

**ROLI DHE RËNDËSIA E MENAXHMENTIT
BASHKËKOHOR NË AVANCIMIN E POLITIKAVE
AFARISTE NË NDËRMARRJE (*me theks të veçantë në
ndërmarrjet kosovare*)**

Driton Fetahu

Dorëzuar
Universitetit Evropian të Tiranës
Shkollës Doktorale

Në përmbushjen e detyrimeve të programit të doktoratës në
Shkencat Ekonomike, profili Menaxhim, për marrjen e gradës shkencore
“Doktor”

Udhëheqës shkencor: Prof. dr. Donika Kërçini

Nr. i fjalëve: 51.018

Vendi: Tiranë, janar 2021

© DEKLARATA E AUTORËSISË

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

ABSTRAKT

Në kohën në të cilën jetojmë dhe në kontekstin menaxherial të ekonomisë globale, paraqitet nevoja për metodat dhe programet e reja të menaxhimit bashkëkohor, të cilat do t'u përgjigjen kërkesave të kohës sonë. Rëndësia e MB-së paraqitet si domosdoshmëri e kohës për shkak të konkurrencës së ashpër në treg si dhe të paraqitjes gjithnjë e më tepër të inovacioneve të ndryshme në menaxhimin e organizatave tona. Mirëpo, paralel me këtë paraqiten krizat e ndryshme ekonomike dhe financiare, shpeshherë si pasojë e mungesës të një menaxhimi më efikas, si në organizatat apo kompanitë tona.

Mirëpo ne mendojmë se me zhvillimin e konceptit të MB-së këto kriza do vijnë duke u zbehur. Teoria dhe praktika e menaxhimit koincidon dhe bashkëvepron me shumë faktorë, ku edhe ne jemi nisur nga hulumtimi në këtë doktoratë, duke definuar dhe sqaruar se implementimi i metodave të MB-së është faktor kyç i cili ndikon në rritjen e profitit në organizatat tona, e si bazë e MB-së na paraqitet kultura organizacionale, stilet dhe llojet e liderit të saj. Në anën frytdhënëse këto mënyrat e udhëheqjes dhe se cila do të ishte mënyra më e mirë për t'u menaxhuar organizatat tona do t'i analizojmë në këtë punim. Pra, hulumtimi dhe qëllimi i këtij punimi është që në bazë të të arriturave të teorive bashkëkohore të menaxhimit dhe zbatimit të koncepteve të MB-së, të shqyrtohen përparësitë dhe dobësitë e këtyre koncepteve të menaxhimit dhe në bazë të këtyre të caktohen edhe prioritetet dhe perspektiva e MB-së. Gjatë këtij hulumtimi kemi përdorur metodat statistikore dhe deskriptive prej gjithsej 311 menaxherë nga të anketuarit, ku në pikë të parë e kemi përdorur mënyrën selektive të intervistimit të disa subjekteve (10 subjekte) e më pastaj kemi hartuar pyetësorët, të cilët janë përpunuar nëpërmjet programit statistikor. Shpresoj se me këtë hulumtim të karakterit shkencor, sadopak do të kontribuojmë që menaxhimi të pajiset dhe të zbatojë njohuritë më të avancuara të udhëheqjes dhe qeverisjes të organizatave tona, duke filluar nga kultura organizative, stilet e liderit etj.

ABSTRACT

At the time we are living and in the managerial context of the global economy, we need a need for contemporary management approaches and methods, which will respond to the demands of our time. The importance of contemporary management is imperative of time because of the fierce competition of the market and increasingly the appearance of different innovations in the management of our organizations, but parallel with this we are faced with various economic and financial crises that often come As a result of not having a more efficient management in our organizations and companies. So we think that with the development of the contemporary management concept these crises will also fade. Management theory and practice coincides and interacts with many factors where we have also started from research in this doctorate by defining and explaining that the implementation of contemporary management methods is a key factor that has an impact on the growth of business in our organizations, where the basis is presented to us, Organizational culture, styles and types of leader, how far these methods of leadership are, and what would be the best way to manage our organizations. Therefore, the research and purpose of this paper is that based on the achievements of contemporary management theories and the implementation of contemporary management concepts, examine the priorities and weaknesses of these management concepts, and on this basis to set the priorities and the perspectives of management contemporary. In the survey of this dissertation we used statistical and descriptive methods of the total of respondents 311 managers, where we first used the Selective Selection of some subjects (10sub), and then we created the questionnaires where the same was processed through Statistical program. I hope that with this research of scientific character, how little will we contribute to the management to seize and garner more advanced leadership knowledge and governance with our organizations, with o. culture, leader styles, and so on.

Këtë punim ia dedikoj familjes sime, për mbështetjen dhe përkrahjen e vazhdueshme.

FALËNDERIME

Kam nderin dhe respektin të shpreh mirënjohjen dhe falënderimin për udhëheqësen e disertacionit, prof.dr. Donika Kërçini, për orientimet profesionale e shkencore dhe udhëzimet që më ka dhënë përgjatë studimeve të Doktoratës. Po ashtu, një falënderim të veçantë dëshiroj t'ua drejtoj pedagogëve dhe punonjësve administrativë të Departamentit të Ekonomisë, që gjatë kësaj periudhe më kanë mbështetur e njoftuar për të gjitha informatat e nevojshme, që kanë qenë të vlefshme për t'i përfunduar studimet me sukses.

I falënderoj profesorët e Fakultetit, pjesëtarët e Këshillit të Profesorëve, të cilët morën vendimet e duhura për ta mundësuar mbrojtjen e këtij disertacioni në një kohë sa më të përshtatshme. Respekt dhe mirënjohje të përjetshme të gjithë stafit akademik dhe ndihmës të Universitetit Evropian të Tiranës për punën e tyre të palodhshme, durimin dhe për sakrificat, në drejtim të rritjes së nivelit arsimor, shkencor dhe profesional.

Falënderim dhe respekt dëshiroj t'u shpreh të gjithë punonjësve të organizatave, për mirëkuptimin, durimin, bashkëpunimin, ndihmën dhe mundësinë që më kanë dhënë për realizimin e këtij studimi.

Përzemërsisht dua ta falënderoj familjen time, për durimin, kujdesin, përkrahjen morale, kohën dhe përkushtimin që më dhanë përgjatë gjithë periudhës së hulumtimit, së cilës edhe ia dedikoj këtë punim.

PËRMBAJTJA

KAPITULLI I. Hyrje	1
1. 1. Sfondi i studimit	1
1. 2. Vështrim i përgjithshëm i problemit të studimit	2
1. 3. Qëllimi i punimit	4
1. 4. Objektivat e studimit	6
1. 5. Pyetjet kërkimore	7
1. 6. Rëndësia e studimit	7
1. 7. Metodologjia e hulumtimit	8
1. 8. Kufizimet e studimit	8
1. 9. Supozime	9
1. 10. Nevoja për studimin	10
1. 11. Sfidat kryesore të studimit	10
1. 12. Struktura e punimit	11
 KAPITULLI II -RISHIKIMI I LITERATURËS TË MENAXHIMIT BASHKËKOHOR	13
 KAPITULLI III-RISHIKIMI I LITERATURËS -TË STILEVE TË MENAXHIMIT	17
3.1. Modelet dhe stilet e lidërshipt të menaxhimit	17
3.1.1. Koncepti dhe përmbajtja e udhëheqjes së menaxhimit	17
3.1.2. Stilet klasike të menaxhimit	19
 KAPITULLI IV - KUADRI TEORIK, HIPOTEZAT DHE MODELI KONCEPTUAL	21
4. 1. Menaxhimi bashkëkohor	22
4. 2. Stilet e lidërshipt	23
4. 3. Efektiviteti menaxherial	27
4. 3. 1. Parametrat e efektivitetit menaxherial	29
4. 4. Variablat demografike si variabla kontrolli	32
4. 5. Formulimi i hipotezave	34
4. 6. Propozimi i modelit kërkimor	36

KAPITULLI V - METODOLOGJIA E PUNIMIT	38
5. 1. Hyrje	38
5. 2. Filozofia dhe teoria e kërkimit	39
5. 2. 2. Lloji i kërkimit	40
5. 2. 3. Strategjitë e kërkimit	41
5. 2. 4. Instrumentet e kërkimit	44
5. 3. Ndërtimi i Pyetësorit	45
5. 3. 1. Përdorimi i shkalles Likert në pyetësor	48
5. 3. 2. Studimi pilot, vlefshmëria dhe besueshmëria e pyetësorit	48
5. 3. 3. Administrimi i pyetësorëve	50
5. 4. Popullata e studimit	51
5. 5. Përzgjedhja e mostrës	52
5. 5. 1. Përpunimi i të dhënave	59
5. 6. Variablat e studimit	60
5. 6. 1. Variablat e pavarura	60
5. 6. 2. Variabla të varura	61
5. 6. 3. Variablat e kontrollit	61
5. 7. Ndërtimi i modelit ekonometrik	63
5. 8. Analiza statistikore e të dhënave	65
5. 9. Konsiderata etike	66
KAPITULLI V I- METODOLOGJIA E PUNIMIT	68
6. 1. Pyetjet kërkimore	68
6. 2. Formulimi i hipotezave	68
6. 3. Ndërtimi i modelit ekonometrik	69
6. 4. Analiza statistikore e të dhënave	71
KAPITULLI VII -PREZANTIMI I GJETJEVE. ANALIZA STATISTIKORE.....	74
7.1. Hyrje	74

7. 2. Gjetjet dhe analiza e të dhënave	74
7. 2. 1. Të dhënat statistikore rreth ndërmarrjeve dhe karakteristikat demografike të pjesëmarrësve në studim (analizat përshkruese)	75
7. 3. Testimi i hipotezave	83
7. 3. 1. Ndikimi i qasjes së menaxhimit bashkëkohor në efektivitetin menaxherial.....	86
7. 3. 2. Qasjet e menaxhimit bashkëkohor ndikojnë në efektivitetin menaxherial.....	90
7. 3. 3. Ndikimi i stileve të menaxhimit në efektivitetin menaxherial	94
7. 3. 4. Nuk ka dallime të rëndësishme gjinore në efektivitetin menaxherial	97
7. 3. 5. Qasjet e menaxhimit bashkëkohor nuk ndryshojnë varësisht nivelit menaxherial	98
Përmbledhje	102
Përfundim	105
Rekomandim	106
SHTOJCË (Tabela dhe grafikë).....	107
BIBLIOGRAFIA	125
SHTOJCA.....	139
1. Pyetësor për vlerësimin e qëndrimit të menaxherëve ndaj menaxhimit bashkëkohor	140
2. Intervistë me subjekte të ndyshme lidhur me aplikimin e menaxhimit bashkëkohor në Kosovë	151

Lista e tabelave, grafikeve, figurave dhe fotove

1. TABELA

Tabela 1. Elementet kyqe të teorive bashkëkohore mbi menaxhimin	22
Tabela 2. Tiparet pozitive dhe negative të tre stileve të menaxhimit	26
Tabela 3. Variablat e kontrollit	32
Tabela 4. Dallimet midis qasjes sasiore dhe cilësore	42
Tabela 5. Ndërmarrjet aktive të regjistruara sipas madhësisë	51
Tabela 6. Madhësia e mostrës bazuar në saktësinë e dëshiruar me nivelin e besueshmërisë prej 95% dhe 99%	55
Tabela 7. Mostra e rastësishme e shtresëzuar sipas madhësisë së ndërmarrjes	56
Tabela 8. Shpërndarja e pyetësorëve drejtuar menaxherëve	57
Tabela 9. Numri i pyetësorëve të plotësuar nga ana e menaxherëve	58-59
Tabela 10. Operacionalizimi i variablave të përfshira në studim	60-61
Tabela 11. Gjinia e të anketuarve	75
Tabela 12. Paraqitje tabelare e organizatave varësisht nga karakteri i tyre	75-76
Tabela 13. Përshkrimi i kampionit sipas llojit të organizatës (prodhuese) dhe llojit të kapitalit (vendor apo i huaj)	77-78
Tabela 14. Të dhënat deskriptive mbi kampionin i cili buron nga organizata të orientimit shërbyes	77-78
Tabela 15. Niveli menaxherial	79
Tabela 16. Koeficientët e korrelacionit, lartësia dhe signifikanca e tyre	81

Tabela 17. Koeficientët e besueshmërisë për grupet e pyetjeve për vlerësimin e qasjeve të menaxhimit bashkëkohor	85
Tabela 18. Testi i normalitetit i shpërndarjes së të dhënave	86
Tabela 19. T-testi i çiftëzuar	87
Tabela 20. Rangimi - qasjet e menaxhimit bashkëkohor	88
Tabela 21. Testi statistikor Wilcoxona	90
Tabela 22. Përmbledhja e modelit – qasjet e menaxhimit bashkëkohor	91
Tabela 23. Rezultatet e ANOVA-s - qasjet e menaxhimit bashkëkohor	91
Tabela 24. Modeli i regresionit dhe koeficientet e qasjeve të menaxhimit	92
Tabela 25. Përmbledhja e modelit – stilet e lidshpimit	94
Tabela 26. Rezultatet e ANOVA-s stilet e menaxhimit	95
Tabela 27. Modeli i regresionit dhe koeficientet e stileve të menaxhimit	95
Tabela 28. Rezultatet deskriptive të T-testit për grupet e pavarura (efektiviteti menaxherial në lidhje me gjininë)	97
Tabela 29. Rezultatet e T-testit për grupet e pavarura (efektiviteti menaxherial në lidhje me gjininë)	98
Tabela 30. Testi Kruskal-Wallis, b-niveli hierarkik	99
Tabela 31. Rangimi - niveli hierarkik	99
Tabela 32. Niveli i rëndësisë sipas analizës së variancës (ANOVA)	101

2. GRAFIKË

Grafiku 1. Stilet e lidrshipit	25
Grafiku 2. Nivelet e menaxhimit	34
Grafiku 3. Paraqitja grafike e të dhënave deskriptive mbi kampionin i cili buron nga organizata të prodhuese varësisht nga lloji i kapitalit	77
Grafiku 4. Paraqitja grafike e të dhënave deskriptive mbi kampionatin i cili buron nga organizatat prodhuese varësisht nga lloji i kapitalit	78
Grafiku 5. Paraqitja grafike e kapitalit të organizatave	79
Grafiku 6. Stazhi i përgjithshëm i punës i menaxherëve sipas viteve	80
Grafiku 7. Paraqitja grafike e shpërndarjes së menaxherëve varësisht nga niveli menaxherial	81
Grafiku 8. Paraqitja grafike e numrit të ngritjeve në pozitën menaxheriale	82
Grafiku 9. Paraqitja grafike e nivelit të shkollimit që kanë menaxherët	83

3. FIGURA

Fig. 1. Skema konceptuale e modelit të propozuar	36
--	----

4. FOTO

Foto 1. Variablat kryesore të lidrshipit	18
--	----

5. SKEMA

Skema 1. Modeli i ndikimit të stileve të menaxhimit mbi efektivitetin menaxherial 20

