihen sisteme matëse të MNJ-së	7	50
Komunikimi organizacional / mungesë besimi midis anëtarëve	5	35.7
Mungesë në burime njerëzore	3	21.4
Të tjera	1	7

## 8. Konkluzione dhe Rekomandime

Përfitime të tilla si: marrje më e mirë e vendimeve, përgjigje më të shpejta në kohë, rritja e fitimeve dhe rritja e produktivitetit janë raportuar për firmat që kanë adoptuar menaxhimin e njohurisë (KPMG, 1998).

Megjithëse ka një literaturë të gjerë perëndimore për MNJ-në, organizatat e biznesit në

Shqipëri kanë një nivel të ulët të vëmendjes dhe implementimit të MNJ-së. Një nga arsyt kryesore është mosnjohja dhe moskuptimi i benefiteve të MNJ-së .

- Pavarësisht faktit se implementohen disa inisiativa të MNJ-së strategjia, struktura apo kultura e këtyre organizatave nuk janë të formalizuara për të suportuar menaxhimin e njohurisë.
- Për një implementim të suksesshem të MNJ-së, është i rëndësishëm identifikimi i barrierave apo faktorëve kritikë që ndikojnë në suksesin e procesit të MNJ-së. Prej momentit kur njerëzit janë ngurues, jo të gatshëm për të shpërndarë njohuritë dhe aftësitë e tyre, krijohen një sërë barrierash.
- Disa nga kategoritë e barrierave më të hasura në organizata përgjatë implementimit të iniciativave të MNJ-së janë: *leadershipi në menaxhim*, shfaqur si mungesë e eksperiencës së liderëve në praktikën e MNJ-së, *teknologjia e informacionit* shfaqur si mungesë në mjete dhe trajnim për një komunikim eficient të njohurisë, *kultura dhe infrastruktura organizative*, ku nuk gjendet prezenca e komunikimit të duhur organizacional dhe mungesë kulture në ndarjen e njohurisë. Brenda këtij kuadri eksiztonin barrierat e një mungese të besimit midis anëtarëve të organizatës për të ndarë njohurinë.
- Në kushtet aktuale ku operojnë, tashmë si pjesë integrale e tregut të ekonomisë globale, organizatat shqiptare të biznesit e kanë të domosdoshme të njohin dhe zbatojnë në zhvillimet e tyre këtë praktikë të re të menaxhimit (MNJ), në funksion të rritjes së avantazheve konkurruese dhe performacës.

## ***Bibliografia***

- Alavi, M. and Leidner, D.E. (2001), "Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues", *MIS Quarterly*, Vol. 25 No. 1, pp. 107-36.
- American Productivity & Quality Center (1999), "Knowledge management: executive summary"
- Black, S.A. and Porter, L.J. (1996), "Identification of the critical factors of TQM", *Decision Sciences*, Vol. 27 No. 1, pp. 1-21.
- Brelade, S. and Harman, C. (2000), "Using human resources to put knowledge to work", *Knowledge Management Review*, Vol. 3 No. 1, pp. 26-9.
- Commission of the European Communities (2003), *Commission Recommendation of 06/05/2003*
- Davenport, T.H. and Volpel, S.C. (2001), "The rise of knowledge towards attention management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No. 3, pp. 212-21.
- Davenport, T.H., De Long, D.W. and Beers, M.C. (1998), "Successful knowledge management projects", *Sloan Management Review*, Vol. 39 No. 2, pp. 43-57.
- Davenport, T. and Prusak, L. (1998), *Working Knowledge*, Boston: Harvard Business School Press.
- Dalkir, K. (2005), *Knowledge Management in theory and Practice*, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Grover, V. and Davenport, T.H. (2001), "General perspectives on knowledge management: fostering a research agenda", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18 No. 1, pp. 5-21.
- Gurtën, D. (1998), "Knowledge, creativity and innovation", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 2 No. 1, pp. 5-13.
- Herschel, R.T. and Nemati, H.R. (2000), "Chief knowledge officer: critical success factors for knowledge management", *Information Strategy: The Executive's Journal*, Vol. 16 No. 4, pp. 37-45.
- Holsapple, C.W. and Joshi, K.D. (2000), "An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 9 Nos 2/3
- KPMG (1998), *Knowledge Management: A practical imperative for business*, London: KPMG Management Consulting.
- Parlby, D. (1999) *Knowledge Management Research Report 2000*, London: KPMG Consulting.

- McAdam, R. and McCreedy, S. (1999), 'A critical review of knowledge management models', *The Learning Organisation*, 6.3, 91-100.
- Robinson, H.S., Anumba, C.J., Carrillo, P.M. and Al-Ghassani, A.M. (2006), ' STEPS: A knowledge management maturity roadmap for corporate sustainability', *Business Process Management Journal*, 12.6, 793-808.
- Tannenbaum, S. and Alliger, G. (2000), *Knowledge Management: Clarifying the key issues*, Chicago: IHRIM.