Skema 2. Modeli i ndikimit të stileve të menaxhimit mbi efektivitetin menaxherial 26

6. SHTOJCË (Tabela dhe grafikë)

A) Tabela

Tabela 1. Koeficientët e besueshmërisë për instrumentin për vlerësimin e qasjeve të menexhmentit bashkëkohor për secilin ajtem në veçanti	107
Tabela 2. Koeficientët e besueshmërisë për instrumentin për vlerësimin e stileve të menaxhimit për secilin ajtem në veçanti	107
Tabela 3. Koeficientët e besueshmërisë për instrumentin për vlerësimin e efektivitetit menaxherial për secilin ajtem në veçanti	108
Tabela 4. Tabela deskriptive për T-estin e çiftëzuar	108
Tabela 5. Tabela për T-estin e çiftëzuar	109
Tabela 6. Të dhënat deskriptive ANOVA - niveli hierarkik	109
Tabela 7. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim në pyetjen rreth Konceptualizimit të Menaxhimit.	111
Tabela 8. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim	112
Tabela 9. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim lidhur me pohimin se identifikimi i risive sjell rritjen e kapitalit	112

Tabela 10. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim lidhur me pohimin rreth orientimit të menaxhimit aktual të organizata kundrejt hulumtimit të mundësive dhe teknikave të reja menaxheriale	112
Tabela 11. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim lidhur me çështjen rrethperiudhës kohore 2015-2016	124
Tabela 12. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim lidhur me çështjen rrethperiudhës kohore 2015-2016	114
Tabela 13. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim lidhur me çështjen rrethperiudhës kohore 2015-2016	114
Tabela 14. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim lidhur me çështjen rreth periudhës kohore 2015-2016	114
Tabela: 15. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim lidhur me çështjen rrethperiudhës kohore 2015-2016	114
Tabela 16. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim lidhur me çështjen rrethllojit të menaxhimit të aplikuar në organizatat ku punojnë menaxherët - menaxhim i vjetëruar	115
Tabela 17. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim lidhur me çështjen rrethllojit të menaxhimit të aplikuar në organizatat ku punojnë menaxherët - menaxhim jashtë çdo standardi	115
Tabela 18. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim lidhur me çështjen rrethekzistimit ose jo të departamentit për implementimin e menaxhimit bashkëkohor	116
Tabela 19. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim lidhur me çështjen rrethaplikimit të metodologjisë BSC për matjen e performancës së menaxhimit bashkëkohor në organizatën	116

Tabela 20. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim lidhur me çështjennëse të punësuarit ndjekin brenda një viti ndonjë kurs, trajnim, shkollë profesionale në fushën e menaxhimit.	116
Tabela 21. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim lidhur me çështjene ndikimit të metodologjisë BSC për vlerësimin e performancës së menaxherëve në konkurrueshmërisë në treg	117
Tabela22. Paraqitja tabelare e koeficienteve të korrelacionit mes llojit të strukturor të kapitalit të organizata së dhe nivelit menaxherial, stazhit të punës dhe ngritjes në pozitë118	
Tabela 23. Paraqitja tabelare e koeficienteve të korrelacionit mes qasjeve të menaxhimit bashkëkohor dhe tre stileve të menaxhimit: autoritar, liberal dhe demokrat	119
Tabela 24. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim rreth shkallës së përfaqësimit të llojit të lidershipit në organizatën në të cilën janë të punësuar	119
Tabela 25. Shkalla e aplikueshmërisë së qasjeve të menaxhimit bashkëkohor në ndërmarrjet e përfshira në studim	120
Tabela 26. Lloji i vendimarrjes në organizatat e përfshira në studimin doktorial	121
Tabela 27. Përfaqësimi i vendimmarrjes në menaxhim te menaxhimi i organizatave të përfshira në studim	122

B) Grafikë

Grafiku 1. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim në pyetjen rreth konceptualizimit të Menaxhimit	101
Grafiku 2. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim rreth shpeshhtësisë së arritjes së risive në sferën e menaxhimit	113

Grafiku 3. Aplikueshmëria e qasjeve të menaxhimit bashkëkohor në organizatat e përfshira në studim	117
Grafiku 4. Aplikueshmëria strategjive të zhvillimit ekonomik në organizatat e përfshira në studim	118
Grafiku 5. Profili i lidershipit në organizatën e menaxhimit bashkëkohor	119
Grafiku 6. Shkalla e aplikueshmërisë së qasjeve të menaxhimit bashkëkohor në ndërmarrjet e përfshira në studim	120
Grafiku 7. Përfshirja e faktorëve në efektivitetin menaxherial	121
Grafiku 8. Orientim i organizatave të përfshira në studim drejt likuiditetit, profitit, prodhimit dhe menaxhimit përmes përqindjes	122
Grafiku 9. Lloji i vendimarrjes të menaxherëve të përfshirë në studim	123
Grafiku 10. Konceptet menaxheriale të përfshira në menaxhimin e organizatave të përfshira në studim	123
Grafiku 11. Përfaqësimi i tre llojeve të menaxhimit në organizata të Kosovës	124

KAPITULLI I. Hyrje

Në këtë kapitull do të pasqyrohet konteksti i studimit si dhe do të paraqiten qëllimet, objektivat, pyetjet kërkimore, rëndësia e studimit si dhe kufizimet e tij. Aktualiteti dhe rëndësia e problemit të studimit do të paraqiten përmes pasqyrit të studimeve më të rëndësishme ndërkombëtare të fushës së menaxhimit.

Ky studim është fokusuar në fushën e menaxhimit dhe konkretisht në vlerësimin e zhvillimit të qasjeve të menaxhimit bashkëkohor dhe stilet e lidërshipt në Republikën e Kosovës, si dhe në ndikimin e qasjeve të menaxhimit bashkëkohor dhe stilet e lidërshipt në efektivitetin menaxherial.

1.1. Sfondi i studimit

Ekzistojnë shumë përkufizime të menaxhimit. Menaxhimi më së shpeshti përcaktohet si procesi i punës me të tjerët dhe ndihmimi i të tjerëve për të arritur qëllimet organizative në një mjedis që ndryshon me përdorimin efektiv dhe efikas të burimeve të kufizuara (Kreitner, 2005, f. 4).

Punonjësit janë një nga burimet më të rëndësishme të një kompanie. Ata janë një pjesa unike e çdo kompanie dhe janë thelbi për zhvillimin e saj. Rëndësia e tyre për kompaninë është e njohur, kështu që menaxhimi i burimeve njerëzore ka filluar të konsiderohet interesi themelor i ndërmarrjes së angazhuar në menaxhim në të gjitha nivelet. Bazuar në atë që u tha më lart, janë zhvilluar stile të ndryshme të udhëheqjes menaxheriale, të cilat paraqesin mënyrën e menaxhimit të trajtimit të punonjësve.

Studimet mbi qasjet e menaxhimit bashkëkohor, filluan kryesisht në SHBA, për të vijuar në Mbretërinë e Bashkuar, kurse më vonë interesi për këtë temë u përhap edhe në Evropë. Në vendet e Ballkanit janë kryer punime minimale në këtë temë, kryesisht gjatë viteve të fundit, ndërsa në Kosovë ende nuk i është kushtuar vëmendje kësaj teme. Menaxhimi bashkëkohor dhe stilet e lidërshipt janë një çështje të rëndësishme për ndërmarrjet kosovare, mirëpo nuk ka shumë njohuri për këtë temë, pasi praktikisht nuk ka

kërkime në këtë fushë sa i përket ndikimit të qasjeve të ndryshme të menaxhimit bashkëkohor dhe stilet e lidërshiptit në efektivitetin menaxherial.

Literatura mbi menaxhimin bashkëkohor është intensifikuar veçanërisht nga studime të realizuara gjatë viteve të fundit. Kjo mund t'i atribuohet më së shumti globalizimit, i cili ka imponuar konkurrencë të fortë. Një pyetje që të ngacmon jo pak është ajo se çfarë i bën disa menaxherë të jenë efektiv, ndërkohë jo pak të tjerët dështojnë.

Studimi ynë është i fokusuar në vlerësimin e shkallës së zbatimit të qasjeve të menaxhimit bashkëkohor në ndërmarrjet prodhuese dhe të shërbimit, duke kërkuar po ashtu të prezantojë ndikimin që kanë qasjet e menaxhimit bashkëkohor dhe stilet e lidërshiptit në efektivitetin menaxherial në bizneset që operojnë në Kosovë.

Kjo tezë analizon se deri në çfarë mase aplikohen qasjet e ndryshme të menaxhimit bashkëkohor në ndërmarrjet në Republikën e Kosovës dhe paraqet rolin influencues që kanë qasjet e ndryshme të menaxhimit bashkëkohor dhe stilet e lidërshiptit në efektivitetin menaxherial.

Studimi ofron një model konceptual për matjen e ndikimit që kanë variablat e qasjet e menaxhimit bashkëkohor dhe stilet e lidërshiptit në efektivitetin menaxherial të menaxherëve në ndërmarrjet prodhuese dhe të shërbimit në Kosovë.

Në këtë punim do të aplikojmë modelin e "Hellriegel et. al (2008, 2014, 2017) për efektivitetin menaxherial" si një bazë për të shqyrtuar relacionin e propozuar.

1. 2. Vështrim i përgjithshëm i problemit të studimit

Problemi që ka lindur në dekadën e fundit është si të përmirësojmë biznesin e kompanive të caktuara. Aktivitetet e shërbimit, si dhe institucionet financiare po përpiqen në çdo mënyrë të përshtaten me tregun. Tregu po bëhet gjithnjë e më konkurrues, gjë që është e mirë për përdoruesit e tyre, por është një problem i madh për menaxherët. Si të mbani klientët e vjetër dhe të fitoni besimin tek ata të rinj? Kjo është një çështje kryesore për menaxherët e të njëjtave kompani. Në kushtet e reja të biznesit, roli më i rëndësishëm i menaxherit është roli i tij i përshtatjes ndaj ndryshimeve, ndërsa kapitali intelektual përdoret për biznes më të suksesshëm të vetë organizatës. Kjo është arsyeja pse ekziston

nevoja për të hulumtuar "Karakteristikat e menaxhimit bashkëkohor në kompanitë moderne" në mënyrë që t'i mundësojë lexuesit të gjejë përgjigje për disa pyetje që e shqetësojnë atë. Ne e dimë që ekziston një ndryshim midis vendeve të zhvilluara dhe atyre të pazhvilluara, prandaj menaxhimi është i rëndësishëm për ne, sepse ne e dimë që shekulli i kaluar ishte shënuar nga teknologjitë informative që mundësuan biznes më të lehtë, por kjo është arsyeja pse shekulli XXI do të shënohet me njohuri (Markovic&Pavlovic, 2014).

Për të mbijetuar, kompanitë kosovare duhet të kthehen dhe të hapen në treg, d.m.th. të imponojnë shërbimet e tyre, të mbajnë, d.m.th. të përmirësojë nivelin e biznesit. Punimi analizon segmente të caktuara të menaxhimit. Autorët u përpoqën të tregojnë bazën e cilësive të menaxhimit në ndërmarrjet me referencë të veçantë për Kosovën.

Një nga detyrat më të rëndësishme të menaxhimit modern është krijimi i një organizate, përcaktimi i qëllimeve dhe përcaktimi i një strategjie për arritjen e tyre. Këto aktivitete shpesh varen nga aftësitë dhe karakteristikat personale të menaxherit.

Realizimi i njeriut si burim i të gjitha vlerave dhe burimeve themelore të menaxhimit, nënkupton kalimin e menaxhimit nga "periudha e pushtetit" në "periudhën e përshtatjes" të karakterizuar nga menaxher i orientuar drejt njerëzve, me menaxhimin bashkëkohor, si pjesë e historisë së vjetër të organizimit njerëzor (Sikavica et al., 2008), thekson rëndësinë e "variablave të buta" të pasqyruara në respektimin e njohurive, aftësive dhe stileve të lidershit, ndërsa problemi kryesor dhe kërkesa themelore e menaxhimit bashkëkohor në biznesin global nënkupton zbatimin e një paradigme të re në biznesin global, e cila, ndër të tjera, përfshin menaxhimin e materialit "jomaterial", me domosdoshmërinë e vënies së theksit në njohuri dhe aftësi specifike menaxheriale si parakushte themelore për një biznes cilësor dhe efikas në tregun global (Bedekovic, 2010).

Gary Hamel thekson se menaxhimi duhet të përjetojë përmirësime të konsiderueshme, sepse parimet menaxheriale të shoqërisë industriale janë po aq të rëndësishme për problemet bashkëkohore të menaxhimit, sa karrocet me kuaj, si një mjet transporti për shekullin XXI. Është e mundur të pajtohemi me pohimin se kohët e reja kërkojnë zgjidhje të reja, por gjithsesi ne besojmë se nuk këshillohet të injorojmë plotësisht përvojat historike.

Konform përkufizimit të menaxhimit, i cili menaxhimin “*më së shpeshti përcaktohet si procesi i punës me të tjerët dhe ndihmimi i të tjerëve për të arritur qëllimet organizative në një mjedis që ndryshon me përdorimin efektiv dhe efikas të burimeve të kufizuara*” (Kreitner, 2005, f. 4) .

Punonjësit janë një nga burimet më të rëndësishme të një kompanie. Ata janë pjesë unike e çdo kompanie dhe janë thelbësore për zhvillimin e saj. Rëndësia e tyre për kompaninë njihet, kështu që menaxhimi i burimeve njerëzore ka filluar të konsiderohet interesi themelor i ndërmarrjes së angazhuar në menaxhim në të gjitha nivelet. Për sa u tha më sipër, janë zhvilluar stile të ndryshme të udhëheqjes menaxheriale, të cilat paraqesin mënyrën e menaxhimit të trajtimit të punonjësve.

Ndërveprimi midis menaxherëve dhe punonjësve mund të shihet në stile të ndryshme të lidërshiptit. Stilet e udhëheqjes përfaqësojnë një mënyrë specifike të sjelljes së menaxherëve brenda procesit të punës që ndikon në rezultatet e punës. Stili i udhëheqjes së menaxhimit është i rëndësishëm sepse përcakton mënyrën në të cilën menaxheri ndikon te punonjësit për të arritur qëllimet e përcaktuara të ndërmarrjes. Udhëheqja personale, komunikimi, motivimi dhe stili i punës dalin në pah në udhëheqjen e menaxhimit (Yukl, 1989, f. 125).

1. 3. Qëllimi i punimit

Qëllimet njohëse-shkencore të pjesës teorike të punimit doktorial janë:

- të përcaktojë variablat kryesorë të studimit: qasjet e menaxhimit bashkëkohor dhe stilet e lidërshiptit,
- të identifikojë dhe të përcaktojë efektivitetin menaxherial

Qëllimet empirike flasin për përfitimet që burojnë nga rezultatet e hulumtimit dhe mënyrën e përdorimit të tyre. Ato kanë të bëjnë me praktikën dhe kontributet për shoqërinë (Zelenika, 2000, f. 300). Qëllimet më të rëndësishme empirike të kësaj teze doktorale mund t'i përmbledhim si në vijim.

Duke pasur parasysh se Kosova është në proces tranzicioni, çështja lidhur me menaxhimin bashkëkohor është në fazat initiale të zhvillimit. Deri tani përpjekjet në rrafshin institucional e legjislativ kanë qenë të përqendruara më tepër tek ndërmarrjet publike. Sektori privat në përgjithësi përbëhet nga kompani të vogla dhe biznese familjare me një strukturë të pazhvilluar organizative. Megjithatë disa organizata kanë hyrë në procesin e zhvillimit të formave dhe qasjeve të ndryshme të menaxhimit. Konsiderohet se kjo ka një rëndësi shumë të madhe për përballimin e sfidave të rritjes së tyre, që nënkupton internacionalizimin e operacioneve dhe rritjen e efektivitetit dhe efikasitetit menaxherial. Ndryshimi i kësaj ndërlidhjeje edhe në rastin e Kosovës ka qenë motivi parësor për këtë studim dhe tezë doktrate.

Duke u nisur nga rëndësia që kanë qasjet e ndryshme të menaxhimit bashkëkohor, fokusi i punimit është eksplorimi deri në çfarë mase zbatohen qasjet e ndryshme të menaxhimit bashkëkohor në ndërmarrjet prodhuese dhe të shërbimit në Kosovë për menaxherët e organizatave të biznesit. Thënë ndryshe, punimin tonë e orientojmë në studimin e ndikimit të qasjeve të menaxhimit bashkëkohor në efektivitetin menaxherial, në ndërmarrjet prodhuese dhe të shërbimit në Kosovë.

Studimi, gjithashtu, jep një analizë empirike bazuar në të dhëna primare të mbledhura përmes anketimit të një mostre përfaqësuese të ndërmarrjeve të mëdha dhe të mesme në Kosovë. Studimi kërkon të konstatojë ndikimin e qasjeve të menaxhimit bashkëkohor në Kosovë dhe efektivitetin menaxherial.

Qëllimi i pjesës empirike të kërkimit është të përcaktojë stilet e lidershit të menaxherëve të kompanive të përfshira në studim, në të cilat do të hetohet ndikimi i tyre i përgjithshëm në efektivitetin menaxherial. Thënë ndryshe, qëllimi është të provojë nëse ekziston një marrëdhënie shkak-pasojë midis stilit të lidershit drejtues dhe efektivitetit menaxherial (qëllimi është të zbulohet shkencërisht drejtimi dhe intensiteti i këtij ndikimi, stilet e lidershit të menaxhimit të identifikuar dhe analizuar në kompani dhe elementet e stilit të lidershit si faktorë të efikasitetit menaxherial).

Bazuar në rezultatet e fituara, vërtetësia e hipotezave të kërkimit do të përcaktohet, e të cilat përfundimisht do të pranohen ose refuzohen. Në këtë mënyrë, do të jetë e mundur

të merren vendime konkrete që do të ndikojnë në përmirësimin e stileve menaxheriale, si dhe të merren vendime që do të rrisin nivelin e efektivitetit menaxherial.

Qëllimi tjetër i studimit është të eksplorojë ndikimin e variablave socio-demografike mbi efektivitetin menaxherial. Nivelet hierarkike menaxheriale, si variabla kontrolluese në studim, do të vendosen në raport të qasjeve të menaxhimit bashkëkohor, me qëllim që të vërtetohet nëse qasjet e menaxhimit bashkëkohor vlerësohen në masë më të madhe ose më të vogël nga ana e menaxherëve të organizatave të përfshira në studim, varësisht nivelit menaxherial të cilit i takojnë (operativ, taktik ose strategjik).

1. 4. Objektivat e studimit

Në funksion të përmbushjes së qëllimit të punimit, objektivat e studimit janë të përmbledhura si më poshtë:

1. Pasqyrimi se si studiuesit në literaturën akademike diskutojnë dhe krahasojnë qasjet e ndryshme të menaxhimit bashkëkohor dhe stilet e lidërshipt-cilat janë këto qasje dhe stile dhe si ndërlidhen me efektivitetin menaxherial;
2. Shqyrtimi i perceptimit që kanë menaxherët e praktikës për rëndësinë e qasjeve të ndryshme të menaxhimit bashkëkohor dhe të stileve të menaxhimit për veprimtarinë menaxheriale në organizatë;
3. Të përcaktohet marrëdhënia midis qasjeve të ndryshme të menaxhimit bashkëkohor dhe të stileve të menaxhimit me efektivitetin menaxherial;
4. Të shqyrtohet shkalla e zbatimit të qasjeve të ndryshme të menaxhimit bashkëkohor në ndërmarrjet prodhuese dhe të shërbimit në Kosovë;
5. Të ofrojmë të dhëna empirike që argumentojnë nevojën e zhvillimit të një strategjie gjithpërfshirëse për përfshirjen sa më të madhe të qasjeve të ndryshme të menaxhimit bashkëkohor në të gjitha ndërmarrjet në Kosovë.

1. 5. Pyetjet kërkimore

Andaj, pyetjet kërkimore që do të shqyrtojnë dhe kërkon t'u përgjigjet ky punim janë:

- Si vlerësohet rëndësia e qasjeve të menaxhimit bashkëkohor nga menaxherët në ndërmarrjet e biznesit në Kosovë?
- Sa ndikojnë stilet e lidërshiptit në efektivitetin menaxherial?
- Sa ndikojnë faktorët demografik në efektivitetin menaxherial?
- Si ndryshojnë qasjet e menaxhimit bashkëkohor sipas nivelit menaxherial?
- Cila është marrëdhënia mes qasjeve të menaxhimit bashkëkohor dhe efektivitetit menaxherial?

1. 6. Rëndësia e studimit

Në Kosovë nuk i është kushtuar asnjë vëmendje zhvillimit të nevojshëm të qasjeve të menaxhimit bashkëkohor, e pa krahasim me vëmendjen që dekadat e fundit po i kushtohet atyre në Evropë.

Ky punim përpiqet të hedhë dritë mbi shkallën e zbatueshmërisë të qasjeve të ndryshme të menaxhimit bashkëkohor në ndërmarrjet e Kosovës dhe ndikimit të tyre në efektivitetin menaxherial të menaxherëve brenda kontekstit të ndërmarrjeve në Kosovë dhe ndihmon në plotësimin e hendekut të literaturës në këtë fushë. Si i tillë, ky punim mund të shërbejë si një referencë për kërkuesit e ardhshëm të interesuar në këtë fushë. Këtë tezë mund ta konsiderojmë të dobishme për menaxherët që udhëheqin ndërmarrjet prodhuese ose të shërbimit.

Rëndësia e këtij punimi qëndron në faktin se ai merret me një nga pozicionet më të rëndësishme në organizatë-atë menaxherial.

Studimi kërkon të japë edhe këto kontribute:

- a. Rezultatet e këtij studimi do të ndihmojnë ndërmarrjet e ndryshme që të përcaktojnë cilat qasjet e ndryshme të menaxhimit bashkëkohor kanë ndikimin më të madh në efektivitetin menaxherial;

- b. Gjetjet e këtij studimi mund të kontribuojnë në ofrimin e informacionit për shkallën dhe mënyrën e zhvillimit të qasjeve të menaxhimit bashkëkohor dhe stileve të menaxhimit nga menaxherët e ndërmarrjeve në Kosovë;
- c. Gjetjet e tij do të jenë të dobishme për pronarët e ndërmarrjeve lidhur me punësimin e menaxherëve.

1. 7. Metodologjia e hulumtimit

Metodologjia e përzgjedhur është në funksion të objektivave të studimit dhe mbështetet në një kërkim empirik. Punimi është realizuar duke u mbështetur në modelin e përfaqësimit, i cili përfshin 311 menaxherë. Në mënyrë që të kemi një skanim të situatës lidhur me menaxhimin e organizatave dhe efektivitetin menaxherial të kompanive në Kosovë, metoda sasiore-empirike është bazuar në të dhënat e mbledhura nga mostra e kompanive (me rreth 311 kompani) e cila është përfaqësuese për popullacionin e ndërmarrjeve të mesme dhe të mëdha në Kosovë. Të dhënat e studimit janë siguruar përmes pyetësorëve drejtuar target e grupit të studimit. Si target grup kemi përzgjedhur menaxherët e ndërmarrjeve të prodhimit dhe të shërbimit në Kosovë. Në mënyrë që të nxjerrë konkluzione të vlefshme, studimi përfshin kërkimin sasior. Konkluzionet e këtij punimi bazohen në interpretimin e rezultateve sasiore të metodave ekonometrike dhe statistikore të përdorura në studim.

Në mënyrë të detajuar metodologjia e punimit është prezantuar në kapitullin VI.

1. 8. Kufizimet e studimit

Ky studim ka disa kufizime.

- Të dhënat tona janë marrë nga menaxherë në organizatat fitimprurëse prodhuese dhe të shërbimit, kjo bën që rezultatet e studimit mund të mos jenë të

përgjithësueshme për organizatat fitimprurëse mikro dhe të vogla ose për organizatat jofitimprurëse.

- Për shkak të kufizimeve financiare dhe atyre kohore, studimi u orientua vetëm në ndërmarrje prodhuese dhe të shërbimit në Kosovë.
- Studimi, duke qenë se ka përfshirë menaxherë që punojnë në ndërmarrjet e Kosovës, gjetjet mund të jenë të kufizuara për të bërë përgjithësime për menaxherë përtej kufijve të Kosovës. Pra, përgjithësimin e gjetjeve për menaxherët e vendeve të tjera të rajonit e shikojmë me rezervë.
- Kufizim tjetër është ekzistenca e një boshllëku të madh sa i përket literaturës dhe studimeve empirike në Kosovë. Mungesa e tyre na pamundëson bërjen e vlerësimit progresiv të zhvillimit dhe zbatimit të qasjeve të menaxhimit bashkëkohor, po ashtu dhe krahasimin e gjetjeve për periudha të ndryshme kohore.
- Menaxherët mund të kenë qenë të ngurtë gjatë dhënies së informacionit.
- Kufizim të studimit mund të konsiderojmë dhe mungesën e përdorimit të ndonjë metode cilësore në kombinim me instrumentet që janë përdorur, të cilat kryesisht kanë qenë matje sasiore.

1.9. Supozime

Kërkimi është kryer duke pasur parasysh supozimet e mëposhtme:

- Është marrë i mirëqenë fakti që menaxherët do të ishin të gatshëm të merrnin pjesë në studim dhe të plotësonin me korrektesë dhe vërtetësi instrumentin e përdorur për nevojat e studimit.
- Ndërmarrjet prodhuese dhe të shërbimit në Kosovë janë të organizuara në tre nivele hierarkike.
- Është verifikuar besueshmëria e literaturës së cituar në këtë studim. Po ashtu, është supozuar fakti që burimet në të cilat këta autorë janë mbështetur janë të sakta.
- Supozim tjetër ishte së të gjithë menaxherët kanë së paku të përfunduar nivelin bachelor të studimeve.

1.10. Nevoja për studimin

Nevoja për ndërmarrjen e një studimi të këtillë burron në:

- Qasjet e menaxhimit bashkëkohor dhe stilet e lidërshiptit janë sot objekt i punimeve nga autorë të ndryshëm, fakt ky i dëshmuar nga numri gjithnjë në rritje i botimeve në këtë temë. Ky interes në rritje mund t'i atribuohet rolit që mendohet se luajnë qasjet e ndryshme të menaxhimit bashkëkohor dhe stileve të menaxhimit në efektivitetin menaxherial.
- Vlerësimi dhe zbatueshmëria e qasjeve të ndryshme të menaxhimit bashkëkohor është i nevojshëm për të maksimizuar efektivitetin menaxherial, pasi menaxherët janë forca kryesore drejtuese për performancën më të lartë organizative, fitimin ekonomik dhe avantazhin konkurrues të qëndrueshëm (Boyatzis, 1982).
- Është e rëndësishme të studiohet se si të përmirësohet efektiviteti i menaxherëve, pasi menaxherët efektivë zgjedhin qasjet e sakta për të arritur qëllimet dhe strategjitë e firmës (Abdul-Azeem dhe Fatima, 2012).
- Nëse menaxherët nuk janë efektivë dhe nëse kjo çështje nuk identifikohet, atëherë mund t'i kushtojë organizatës humbje të mëdha (Finkelstein, 2004).

1.11. Sfidat kryesore të studimit

Sfidat kryesore të studimit doktorial mund t'i përmbledhim si më poshtë:

- (a) kryerja e një kërkimi për të nxjerrë në pah një sërë qasjesh të menaxhimit bashkëkohor dhe të stileve të menaxhimit që janë të përshtatshme për menaxherët në nivele të ndryshme hierarkike dhe
- (b) një kërkim për të nxjerrë në pah rëndësinë dhe dallimet e zhvillimit të qasjeve të menaxhimit bashkëkohor dhe ndikimi i tyre mbi efektivitetin menaxherial.

Synojmë të ofrojmë një bazë solide të literaturës në këtë fushë, e cila do të mund të përdorej nga autorë tjerë për të krahasuar gjetjet e ofrimit të qasjeve të menaxhimit bashkëkohor.

Gjetjet dhe rekomandimet e këtij studimi do t'u shërbejnë Odave Ekonomike në Kosovë, konkretisht për qasjet e menaxhimit bashkëkohor. Ky studim do t'i ndihmojë menaxherët në identifikimin dhe përditësimin e qasjeve të menaxhimit bashkëkohor të cilat ndikojnë në efektivitetin menaxherial.

1. 12. Struktura e punimit

Duke u mbështetur në rregullat e një studimi akademik, materiali është strukturuar në 7 kapituj. Kapitujt janë ndërthurur me njëri-tjetrin duke krijuar kështu një vijueshmëri të mendimit dhe qëllimit kryesor të punimit.

Kapitulli I, që shërben si “Hyrje”, prezanton problemin, qëllimin e studimit, pyetjet e studimit, rëndësinë e tij, përkufizimin e koncepteve kryesore, kufizimet dhe strukturimin e studimit.

Kapitulli II konsiston në shqyrtimin e literaturës. Përkatësisht, në këtë kapitull paraqiten teoritë më të rëndësishme mbi qasjet e menaxhimit bashkëkohor,

Kapitulli III paraqet shqyrtimin e literaturës për stilet menaxheriale.

Kapitulli IV, poashtu ka të bëjë me shqyrtimin e literaturës. Prezantohet modeli i përzgjedhur i qasjeve të menaxhimit bashkëkohor, paraqiten dhe diskutohen variablat e studimit, hipotezat e studimit, efektiviteti menaxherial, si dhe në fund paraqitet modelit konceptual i studimit.

Kapitulli V prezanton metodologjinë e studimit dhe instrumentet e përdorur për nxjerrjen e rezultateve dhe analizën e gjetjeve të punimit. Në kuadër të këtij kapitulli janë përshkruar karakteristikat kryesore të pjesëmarrësve të studimit, instrumentet matëse, skema e studimit, operacionalizimi i variablave, ndërtimi i modelit ekonometrik si dhe konsideratat etike.

Në kapitullin e VI, prezantohen gjetjet e studimit. Në këtë kapitull është paraqitur një profil i plotë përshkrues i të gjithë variablave demografike të pjesëmarrësve në studim, si dhe janë paraqitur gjetjet të cilat lidhen me pyetjet e kërkimit, bëhet diskutimi dhe interpretimi i rezultateve të studimit dhe gjetjet e studimit.

Në kapitullin VII, i cili është i fundit, paraqiten konkluzionet e përgjithshme të nxjerra gjatë studimit dhe rekomandimet e punimit për rëndësinë e zbatimit të qasjeve të menaxhimit bashkëkohor nga ndërmarrjet prodhuese dhe të shërbimit në Kosovë.

Pjesë e rëndësishme e studimit janë edhe seksionet e bibliografisë dhe anekset.

Bibliografia përmban të gjithë burimet e përdorura për këtë studim, ndërsa anekset pasqyrojnë tabelat, grafikët dhe instrumentin e përdorur për nevojat e studimit të kryer.

KAPITULLI II -RISHIKIMI I LITERATURËS TË MENAXHIMIT BASHKËKOHOR

Në këtë kapitull do sjellim konsiderata të ndryshme teorike që prezanton literatura për konceptin e menaxhimit bashkëkohor.

"E ardhmja u takon atyre që shohin mundësi
para se ato të bëhen të dukshme."

John Scully

Autori Branislav Masic potencon faktorët teknologjikë, ekonomikë, politikë dhe socialë që ndikojnë në përshejtimin e ndryshimit, por edhe në formimin e një teorie dhe praktike të re të menaxhimit bashkëkohor. Në këtë kuptim, MB është duke iu përgjigjur sfidave të reja të menaxhimit, koncepteve dhe qasjeve të reja të zhvilluara në menaxhimi bashkëkohor.

Pra cilat janë konceptet ose qasjet e reja, paradigmat e reja të menaxhimit bashkëkohor teoritë dhe modelet e sjelljes që ndodhin në fund të shekullit XX dhe në fillim të shekullit XXI? .Ne në punimet e mëparshme për tema të ngjashme kemi shqyrtuar sado pak. Ndërsa këto koncepte të menaxhimi bashkëkohor mund të potencojm se fillon me .

1.Organizatën e cila mësom, 2.Thelbin e kompetencës 3.Menaxhimin e njohurive, 4.Menaxhimi i Marrëdhënieve me Konsumatorët 5.Menaxhimi i Cilësisë totale (TQM) 6.Re-inxhineringu 7.Matësi i Balancuar i Rezultateve (Balanced Scorecard, BSC) 8.Strategjia si revolucion 9.E-commerce tregtia elektronike, 10.Biznesi elektronik, etj.

Këto paradigma janë një përpjekje për të ndërtuar një teori të re të menaxhimit për kushtet e ndryshimit të përshejtuar teknologjikë, gjithçka ka rëndësi më të madhe të kapitalit intelektual, globalizimit dhe të gjitha fenomeneve që shoqërojnë globalizimin.

Në lëvizjen e tij, Piter Drucker potenconë për teknikat moderne të menaxhimit, *Fundi i bumit të menaxhimit*

Bumi i menaxhimit, ashtu siç dihet të gjitha bumet e tilla, kapërceu vetveten dhe mori fund. Shenja e parë dhe kjo gjithashtu është tipike e një bumi-ishte shfaqja e librave që profetizuan se bumi i menaxhimit do të zgjaste përgjithmonë. Në 1967 eko-mjegulla amerikane, J. Kenneth Galbraith parashikoi në një shitje më të mirë në mbarë botën, Shteti i Ri Industrial (Houghton Mifflin, 1967), se menaxhimi profesional në korporatat e mëdha, i armatosur me të gjitha ***mjetet e teknikave moderne të menaxhimit***, ishte bërë i pathyeshëm dhe për t'u zhvendosur nga ndonjë forcë-siç janë aksionarët ose qeveritë. Ky parashikim u shfaq në momentin kur menaxherët profesionistë filluan të qëndronin të ulur djathtas dhe majtas nga sulmuesit e marrjes përsipër, duke premtuar "menaxhim asetesh", me mbështetjen e plotë dhe entuziaste të aksionerëve gjoja të bindur për suksesë. **(shih. MANAGEMENT-Tasks, Responsibilities, Practices, PETER F. DRUCKER TRUMAN TALLEY BOOKS / E.P. DUTTON / New York).**

Koncepti dhe domethënia e menaxhimit modern sipas prof. dr. Zecir Ahmetovic

Menaxhimi, siç e njohim ne, dhe siç paraqitet në literaturën e fundit, ka përjetuar ndryshime rrënjësore në të gjitha segmentet e tij.

Menaxhimi bashëkohor (modern) në ndërmarrje, zhvillon teknologjitë efektive të njohurive individuale në një sistem të organizuar, e krejt kjo me qëllimi të krijimit të një vlere të shtuar.

Qasja holistike (holistic approach)-Kjo qasje ka për qëllim krijimin e vlerës së shtuar për përdoruesit dhe orientimin drejt rezultateve, pra proceset dhe njohuritë e fituara si një faktor i krijimit të saj është në fokusin e interesit të sipërmarrjes moderne. Menaxhimi, efikasiteti dhe efektiviteti i transformimit hapësinor-kohor të energjisë, njohurive, mallrave dhe informacionit, krijon një aleancë strategjike për të krijuar vlerë të shtuar për klientët. Pra formon një ndërmarrje konkurruese moderne. Potencialet konkurruese të suksesit në sferën e prodhimit që maten në milje. E veqanërishtë **menaxhimi modern** i nxitë menxherët e kompanive dhe korporatat mbi shpejtësinë e reagimit, shkathhtësinë, aftësinë për t'u ngritur

kompetencat e punonjësve. Kompanitë e suksesshme dhe korporatat që do të jenë ato që më shpejt kthejnë strategjinë e tyre në veprim, për të menaxhuar proceset në mënyrë inteligjente dhe efikase, për të maksimizuar besnikërinë e punonjësve dhe për të krijuar kushte për adaptim më të lehtë për të ndryshuar. Menaxherët e sotëm duhet të jenë të suksesshëm. Për të qenë të suksesshëm egzistojnë katër role të reja: të një *partneri strategjik, ekspert administrativ, kampion i punonjësve dhe agjent i ndryshimit*. (Prof. dr. Zezir Hadžiahmetović. Dipl. oec. Dženan Kulović. Mr.oec. Fikret Berdarevic (SAVREMENI KORPORATIVNI MENAGEMENT, SARAJEVO 2019).

Sipas prof.dr.sc. Nataša Rupčić, Evolucioni i qasjes ndaj menaxhimit bashkohor (modern). Është se qasjet tradicionale të menaxhimit janë përqendruar në dimensionet e brendshme në biznes me qëllim arritjen e shkallës më të lartë të mundshme të produktivitetit dhe efikasitetit.

Zhvillimi i tyre ishte një pasojë e drejtpërdrejtë e zhvillimit shoqëror dhe ekonomik në fillim të shekullit të XX-të, ose një rritje të madhe të kërkesës për produktet industriale. Pas prodhimit në grupe të vogla, shpesh në shtëpi, sipas saj ekziston nevoja për të rritur numrin e pjesëve të produktit me të njëjtën cilësi. Ndërsa qasjet tradicionale të menaxhimit bazoheshin në dimensionin e brendshëm biznesore, me qëllim të rritjes së efikasitetit në kushte relativisht të qëndrueshme në mjedis. *Qasjet bashkëkohore synojnë arritjen e vazhdueshme të një dinamike ekuilibruar midis efikasitetit dhe efektivitetit bazuar në harmonizimin e aspekteve mjedisore të brendshme dhe të jashtme.* Qëllimi përfundimtar i përpjekjeve të menaxhimit është përqendruar që të rrisin vlerën e biznesit të kompanisë, duke kënaqur interesat e ndryshme palët e interesit. Menaxhimi bashkëkohor (modern) është i bazuar të jetë në pjesëmarrjen e të gjithë anëtarëve të organizatës në procesin e formësimit të ndryshëm në aspektet e biznesit. Duke rritur pjesëmarrjen, përkatësisht pjesëmarrjen e anëtarëve, organizatat në proceset e menaxhimit mund të identifikohen më shpejt dhe më mire, me mundësi strategjike, si ri-alokimin e burimeve, hartimin e strategjive dhe taktikave, gjithashtu duke u përgjigjur mundësive dhe kërcënimeve, duke ndërtuar forcën e kompanisë, veçanërisht të dhënë për njohuritë ose kompetencat e nevojshme të punonjësve. Ato u krijuan në ato premisa me shumë koncepte moderne të

menaxhimit, të tilla **si rindërtimi i procesit të biznesit, menaxhimi i cilësisë totale, organizimi i të mësuarit, menaxhimi i njohurive etj.**

Si metoda moderne apo bashkëkohore të menaxhimit numërohen 1. Metodat duke u bazuar në objektivat, 2. Metoda e menaxhimit, bazuar në përjashtime, 3. Menaxhimi i librave të hapura, 4. Fuqizim (punojnëjësve), 5. Farmonizim me praktikën e më të mirëve (krahasimi), 6. Përdorimi i burimeve të jashtme duke caktuar punë (angl. outsourcing) dhe 7. Menaxhimi i njohurive.

Nga shkak i nevojës për përmirësimin e vazhdueshëm të biznesit, kanë lindur koncepte gjithëpërfshirëse të tilla si menaxhimi i cilësisë totale, rindërtimi dhe mësimi i procesit të biznesit në organizatë ose kompani mësimore.

KAPITULLI III-RISHIKIMI I LITERATURËS-TË STILEVE TË MENAXHIMIT

Në këtë kapitull do sjellim konsiderata të ndryshme teorike që prezanton literatura për konceptin e stileve menaxheriale.

3.1.Modelet dhe stilet e lidershipit të menaxhimit

3.1.1.Koncepti dhe përmbajtja e udhëheqjes së menaxhimit

Lidershipi sot po bëhet gjithnjë e më i rëndësishëm në botën moderne dhe ka gjithnjë e më shumë shkencëtarë që punojnë në këtë fushë. Lidhur me sa u tha më sipër, Sikavica beson se udhëheqja është funksioni më i rëndësishëm i menaxhimit.Gjegjësisht, ai e konsideron udhëheqjen si funksionin e vetëm të vërtetë të menaxhimit, sepse suksesi i një kompanie nuk varet aq shumë nga ndonjë funksion tjetër menaxherial.(Buble, 2006, f. 479). Prandaj nuk është për t'u habitur që lidershipi është gjithnjë e më i rëndësishëm për funksionimin optimal të një kompanie.

Lidershipi është një nga segmentet e lidershipit për të cilin motivimi, proceset ndërpersonale dhe komunikimi janë ende të rëndësishëm. Mund të përkufizohet në mënyra të ndryshme nga të cilat konkludohet se lidershipi është procesi i ndikimit në aktivitetet e një individi ose grupi në përpjekjen e tyre për të arritur qëllimet në një situatë të veçantë (Buble, 2006, f. 309). Prosesi i udhëheqjes përbëhet nga katër variabla kryesorë të treguar në figurën vijuese.

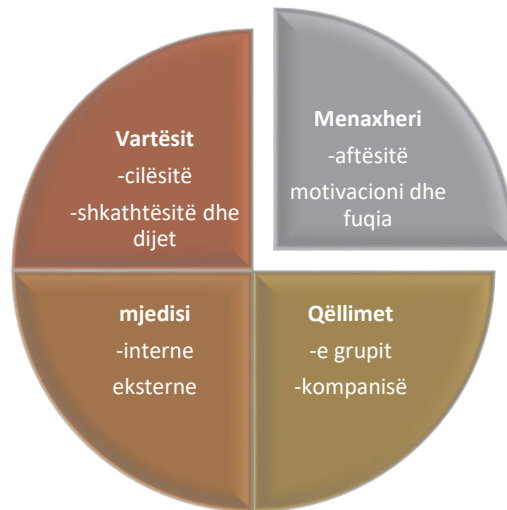


Foto 1. Variablat kryesore të lidërshiptit
Burimi: Buble, M (2006)

Figura e mëparshme tregon variablat kryesorë të lidërshiptit: lideri, pasuesit, qëllimet dhe mjedisi. Nga variablat vijon detyra themelore e udhëheqjes: për të gjetur dhe mbajtur një ekuilibër midis këtyre ndryshoreve dhe lidërshipti mund ta bëjë këtë nëse lideri ka aftësitë, motivimin dhe fuqinë e duhur.

Në literaturë, një udhëheqës përcaktohet më shpesh si një person që ndikon në anëtarët e tjerë të grupit, d.m.th. si një person që fillon situata shoqërore, planifikon dhe organizon veprim dhe kështu provokon bashkëpunimin e të tjerëve (Zvonarević, 2010, f. 459).

Jones, George dhe Hill besojnë se përveç aftësive dhe motivimeve të lartpërmendura, një udhëheqës duhet të posedojë një kuantum dhe tip të duhur të fuqisë. Me një fuqi të tillë këta autorë nënkuptojnë pronën e një udhëheqësi për të ndikuar në sjelljen e anëtarëve të grupit, për të bërë atë që ata ndryshe nuk do të bënin. Kështu, ata dallojnë disa lloje të pushtetit: fuqi legjitime, shpërblyese, shtrënguese, profesionale dhe referuese (Jones, George, & Hill, 2000, f. 459).

Sipas Northouse, një udhëheqës do të jetë i suksesshëm nëse ai ka zhvilluar aftësi intelektuale që nënkuptojnë një inteligjencë të lartë, arsyetim të përparuar mendor, verbal

dhe matematikor. Një udhëheqës duhet të ketë edhe vetëbesim, p.sh. gjatë paraqitjeve publike.

Një udhëheqës i suksesshëm duhet të marrë vendime të vendosura dhe të ndershme me vendosmëri. Si tipar i pestë, Northouse përmend shoqërinë. Kështu, një udhëheqës i suksesshëm duhet të jetë i komunikueshëm në mënyrë që t'u komunikojë kërkesat e tij mirë mes vartësve.

Ndryshe nga Northouse, Hellriegel dhe Slocum dallojnë grupet e mëposhtme të tipareve (Buble, 2006, sipas Hellriegel dhe Slocum, 1988, f. 4):

- Karakteristikat fizike: moshë më e re, energjike, pamja e pëlqyeshme, e gjatë dhe e hollë;
- Sfondi shoqëror: i arsimuar në shkollë të përshtatshme dhe i spikatur shoqëror ose duke ngjitur shkallët shoqërore;
- Karakteristikat personale: i adaptueshëm, agresiv, i qëndrueshëm emocionalisht, mbizotërues, me vetëbesim;
- Karakteristikat shoqërore: sharmant, me takt, popullor dhe bashkëpunues;
- Karakteristikat në lidhje me detyrën: e bën atë të dallohet, pranon lehtësisht përgjegjësinë, iniciativën, të orientuar drejt detyrës, ka aftësi të mira ndërpersonale.

3.1.2. Stilet klasike të lidërshtipit

Stilet klasike të lidërshtipit përfshijnë stilet udhëheqëse autoritare, demokratike dhe Laissez-faire.

Një stil autoritar i udhëheqjes shpesh rezulton në mbyrtjen e iniciativës individuale tek punonjësit.

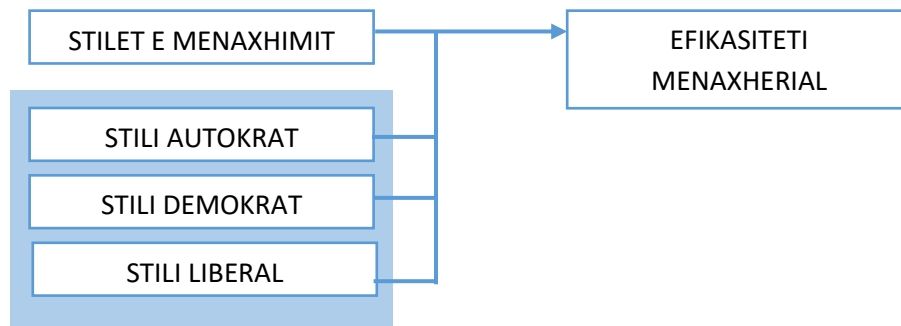
Stili i udhëheqjes demokratike shpesh humb kohë. Drejtimi i grupit në stilin Laissez-faire mund të jetë i pakuptimtë kur një udhëheqës nuk është i pranishëm. Zgjedhja e stilit të udhëheqjes, natyrisht, varet nga situata në të cilën ndodheni, gjen një kompani, udhëheqës dhe grup, d.mth. ndjekësit.

Një udhëheqës me një stil autoritar merr të gjithë fuqinë, por edhe përgjegjësinë për vendimet e marra.

Ai pret që vartësit e tij të kryejnë urdhrat e tij. Udhëheqja autoritare bazohet në një farë frike ndaj punonjësve, kërcënime dhe ndëshkime. Mund të jetë gjithashtu pozitive nëse lideri tregon një dëshirë që herë pas here të shpërblejë punonjësit për rezultatet e arritura. Përparësia e udhëheqjes autoritare është se gjithnjë rezulton në kënaqësinë e udhëheqësit dhe e lejon atë të kontrollojë ekzekutimin e vendimeve të tij. E keqja është se shumica e punonjësve nuk e pëlqejnë atë, veçanërisht kur stili i tij i udhëheqjes shkakton frikë dhe zhgënjim (Buble, 2006, f. 316).

Një udhëheqës me një stil demokratik heq dorë vullnetarisht nga autoriteti dhe ua transferon atë punonjësve, ndërsa ai mban përgjegjësinë përfundimtare. Vendimet merren në bashkëpunim me vartësit dhe me mbështetjen e tyre. Udhëheqësi dhe grupi veprojnë si një e tërë shoqërore e vetme, në të cilën janë të varur e informuar për detyrat dhe kështu të motivuar për të paraqitur idetë dhe sugjerimet e tyre (Buble, 2006, f. 316).

Stili i udhëheqjes Laissez-faire përdoret kur një udhëheqës dëshiron të shmangë pushtetin dhe përgjegjësinë. Një udhëheqës që përdor këtë stil varet shumë nga grupi kur vendos qëllimet. Ky stil lidhshipi injoron kontributin e udhëheqësit në të njëjtën masë që një stil autoritar i udhëheqjes injoron kontributin e grupit. Meqenëse një udhëheqës që përdor një stil Laissez-faire lejon grupe të ndryshme të ndjekin politika autonome, pasoja mund të jetë krijimi i kaosit. Prandaj, ky stil lidhshipi përdoret rrallë si dominant (Buble, 2006, f. 316). Modeli bazë teorik i studimit doktoral merret pikërisht modeli tradicional i stileve të menaxhimit sipas Kurt Levinit (Buble, 2006). H2 (H2₀ H2_a)



Skema 1. Modeli i ndikimit të stileve të menaxhimit mbi efektivitetin menaxherial
Burimi: Autori (2017)

KAPITULLI IV - KUADRI TEORIK, HIPOTEZAT DHE MODELI KONCEPTUAL

“Ekonomistët e mirë janë të rrallë, sepse dhe dhuntia e ‘vëzhgimit të kujdesshëm’ për zgjedhjen e modeleve të mira ... duket se është shumë e rrallë”.

John Maynard Keynes

Hyrje

Ky kapitull prezanton bazën teorike dhe modelin konceptual nga të cilët do të nxjerrim dhe variablat e studimit që kemi ndërmarrë.

Një volum i konsiderueshëm studimesh empirike lidhur me qasjet e menaxhimit bashkëkohor janë kryer në Shtetet e Bashkuara të Amerikës, në Britaninë e Madhe, në vendet e Bashkimit Evropian, ndërkohë që në vendet e Ballkanit studime të tilla i gjejmë në një numër modest kërkuesish. Në Kosovë, deri më tani nuk është kryer asnjë studim empirik me fokus qasjet e menaxhimit bashkëkohor. Kjo ishte dhe arsyeja kryesore e përzgjedhjes së kësaj teme nga ana jonë, pikërisht që të gjenim ato qasje të menaxhimit bashkëkohor, që ndikojnë në efektivitetin menaxherial në kontekstin kosovar.

Autorja, Nataša Rupcic nga Universiteti I Rijekës-Kroaci për një periudhë kanë studiuar literaturën ekzistuese mbi qasjet e ndryshme të menaxhimit bashkëkohor dhe veçuan 8 elemente të rëndësishme Menaxhimi shkencor (Knowledge management) Menaxhimi i marrëdhënieve me blerësit (CRM), Programet e kualitetit të menaxhimit (TQM ISO SIX SIGMA), Sistemet e ekspertëve dhe analiza e tyre, Biznesi elektronik (E Bussines), Tregtia elektronike (E Commerce), Outsourcing dhe matësi i balancimit të performancës (Balanced Scorecard, BSC) të cilat i konsideruan me ndikim të rëndësishëm në efektivitetin menaxherial. Nga modelet e ndryshme ekzistuese për qasjet e menaxhimit bashkëkohor të ofruara nga studiues të ndryshëm në vite, kemi konstatuar se modeli i Nataša Rupcic është më i pranuari nga shumë teoricientë dhe praktikientë të menaxhimit. Ky model përfshin 7 dimensione, të cilat konsiderohen se janë mjaft praktike për të matur ndikimin që ato kanë në efektivitetin menaxherial.

Në punimin tonë do të shtjellojmë qasjet e ndryshme të menaxhimit bashkëkohor sipas këtij modeli, si dhe dimensionet e këtyre qasjeve.

Variabla të pavarura në këtë studim do të kemi qasjet e menaxhimit bashkëkohor dhe stilet e lidërshiptit, ndërsa si variabël i varur efektiviteti menaxherial.

Në fund të tij, propozojmë modelin kërkimor, si bazë të këtij studimi.

4.1. Menaxhimi bashkëkohor

Tabela 1. Elementet kyçe të teorive bashkëkohore mbi menaxhimin

Teoria	Menaxhimi bashkëkohor
Kriteret e suksesit	Përshtatje, rrjetëzim
Kahjet hulumtuese	Inovativitet
Instrumentet kyçe	Organizata si sitem i hapur në interaksion me mjedisin
Përfaqësuesit kryesor	Burns, Bertalanffy Lawrence, Drucker, Peters

Autor: Pfeifer, 2010

Gjatë viteve të kaluara, janë zhvilluar metoda dhe teknika të ndryshme të menaxhimit bashkëkohor, por gjithashtu koncepte më gjithëpërfshirëse që shënuan një ndryshim domethënës nga ai i mëparshmi I praktikve menaxheriale. Konceptet dhe qasjet të menaxhimit bashkëkohor gjithashtu në një masë më të madhe ose më të vogël përfshijnë aplikimin e metodave dhe teknikave të ndryshme menaxheriale sipas konceptit të Autorës **Nataša Rupcic**, janë

Menaxhimi bazuar në qasjet dhe objektivat e Menaxhimi bashkëkohor ku numrohen.

1.Menaxhimi i jashtëzakonshëm 2.Fuqizimi 3.Vlerësimi i etapave 4.Përdorimi i burimeve të jashtme (kontraktimi) 5.Konceptet e menaxhimit 6.Menaxhimi total i cilësisë 7.Rindërtimi i procesit të biznesit 8.Organizimi i mësimit dhe të mësuarit në 9.Ndërtimi i një organizate mësimore në nivelin individual 10.Ndërtimi i një ndërmarrjeje për të mësuar

në nivelin organizativ 11.Të mësuarit dhe menaxhimi i njohurive si një mënyrë e vazhdueshme

Ndërsa Autori **Bahrija Umihanić** I qaset me konceptet për zhvillimin modern të menaxhimit si. 1.Menaxhimi i njohurive 2.Menaxhimi i bazuar në kosto 3.Aktivitetet 4. Menaxhim i mardhënieve me konsumatorë 5.Menaxhimi i bazuar në vlera 6.Parimet e fokusit strategjik te organizatat dhe hartat strategjike 7.Koncepti i shkallëve të ekuilibruara 8.Aspektet e performancës-strategjike 9.Ri-inxhineringu.

4.2. Stilet e lidershipit

Në botën moderne, menaxherët si një grup shoqëror zënë një pozicion të rëndësishëm shoqëror në strukturën e shoqërisë. Aktivitetet e tyre janë shumë komplekse dhe, kështu që ato përfaqësojnë, sipas Peter Drucker (Drucker, 1980: 139, 49), një nga burimet më të rëndësishme të organizatave moderne.

Duke parë literaturën profesionale në fushën e ekonomisë, është e qartë se studimi i teorive individuale të stileve të lidershipit fillon me kërkimin e Lewin e Mayo dhe McGregor dhe Likert.

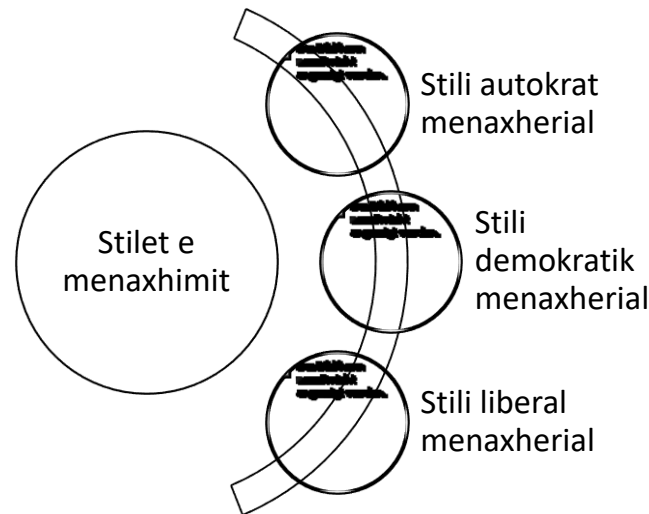
Poashtu, teoricientët e lartpërmendur u përpoqën të japin një pasqyrë të stileve individuale të udhëheqjes, në lidhje me efikasitetin dhe kënaqësinë e përgjithshme të punonjësve. Duhet të theksohet se ende nuk ka një model të vetëm që mund të sigurojë një përgjigje konkrete në çështjen e suksesit të menaxhimit, dhe për këtë arsye janë zhvilluar teori të ndryshme që përfshijnë një numër modelesh shtesë, përkatësisht modelin e tipareve dhe modelin e sjelljes edhe të paparashikuara.

Duke pasur parasysh faktin se "ndryshimet midis këtyre modeleve nuk janë të mëdha dhe nuk ka ndonjë përcaktim të caktuar teorik të koncepteve individuale, ndonjëherë është e vështirë të diferencohen stilet individuale" (Buble, 2010). Ndër modelet më të vjetra të udhëheqjes janë modelet tipare, të cilat "përqendrohen në identifikimin e karakteristikave

personale të udhëheqësit që konsiderohen të nevojshme që lideri të jetë efektiv" (Buble, 2009). Gjithashtu, konsiderohet se një udhëheqës efektiv duhet të posedojë disa cilësi që e dallojnë atë nga një udhëheqës joefektiv, domethënë, që e dallojnë atë nga njerëzit që nuk do të bëhen kurrë udhëheqës. Për më tepër, modeli i sjelljes përqendrohet në atë që bëjnë liderët në të vërtetë dhe "përmes hulumtimeve mjaft të gjera, sjelljet dhe suksesi statistikisht i rëndësishëm mund të ndërlidhen", domethënë, sjelljet që kontribuojnë në dështim mund të identifikohen lehtësisht.

Ndarja themelore e modeleve të sjelljes nënkupton "modelet e liderit autokratik-demokratik dhe modelet e udhëheqjes që janë të orientuara në variablat e njerëzve të detyrës" (Buble, 2009). Së fundmi, "modelet e paparashikuara bazohen në vendosjen e teorisë së paparashikuar, sipas së cilës performanca e udhëheqjes bazohet në faktorë të situatës më të gjerë të punës" (Buble, 2006). Gjegjësisht, kjo do të thotë se nuk është e mundur të thuhet paraprakisht se cili stil i udhëheqjes do të jetë i suksesshëm, por në fund të fundit varet nga situata specifike në të cilën funksionon një udhëheqje e veçantë.

Psikologu i shkëlqyeshëm, K. Levin, i cili ishte i angazhuar në krijimin e teorisë së personalitetit, zhvilloi dhe vërtetoi konceptin e stileve të menaxhimit. Bazuar në të dhënat eksperimentale, ai identifikoi dhe përshkroi 3 stile kryesore: autoritar (direktivë); demokratik (kolegjial); liberal (neutral). Sot, tipologjia përkatëse e Kurt Lewin është gjithashtu e kërkuar. Stilet ndryshojnë në metodat e menaxhimit, sistemet e kontrollit dhe praninë ose mungesën e autoritetit.



Grafiku 1. Stilet e lidershipit Burimi: Autori (përshtatur sipas Levin (Buble, 2009))

Sipas Kurt Levin (Buble, 2009) menaxheri autokratik merr vendime vetë, përdor detyrimin si mjet për formësimin e sjelljes dhe ushtron ndikim duke përdorur autoritetin zyrtar (legjitim). Ky stil i sjelljes menaxheriale zbatohet kryesisht për organizatat e vogla në të cilat themeluesi është në të njëjtën kohë pronari, i cili krijon strategjinë, strukturën dhe modelet e sjelljes. Një menaxher i tillë mund të jetë efektiv në organizata më të mëdha në situata krize.

Një menaxher i orientuar nga DEMOKRATIKU preferon vendimmarrjen pjesëmarrëse dhe të decentralizuar. Kjo do të thotë se ka besim tek vartësit dhe se ata janë më të përfshirë në zgjidhjen e problemeve, krijimin e zgjidhjeve të reja dhe vendimmarrjen. Gjithashtu, një menaxher i tillë heq dorë nga një pjesë e fuqisë së tij në favor të menaxherëve më të ulët dhe specialistëve për probleme të caktuara. Ky stil i menaxhimit siguron fleksibilitet të sistemit dhe është karakteristikë e ndërmarrjeve të mëdha dhe të mesme.

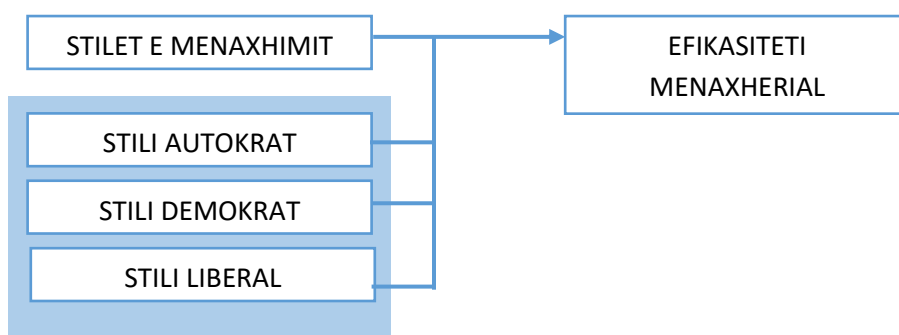
Menaxheri LIBERAL (*laissez faire*)- preferon përfshirjen e plotë, besimin dhe lirinë e plotë në vendimmarrjen e të gjithë punonjësve. Kjo është plotësisht e zbatueshme në ndërmarrjet e vogla dhe të mëdha që janë të strukturuar nga ekipe, dhe në të cilat anëtarët e ekipit janë njerëz me arsim të lartë dhe njohuri të sofistikuara. Menaxheri (ose udhëheqësi) këtu është vetëm i pari midis të barabartëve.

Tabela2. Tiparet pozitive dhe negative të tre stileve të menaxhimit (Buble, 2009)

Lloji i menaxherit	Tiparet pozitive	Tiparet negative
Autoritar	Merr përgjegjësi, merr vendime shpejt, përcakton qartë detyrat	Nuk i toleron kritikën, nuk i pëlqen rezistenca, nuk merr parasysh mendimet e të tjerëve, vendos interesat e çështjes mbi njerëzit
Demokrati	Punimet Demokratike në një ekip janë të hapura për ide të reja, marrin parasysh mendimin e kolektivit, lejojnë të tjerët të marrin përgjegjësi	Shumë këshilla mund të vonojnë vendimin, mund të japin autoritet në duar të gabuara
Liberal	Nuk ka presion mbi punonjësit, atmosfera e mirë në ekip lejon një qasje krijuese për zgjidhjen e problemeve	Përtacia e prezervativë dhe prishja morale në ekip, lëshon frenat e menaxhimit, kontrollin e dobët (provokimi i vjedhjes dhe braktisjes së përgjegjësisë)

Burimi: Autori (përshtatur sipas përshkrimeve të tre stileve (Boulby, 2009))

Modeli bazë teorik i studimit doktorial merret pikërisht modeli tradicional i stileve të menaxhimit sipas Kurt Levinit (Buble, 2006).



Skema 2. Modeli i ndikimit të stileve të menaxhimit mbi efektivitetin menaxherial

4.3. Efektiviteti menaxherial

Gjatë dekadave të fundit efektiviteti menaxherial është përcaktuar nga perspektiva të ndryshme dhe ka pasur përpjekje të shumta për të arritur në një përkufizim vetëm të efektivitetit menaxherial. Sipas grup - autorëve Bamel, & Rastogi, 2015; Sharma, Rastogi & Garg, 2013; Talati & Sanghvi, 2012, efektiviteti menaxheriale është një nga aspektet më të studiuara në diskutimet menaxheriale.

Koncepti i efektivitetit menaxherial ka qenë një çështje preokupuese për akademikët, studiuesit dhe praktikuesit. Problemi i atribuohet kryesisht pranisë së një mosmarrëveshjeje dhe paqartësisë lidhur me "Çfarë është Efektiviteti?", "Kush është një menaxher efektiv?", dhe "Si të matet dhe të përcaktohet sasia e efektivitetit?" (Bamel et al. 2011, Hamlin et al., 2011).

Një numër studiuesish hulumtuan efektivitetin menaxherial në aspektin e roleve të punës dhe sjelljeve të punës (Linna et al, 2010, Metts, 2007, Pareek, 2008). Gjithsesi, paralel me këtë studim është kryer edhe një tjetër, i cili u fokusua në besimin se sjellja individuale e punës është funksion i aftësive dhe kompetencave personale dhe idesë se sjellja e punës është parashikuese e performancës në punë (Analoui et al., 2010; Nwokah dhe Ahiauzu, 2008). Prandaj, efektiviteti menaxherial mund të jetë produkt i ndërveprimeve midis faktorëve individualë dhe kontekstualë (Hamlin, 2002; Hamlin et al., 2011; Miron et al., 2004; Shao dhe Webber, 2006).

Kjo është arsyeja që efektiviteti menaxherial është definuar në forma të ndryshme nga autorë të fushës së menaxhimit. Pavarësisht kësaj, ekziston një pajtueshmëri mes autorëve se efektiviteti menaxherial ndodh kur përpjekjet e një menaxheri rezultojnë në përmbushjen e vazhdueshme të qëllimeve të organizatës (Buter, 2012).

Efektiviteti i menaxherëve të nivelit strategjik është i rëndësishëm për suksesin e organizatës për shkak të rolit kritik të menaxherëve të lartë në formulimin dhe zbatimin e qëllimeve të kompanisë dhe strategjive të saj (Analoui et al., 2010). Efektiviteti menaxherial ndodh kur përpjekjet e një menaxheri sjellin përmbushjen e vazhdueshme të qëllimeve organizative (Buter, 2012). Prandaj, shumë autorë e përcaktuan efektivitetin

menaxherial si shkallën në të cilën arrihen qëllimet e deklaruara të një organizate (Hatten, 2012; Certo dhe Certo, 2012).

Kështu, menaxherët efektivë janë më produktivë, punojnë me një ndjenjë më të madhe besnikërie dhe përgjegjësie (Abugre, 2014, Nwukah & Ahiauzu, 2008). Sipas autorëve Nair dhe Yuvaraj (2000) aftësia e menaxherëve për të menaxhuar njerëzit ka ndikim të rëndësishëm në efektivitetin menaxherial.

Rrjedhimisht, efektiviteti menaxherial është shkalla e përputhjes së qëllimeve të deklaruara dhe arritjes së tyre (Hamlin et al., 2011). Wang (2011), e përshkruan efektivitetin menaxherial si marrëdhënie midis performancës së menaxherëve dhe qëllimeve të organizatave të tyre.

Analoui et al., (2010), e përcaktoi efektivitetin si një grup aftësish të kërkuara për të marrë gjërat e duhura. Ai e konsideroi efektivitetin menaxherial si funksion i kompetencave menaxheriale të një menaxheri.

Stewart (1991) theksoi se për të qenë efektiv, çdo menaxher duhet të merret më tre elemente në punën e tij: (1) kërkesat; (2) kufizimet; dhe (3) zgjidhjet. Sipas Rana et al., (2011), menaxherët janë efektivë nëse përdorin dhe menaxhojnë burimet e tyre në situata të ndryshme dhe të vështira në mënyrë të përshtatshme dhe zgjedhin qasjet korrekte për të arritur qëllimet e punës së tyre. Edhe Analoui et al. (2010), argumentuan se efektiviteti i një menaxheri duhet të përcaktohet nga ajo që menaxheri arrin.

Efektiviteti menaxherial po shndërrohet në një avantazh konkurrues për organizatat, (Al-Madhoun & Analoui 2002), sepse menaxherët luajnë një rol të rëndësishëm në zhvillimin, formulimin dhe ekzekutimin e strategjive afatgjata dhe afatshkurtra të organizatës, të cilat përcaktojnë suksesin e organizatës.

Prandaj, sipas Yukl (2010), efektiviteti në kontekst të menaxhimit, i referohet aftësisë menaxheriale për të realizuar qëllimet apo objektivat e përcaktuara. Ajo që mund të thuhet është së bazuar në literaturën ekzistuese, efektiviteti menaxherial mund të definohet si aftësia e menaxherëve për të arritur qëllimet e organizatës duke menaxhuar në mënyrë efektive burimet, duke marrë vendime dhe duke bërë veprimet e duhura që kontribuojnë në arritjen e qëllimeve dhe strategjive të organizatës. Efektivitetit menaxherial, sipas autorëve është një element kyç për mbijetesën dhe suksesin e çdo organizate.

4. 3. 1. Parametrat e efektivitetit menaxherial

Parametrat e efektivitetit menaxherial janë diskutuar nga autorë të ndryshëm. Në këtë kontekst, Mott (1971) zhvilloi një instrument për të matur efektivitetin menaxherial dhe identifikoi këto dimensione kyçe të efektivitetit menaxherial: produktivitetin, përshtatshmërinë, fleksibilitetin.

Ngjashëm me Analou, edhe Drucker (2006) identifikoi tetë faktorë të efektivitetit menaxherial: identifikimi i nevojës, njohja me kulturën dhe klimën organizative, zhvillimi i planeve të veprimit, përgjegjësia ndaj vendimeve, komunikimi efektiv, shfrytëzimi i mundësive, takimet produktive dhe puna në grup.

Nga ana tjetër, Katz (1974) identifikoi tri dimensione kryesore të efektivitetit: teknik, konceptual dhe njerëzor -në role drejtuese. Analoui (2010) identifikoi tetë parametra të efektivitetit menaxherial, duke përfshirë: perceptimin menaxherial, aftësitë dhe njohuritë, kriteret organizative, motivimi, kërkesat dhe vështirësitë, zgjedhjet dhe mundësitë, marrëdhëniet ndër-organizative dhe filozofinë dominuese të menaxhimit.

Një studiuës tjetër i fushës së menaxhimit, Bamel et al. (2011), identifikoi katër dimensionet e efektivitetit menaxherial, si: produktiviteti, përshtatshmëria, menaxhimi i cilësisë dhe fleksibiliteti. Abdul-Azeem dhe Fatima (2012), identifikuan dimensionet e efektivitetit menaxherial, si: udhëheqja, menaxhimi me ndryshime, kreativiteti dhe risitë, marrëdhëniet me klientët, efikasiteti dhe efektiviteti.

Grupi i studiuësve nga Universiteti i Kalifornisë (2005), identifikon pesë klasifikime të matjeve të dimensioneve për efektivitetin menaxherial. Këto dimensione përfshijnë: efikasitetin, efektivitetin, menaxhimin e cilësisë, afatin kohor të kryerjes së punës - produktiviteti.

Për të përfaqësuar efektivitetin menaxherial, Leslie et al. (2002), konsiderojnë pesë dimensione: udhëheqja, marrëdhëniet ndërpersonale, iniciativa, orientimi i suksesit dhe shkalla e gjykimit.

Bazuar në konsideratat teorike, dimensionet e efektivitetit menaxheriale që përfshihen në studimin aktual në kontekstin e menaxherëve kosovarë janë përshtatur sipas autorëve Bamel et al. (2011); Abdul-Azeem dhe Fatima (2012); si dhe sipas qasjes së

Universitetit të Kalifornisë (2005), më konkretisht: efikasiteti, efektiviteti, menaxhimi i cilësisë, afati kohor i kryerjes së punës dhe produktiviteti. Secili nga këta parametra të efektivitetit menaxherial do të diskutohen në vijim.

Efikasiteti mat raportin se sa më sukses janë kthyer inputet në rezultate (Low, 2000). Efikasiteti i referohet sasisë së burimeve të përdorura për të arritur qëllimet e organizatës (Daft, 2008). Efikasiteti llogaritet si sasia e burimeve të përdorura për të prodhuar një produkt ose shërbim. Efikasiteti zakonisht përshkruhet si veprimi i duhur. Kjo do të thotë të bësh diçka me koston më të ulët të mundshme. Në organizata, inputet nuk u referohen vetëm lëndëve të para të përdorura në prodhim, por gjithashtu përfshijnë ato njerëzore, fizike dhe financiare, pra të gjitha burimet në dispozicion të menaxherit (Certo dhe Certo, 2012, Abdul-Azeem dhe Fatima, 2012). Kështu, efikasiteti ka të bëjë më shpërndarjen e burimeve për përdorime alternative (Kumar dhe Gulati, 2010). Sipas qasjes së Universitetit të Kalifornisë (2005), efikasiteti është shprehur si raport: inputet aktuale / inputet e planifikuara.

Efektiviteti nënkupton shkallën në të cilën një organizatë i arrin qëllimet e saj (Zheng et al. 2010). Sipas Heilman dhe Philips (2011) efektiviteti ndihmon për të vlerësuar progresin drejt përbushjes së misionit dhe arritjes së qëllimit të organizatës. Po ashtu, edhe sipas autorit Mihalicz (2013) efektiviteti është një koncept që ka për qëllim përcaktimin se sa efektiv është një menaxher në kryerjen e detyrave të tij dhe sa është efektiv në procesin e arritjes së rezultateve më të mira. Efektiviteti do të thotë të bësh gjerat që duhen në mënyrën e duhur dhe në kohën e duhur (Llaci, 2010). Sipas qasjes së Universitetit të Kalifornisë (2005), efektiviteti është shprehur si raport: prodhimi aktual / prodhimi i planifikuar.

Menaxhimi i cilësisë. Cilësia përkufizohet si kapaciteti i organizatës për të plotësuar kërkesat e klientëve me produkte dhe shërbime si dhe për të arritur nivelin e lartë të kënaqësisë së tyre (Waldman dhe Gopalakrishnan, 1996). Menaxhimi i cilësisë përkufizohet si një strategji që synon të gjenerojë dhe transferojë shërbime më efikase dhe superiore, nëpërmjet arritjes së bashkëpunimit ndërmjet anëtarëve të organizatës (Lakhal et al., 2006). Fokusi kryesor i menaxhimit të cilësisë është të arrihet një integrim gjithëpërfshirës midis stafit të organizatës dhe funksioneve të tyre, në mënyrë që të arrihet

përmirësimi më i mirë, përparimi dhe ruajtja e cilësisë së produkteve dhe shërbimeve për të arritur kënaqësinë e klientit (Talib, 2013). Cilësia nënkupton nëse një njësi e punës është bërë si duhet. Sipas qasjes së Universitetit të Kalifornisë (2005), cilësia është shprehur si raport mes numrit të njësive cilësore të prodhuara dhe numrit të përgjithshëm të njësive të prodhuara.

Afati kohor i kryerjes së punës sipas autorëve Ballou et al. (1998), nënkupton përfundimin me kohë të detyrave të caktuara duke arritur qëllimet e organizatës. Sipas Birken et al. (2015), afati kohor e dëshmon aftësinë e menaxherëve për të dhënë një përgjigje brenda kohës së përcaktuar nga kërkesat e detyrës. Afati kohor sipas qasjes së Universitetit të Kalifornisë (2005), nënkupton nëse një njësi e punës është realizuar në kohë. Pra, sipas qasjes së Universitetit të Kalifornisë (2005), afati kohor është shprehur si raport mes numrit të njësive të prodhuara në kohën e duhur dhe numrit të përgjithshëm të njësive të prodhuara.

Produktiviteti është raporti i outputeve në inputet (Panariti, 2011). Sipas Bernolak (1997) produktiviteti do të thotë se sa produkte/shërbime organizata prodhon/shërben nga burimet që përdor. Hoehn (2003) vë në dukje se produktiviteti nënkupton profitabilitet më afatgjatë për një organizatë. Ndërsa, Asociacioni Evropian i Qendrave Kombëtare të Produktivitetit (EANPC, 2005) e përcakton produktivitetin si: sa produkte dhe shërbime janë duke u prodhuar në mënyrë efikase dhe efektive. Sipas autorëve Bamel et al., (2011) produktiviteti përfshin katër elemente: outputi i produkteve dhe shërbimeve, përdorimi optimal i burimeve, parashikimi i problemit, dhe adoptimi i metodave të reja të prodhimit. Sipas qasjes së Universitetit të Kalifornisë (2005), produktiviteti nënkupton sasi të përdorura për të prodhuar një njësi pune apo realizuar një shërbim. Kjo qasje produktivitetin e paraqet si raport: mes rezultatit dhe burimeve të përdorura.

4. 4. Variablat demografike si variabla kontrolli

Variabli i kontrollit është një ndryshore që nuk është fokus i kërkimit, por ekzistenca e tij ka ndikim të caktuar mbi variablin e varur që nuk mund të injorohet ndaj dhe përfshihet në testimin e modelit hulumtues, së bashku më variablat tjera të pavarura (Bhattacharjee, 2012).

Variablat socio-demografike sipas Abadina dhe Mba (2014), është studim i faktorëve personal të individit. Variablat ose faktorët demografikë janë përcaktuar nga Hassan dhe Ogunkoya (2014), si karakteristikat socio- ekonomike të menaxherëve si mosha, kualifikimi arsimor, gjinia, statusi martesor dhe vitet e shërbimit. Sipas Oyewole dhe Popoola (2015), variabellet demografike janë faktorë personal që përfshijnë moshën, gjininë, arsimimin, zotërimin ose përvojën e punës, nivelin menaxherial dhe pagën mujore.

Duke marrë në konsideratë heterogjenitetin e mostrës në studimin tonë, i cili përfshin një numër prej 311 menaxherësh të ndërmarrjeve prodhuese dhe shërbyese në Kosovë, vendosëm që të përfshihen edhe disa variabla kontrolli të cilat konsiderohen po aq të rëndësishme sa dhe variablat e pavarura dhe variabli i varur (Becker, 2005).

Variablat e kontrollit janë marrë në shqyrtim për të vlerësuar nëse ka ndryshim në efektivitetin menaxherial bazuar në gjininë dhe nivelin menaxherial.

Bazuar në konsideratat teorike, variablat e kontrollit që do të përfshihen në studim i paraqesim të përmbledhura në tabelën 3

Tabela3. Variablat e kontrollit

Variabla kontrolli	
Gjinia	
Niveli menaxherial	

Burimi: Autori (2017)

Dy variablat e kontrollit të përfshira në studim, të cekura në tabelën 3 do të diskutohen në vijim, e, më konkretisht gjinia dhe nivelet menaxheriale

Gjinia. Sipas autorit Morosini (2005), femrat dhe meshkujt janë dy gjini të ndryshme, si në aspektin e gjenetikës, psikologjisë dhe menaxhimit të punës. Deri vonë, gratë ishin vazhdimisht të nënpërfaqësuar në nivel më të lartë menaxherial (Harris & Leberman, 2012). Për të parë dallimet në mes femrave dhe meshkujve në përfaqësime menaxheriale, në vijim i kemi paraqitur disa fakte nga autorë të ndryshëm.

Meshkujt tradicionalisht priren të jenë udhëheqës agresiv dhe të ashpër, ndërsa gratë priren të kenë cilësi të ndryshme në stilet e tyre të punës dhe dallimet e tilla mund të kontribuojnë në sjelljen, mendimin dhe udhëheqjen e preferuar, megjithatë, paragjykimet gjinore kanë ndërhyrë në marrjen e pozitave të tyre udhëheqëse (Ely et al. 2011; Vinnicombe & Singh, 2003).

Në të njëjtën kohë, gratë ende përballen me më shumë përgjegjësi familjare sesa burrat (Eagly & Carli, 2007; McKinsey & Company, 2016; Moreno - Colom, 2015), e cila është identifikuar si një pengesë e rëndësishme për avancimin e tyre hierarkik (Eagly & Carli, 2007).

Nivelet menaxheriale. Në çdo organizatë, të gjithë ata që janë përgjegjës për punën e të tjerëve njihen si menaxherë. Menaxhimi i një kompanie mund të ndahet në tri kategori, niveli i lartë i manaxhimit, niveli i mesëm i manaxhimit dhe niveli i ulët i manaxhimit (Llaci, 2010). Sipas po të njëjtit autor, menaxherët janë burimi kryesor, më i kushtueshmi dhe më i rëndësishmi për çdo organizatë.

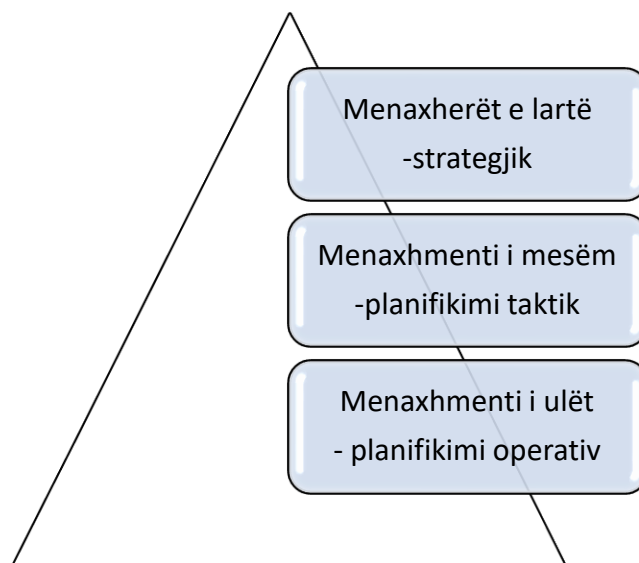
Ekzistojnë dallime në lidhje me autoritetin dhe përgjegjësinë e menaxherëve. Këto dallime janë kryesisht për shkak të dallimeve në nivelet hierarkike të menaxhimit. Bazuar në fushëveprimin e autoritetit dhe përgjegjësisë, puna e menaxhimit kërkon shumë aftësi dhe talente.

Autorë të ndryshëm bëjnë përshkrimin e niveleve bazë të menaxherëve. Në këtë kontekst, Hellriegel et al. (2017), përshkruajnë nivelet bazë të menaxhimit, që zakonisht gjenden në çdo organizatë:

- Menaxherët e linjës së parë (operacional). Menaxherët e linjës së parë janë drejtpërdrejt përgjegjës për prodhimin e mallrave dhe shërbimeve. Ata, gjithashtu, janë përgjegjës për zbatimin e planeve operationale të

menaxherëve të mesëm. Ata zakonisht raportojnë tek menaxherët e mesëm (Lussier 2003).

- Menaxherët e mesëm (taktik). Menaxhimi i mesëm zakonisht merr strategjitë dhe politikat e gjera nga menaxhimi i lartë dhe i shndërron ato në qëllime dhe plane specifike për t'u zbatuar nga menaxherët e linjës së parë. Ata priren të hiqen nga aspektet teknike të punës (Hellriegel et al. 2014). Lussier (2003), shton se menaxherët e mesëm në përgjithësi raportojnë tek drejtuesit dhe mbikëqyrin punën e menaxherëve të linjës së parë. Drejtimi i përgjithshëm i një organizate është përgjegjësi e menaxherit të lartë.
- Menaxherët e lartë (strategjik). Menaxherët e nivelit të lartë apo strategjik hartojnë qëllimet, zhvillojnë politikat dhe strategjitë për gjithë organizatën (Hellriegel et al.,2014).



Grafiku 2. Nivelet e menaxhimit Burimi: Rupcic (2018)

4. 5. Formulimi i hipotezave

Mbështetur në argumentet e mësipërme dhe nga pyetjet kërkimore të prezantuara në kapitullin I, në këtë pjesë ngremë hipotezat për testim.

Bazuar në modelin e studimit, ndikimin e secilës qasje të menaxhimit bashkëkohor në efektivitetin menaxherial, do ta provojmë nëpërmjet këtyre hipotezave lidhur më Menaxhimin bashkëkohor:

H₀: Nuk ka diferenca statistikisht të rëndësishme në efektivitetin menaxherial, midis shkallës së vlerësimit të qasjeve të menaxhimit bashkëkohor nga menaxherët e organizatave të biznesit në Kosovë.

H_a: Ka diferenca statistikisht të rëndësishme në efektivitetin menaxherial, midis shkallës së vlerësimit të qasjeve të menaxhimit bashkëkohor nga menaxherët e organizatave të biznesit në Kosovë.

Bazuar në modelin e studimit, ndikimin e secilës qasje të menaxhimit bashkëkohor në efektivitetin menaxherial, do ta provojmë nëpërmjet këtyre tetë hipotezave lidhur më KM:

H₁₀: Qasjet e menaxhimit bashkëkohor nuk ndikojnë në efektivitetin menaxherial.

H_{1a}: Qasjet e menaxhimit bashkëkohor ndikojnë në efektivitetin menaxherial.

H₂₀: Stilet e lidërshiptit nuk ndikojnë në efektivitetin menaxherial.

H_{2a}: Stilet e lidërshiptit ndikojnë në efektivitetin menaxherial.

Studimi doktorial përfshin variabla kontrolluese. Në studim kemi konsideruar edhe disa faktorë demografikë dhe në bazë të tyre, shtrojmë për testim edhe këto hipoteza:

H_{a0}: Faktorët demografikë (gjinia) nuk ndikojnë në efektivitetin menaxherial.

H_a: Faktorët demografikë (gjinia) ndikojnë në efektivitetin menaxherial.

H_{b0}: Qasjet e menaxhimit bashkëkohor nuk ndryshojnë, pavarësisht nivelit hierarkik të menaxherit në strukturën e drejtimit në organizatë/kompani.

H_b: Qasjet e menaxhimit bashkëkohor ndryshojnë, varësisht nivelit hierarkik të menaxherit në strukturën e drejtimit në organizatë/kompani.

4. 6. Propozimi i modelit kërkimor

Studimi doktorial përfshinë edhe modelin kërkimor i cili mbështetet në literaturën e shfrytëzuar. Modeli kërkimor është paraqitur në figurën e mëposhtme. Figura 1, paraqet kahun e ndikimit që kanë variablat e observuara, të qasjeve të menaxhimit bashkëkohor dhe stileve të menaxhimit mbi efektivitetin menaxherial.

Supozohet se qasjet e menaxhimit bashkëkohor dhe stilet e lidërshiptit mund të ndikojnë pozitivisht në efektivitetin menaxherial.

Për të dhënë një vlerësim lidhur më efektivitetin menaxherial janë shqyrtuar dy grupe variablash:

1. Menaxhimi shkencor, Menaxhimi i marrëdhënieve me blerësit, Programet e kualitetit të menaxhimit, Sistemet e ekspertëve dhe analiza e tyre, Biznesi elektronik, Tregtia elektronike, Matësi i bilancimit të performancës BSC, të cilat do të masin qasjen e menaxhimit bashkëkohor. Komunikimi si kompetencë menaxheriale do të jetë një variabël kumulativ që do të ndihmojë në vlerësimin se si do të ndikojë në efektivitetin menaxherial.
2. Stili autokrat, demokart dhe liberal do të masin stilet e lidërshiptit. Stili i menaxhimit do të jetë një variabël kumulativ që do të ndihmojë në vlerësimin se si do të ndikojë në efektivitetin menaxherial.

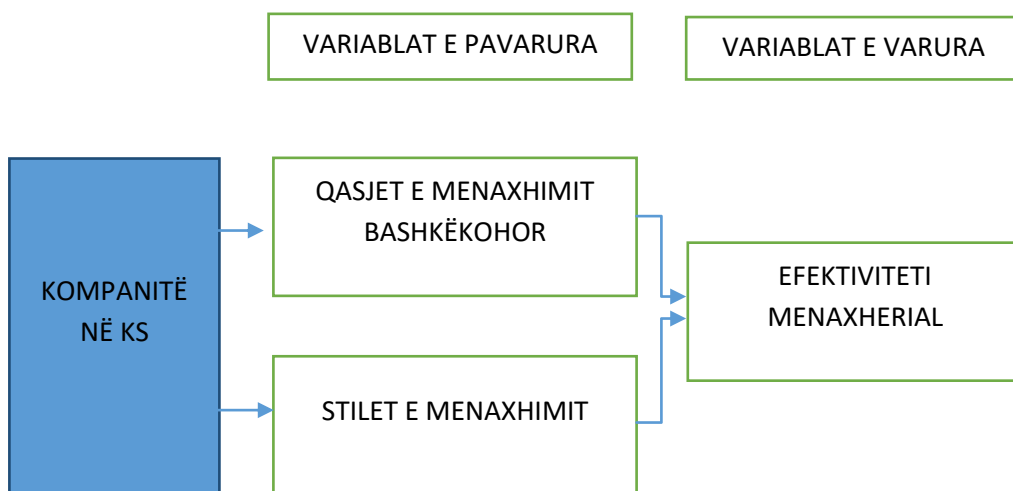


Fig. 1. Skema konceptuale e modelit të propozuar (Burimi: Autori)

Përmbledhje

Në këtë kapitull prezantuar kuadrin konceptual në përgatitje të punimit empirik.

Seksioni i parë ofron një hyrje të shkurtër të kapitullit dhe qëllimin kryesor të tij. Seksionet pasuese trajtojnë modelin e Nataša Rupčić dhe në mënyrë të detajuar secilën qasje të menaxhimit bashkëkohor, pjesë e modelit.

Efektiviteti menaxherial po shndërrohet në mënyrë të rritur një avantazh konkurrues për organizatat. Gjatë dekadave të fundit, efektiviteti menaxherial është përcaktuar nga perspektiva të ndryshme dhe ka pasur përpjekje të shumta për të arritur në një përkufizim të vetëm të efektivitetit menaxherial. Problemi kryesisht i atribuohet pranisë së një mosdakordësie dhe paqartësisë lidhur me "Çfarë është Efektiviteti?", "Kush janë dhe çfarë duhet të kenë menaxherët efektivë?", dhe "Si të matet dhe të përcaktohet sasia e efektivitetit?".

Krahas ekzistimit të çështjeve të hapura, ekziston një pajtueshmëri mes autorëve se efektiviteti menaxherial ndodh kur përpjekjet e një menaxheri rezultojnë në përmbushjen e vazhdueshme të qëllimeve të organizatës. Prandaj edhe shumë autorë e përcaktuan efektivitetin menaxherial si shkallën në të cilën arrihen qëllimet e deklaruara të një organizate.

Studimi ynë kryesisht mbështet përcaktueshmërinë e efektivitetit nga ana e shumicës së autorëve. Prandaj, kemi marrë qëndrimin se efektiviteti menaxherial është përkufizuar si shkalla e përputhjes së qëllimeve të deklaruara me nivelin/masën e arritjes së tyre.

Në këtë pjesë u trajtojnë rëndësia e efektivitetit menaxherial dhe qasjet e menaxhimit bashkëkohor. Efektiviteti menaxherial në modelin tonë u trajtojnë si një variabël i varur. Po ashtu, në këtë pjesë janë përmendur dhe shtjelluar edhe elementet apo indikatorët e efektivitetit menaxherial.

Për në fund, nga pyetjet kërkimore dhe qasjes teorike janë parashtruar hipotezat e shtruar për testim dhe modeli konceptual, i cili paraqet në mënyrë skematike tërësinë e variablave të marra në studim dhe ndërlidhjen e tyre.

KAPITULLI V - METODOLOGJIA E PUNIMIT

Në këtë kapitull do të shpjegohet qasja metodologjike e studimit dhe përzgjedhjet e metodave statistikore dhe ekonometrike të kërkimit.

Do të diskutohen, gjithashtu, edhe supozimet filozofike si dhe strategjitë e projektimit që mbështesin këtë studim kërkimor. Përveç kësaj, kapitulli paraqet strategjitë, instrumentet, metodat e grumbullimit dhe analizës së të dhënave, si dhe modelin e përdorur në studim.

Ky punim përshkruan në mënyrë të detajuar hapat e përdorura për realizimin e tij. Në të përshkruhet popullata e përzgjedhur, metoda statistikore e seleksionimit të kampionit, metoda e mbledhjes së të dhënave, instrumentet e përdorura, procesin e vlefshmërisë dhe besueshmërisë së pyetësorëve, administrimin e tyre, çështjet etike të marra në konsideratë si dhe kufizimet e kërkimit.

5. 1. Hyrje

Metodologjia e punimit është një strategji kërkimi, e cila fillon me supozimet themelore e vazhdon me projektimin e punimit dhe grumbullimin e të dhënave (Myers, 2009).

Metodologjia e punimit u referohet mënyrave të ndryshme në të cilat kryhet punimi dhe përfshin aktivitete të tilla, si identifikimi i problemeve, rishikimi i literaturës, formulimi i hipotezave, procedurat për testimin e hipotezave, matja, mbledhja e të dhënave dhe analiza, interpretimi i rezultateve dhe nxjerrja e përfundimeve. Metodologjia e kërkimit përbëhet pra, nga të gjitha aktivitetet e përgjithshme dhe specifike që rrok përmbushja e një punimi. Zotërimi i metodologjisë së punimit rrit pa dyshim të kuptuarin e aktiviteteve kërkimore. Duket se dizajni dhe metodologjia e punimit kanë të njëjtin kuptim, hartimin e një strategjie për ndërmarrjen e kërkimit (Singh & Bajpai, 2008). Jonker & Pennink (2010) e përshkruajnë metodologjinë e punimit si mënyra në të cilën studiuesi zhvillon kërkimet dhe mënyrën në të cilën ai merret me një çështje të veçantë dhe zgjidh problemin me një qëllim të caktuar. Sharma (2004) e përshkruan atë si mënyrën në të cilën studiohet

shkencërisht një problem kërkimi. Ndaj, në këtë kapitull do të përcaktojmë dizajnin e punimit dhe metodologjinë e ndjekur në punim.

5. 2. Filozofia dhe teoria e kërkimit

Sipas Saunders et al., (2007), filozofia e kërkimit nënkupton tërësinë e supozimeve dhe mendimeve të rëndësishme mbi bazën e të cilave kërkuesi sheh botën. Këto supozime do të përbëjnë dhe bazamentin e strategjisë së kërkimit dhe metodat që do zgjidhen si pjesë e asaj strategjie.

Easterby-Smith et al., (2008), vlerësojnë rëndësinë që ka kuptimi i pyetjeve filozofike në kërkimet akademike. Filozofia e kërkimit është një pjesë e domosdoshme e procesit të kërkimit dhe ka ndikim të rëndësishëm në cilësinë e kërkimit. Rëndësi ka gjithashtu kuptimi i teorisë së kërkimit para së të merret një vendim përfundimtar rreth filozofisë së kërkimit.

Për t'iu përgjigjur në mënyrë efektive pyetjeve të identifikuara kërkimore dhe për të trajtuar problemin e kërkimit, një studiues duhet të marrë vendime të shëndosha në lidhje me projektimin dhe metodologjinë e kërkimit, si një mjet për të përfunduar me sukses një studim të cilësor (Creswell, 2014; Sahu, 2013).

Sipas Bryman (2016), teoria e kërkimit mund të ndahet kryesisht në dy seksione: induktive dhe deduktive.

- Teoria induktive, e cila sipas Woo dhe Allen (2013) është një mënyrë për të ndërtuar një teori të re, çka do të thotë se teoria e re do të vijë nga gjetjet ekzistuese nëpërmjet induksionit. Sipas Bryman, (2016), teoria induktive përfaqëson një grup studimesh që mund të prodhojnë një ose më shumë teori të reja përmes vëzhgimit ose intervistave të studiuesit.
- Teoria deduktive sipas Robson (1994) bazohet në një premisë të përgjithshme për të provuar një tjetër teori, që do të thotë se studiuesit kanë kuptuar tashmë fushat specifike të teorive relevante dhe ata do të përdorin teorinë ekzistuese për të provuar nëse supozimet e tyre janë të sakta (Bryman, 2016).

Në këtë punim do të zbatohet teoria deduktive, sepse synimi i tij është të masë ndikimin e menaxhimit bashkëkohor në politikat afariste të ndërmarrjeve në Kosovë.

Për më tepër, përdorimi i teorisë deduktive ka dy avantazhe:

- E para, rezultati i saj është objektiv, ndërkohë teoria induktive është subjektive (Coleman dhe Briggs, 2002, Fogelman, 2002), duke i dhënë asaj një natyrë më shkencore.
- E dyta, sikundër pohon Bryman (2016), teknika deduktive ka një bazë teorike të fortë edhe pse e ka një disavantazh: pikërisht kompleksitetin e procesit (Coleman dhe Briggs, 2002).

5. 2. 2. Lloji i kërkimit

Lloji i kërkimit varet nga qëllimi i punimit i cili mund të jetë: përshkrues, eksplorues dhe shpjegues (Saunders et al, 2007; Cooper dhe Schindler 2006; Yin, 1994).

Kërkimi përshkrues, është një studim, që kërkon të “portretizojë një profil të saktë të personave, ngjarjeve apo situatave” (Robson 2002, fq. 59 në Saunders et al., 2007), i cili përdoret për të "përshkruar" një situatë, subjekt, sjellje ose fenomen. Zakonisht është i kufizuar në statistika përmbledhëse të tilla si mesatarja (Sue dhe Ritter, 2012), që kryhet për të shqyrtuar dhe gjetur se çfarë po ndodh, ose për të kërkuar njohuri të reja rreth një fenomeni nën një dritë të re (Robson, 2002), përcakton marrëdhëniet shkakore midis variablave, thekson studimin e një situatë ose një problem për të shpjeguar marrëdhëniet midis variablave (Saunders, Lewis dhe Thornhill, 2009).

Kërkimet eksploruese kryhen për të shqyrtuar dhe për të gjetur se çfarë po ndodh, ose për të kërkuar njohuri të reja rreth një fenomeni (Robson, 2002). Kërkimi eksplorues është kërkimi i kryer për një problem i cili nuk është i përcaktuar në mënyrë të qartë (Babbie, 2011). Ky lloj kërkimi përdoret kur tema apo çështja është e re dhe kur të dhënat janë të vështira për t'u mbledhur (Shields & Rangarjan, 2013).

Kërkimet shpjeguese, sipas Sue dhe Ritter (2012, fq.2) karakterizohen nga hipoteza kërkimore që specifikojnë natyrën dhe drejtimin e marrëdhënieve mes variablave që studiohen, të dhënat janë sasiore dhe pothuajse gjithmonë kërkojnë përdorimin e një testi

statistikor për të vendosur vlefshmërinë e marrëdhënieve. Në kërkimet shpjeguese, teoritë ose të paktën hipoteza janë faktorë të rëndësishëm që ndikojnë në ndodhinë e një fenomeni të caktuar (Cooper dhe Schindler, 2006), duke e vendosur theksin në studimin e një situatë apo problemi me qëllim shpjegimin e marrëdhënies midis variablave (Saunders et al., 2007; Cooper & Schindler, 2006).

Studimi ynë është i llojit të tretë - sepse ka për qëllim të testojë marrëdhëniet shkakore midis menaxhimit bashkëkohor dhe efektivitetit menaxherial dhe synon të mbledhë të dhëna për testimin e hipotezave. Gjithashtu synon të zbatojë teste rigorozë statistikore për të konstatuar besueshmërinë dhe vlefshmërinë e pyetësorit.

Ky është një studim *transversal* i cili, me anë të metodës sasiore të grumbullimit të të dhënave. Nëse qëllimi i një studimi është të kuptuarit e menaxhimit bashkëkohor në këndvështrimin e asaj që përfshin në raport me organizata kosovare, metoda më e përshtatshme për t'u përdorur është ajo sasiore. (Plummer 2001). (*Documents of life 2: An Invitation to a Critical Humanism. London: Sage*). Mungesa e studimeve të mëparshme në këtë fushë rekomandon nga ana tjetër aplikimin e një metodologjie përgjithësuese. Përdorimi i saj na ndihmon të shpjegojmë ndikimin e menaxhimit bashkëkohor në performimin e organizatave kosovare.

Metodologjia e këtij studimi përfshin edhe një komponent cilësor, i cili konsiston në intervista të thelluara (*in-depth interview*) me menaxherët e organizatave të cilët performojnë në Kosovë, kurse i kemi përfshirë në studim nga është përzgjedhur edhe kampioni i këtij studimi. Ndonëse vetëm disa intervista, për shkak të numrit të kufizuar të këtyre profesionistëve, synohet që gjetjeve sasiore t'u ofrohen shpjegime praktike të lidhura me kontekstin e ndikimit të menaxhimit bashkëkohor në menaxhimin e organizatave.

5. 2. 3. Strategjitë e kërkimit

Strategjitë kërkimore janë një nga komponentët kryesorë të kërkimit shkencor. Duke folur për strategjitë e kërkimit, është konstatuar se ekzistojnë dy lloje kryesore të cilat mund të jenë të natyrës sasiore dhe cilësore (Bryman, 2016). Qasja sasiore përdor numrat për të kontribuar në një teori, ndërsa qasja cilësore bazohet kryesisht në perspektivat

personale, që do të thotë se teoria do të ndërtohet nga fjalët (Bryman, 2016). Dallimet midis kërkimit sasior dhe cilësor janë paraqitur në tabelën vijuese.

Tabela 4. Dallimet midis qasjes sasore dhe cilësore

Karakteristikat	Qasja sasore	Qasja cilësore
Përqendrimi në kuptimin e kontekstit të problemit	e vogël	e madhe
Madhësia e mostrës	e madhe	e vogël
Afërsia e studiuesit me problemin që studiohet	e vogël	e madhe
Fushëveprimi i kohës së studimit	i tanishëm	shtrirje më të gjaëtë
Pikëpamja e studiuesit	e jashtme	e brendshëm
Kuadri teorik dhe hipoteza	mirë e strukturuar	më pak e strukturuar
Fleksibiliteti dhe analiza eksploruese	më i ulët	më i lartë

Burimi: André et al. (2017).

Qasja sasore bazohet në arsyetimin deduktiv (Sekaran & Bougie, 2010) dhe përdor metodat e ndryshme të analizës sasore. Qasja sasore kërkon mjete respektive për këtë tip kërkimi, fokusi i të cilit është përshkrimi, shpjegimi dhe parashikimi i fenomeneve duke përdorur kampionimin e probabilitetit dhe mbështetet në mostra me madhësi më të mëdha në krahasim me ato që përdoren në kërkimet cilësore (Cooper & Schindler, 2006). Duke përdorur metoda dhe teknika të veçanta, punimi sasior përcakton marrëdhëniet ndërmjet variablave të ndryshme.

Metodologjia e hulumtimit sasior (kuantitativ) përdoret për të përcaktuar sasinë e problemit me anë të gjenerimit të të dhënave numerike ose të dhëna që mund të transformohet në statistikat e përdorshme. Kjo metodologji përdoret për të përcaktuar sasinë në korrelacion me qëndrimet, mendimet, sjelljet dhe variablave të tjera të

përcaktuara dhe për të përgjithësuar rezultatet nga një mostër më të madhe. Metodologjia e hulumtimit sasior (kuantitativ) përdor të dhëna të matshme për të formuluar fakte të cilat mbështetën në ato të dhëna. Metodatat e mbledhjes së të dhënave sasiorë janë shumë më të strukturuar se në metodën cilësore të mbledhjes së të dhënave. Metodatat sasiorë të mbledhjes së të dhënave përfshijnë forma të ndryshme të *anketave, pyetësorëve, intervista telefonike, sondazhet online, vëzhgimet sistematike*, etj. (Patton, 2002; Tashakkori & Teddlie, 2003).

5.2.3.1. *Burimi i informatave*

Dy burimet kryesore të informacionit për testimin e këtyre hipotezave janë:

I-Burime Parësore:

a) Të dhënat e mbledhura drejtpërdrejt në kompani prodhuese dhe të shërbimit, ku nga numri i përgjithshëm i menaxherëve të testuar 358, 311 rezultuan të plota. Këto të dhëna janë mbledhur nga një pyetësor i integruar, i përgatitur posaçërisht për këtë studim. Pyetësi ka në total 3 seksione me një sërë pyetjesh dhe me fund të mbyllur.

II-Burime Dytësore:

- a) Shfrytëzimi i literaturës ekzistuese dhe studimeve të ndryshme mbi menaxhimin bashkëkohor dhe stilet e menaxhimit.
- b) Citimi i të dhënave nga raporte të ndryshme të institucioneve kombëtare dhe ndërkombëtare lidhur me inovacionin.

Të dhënat (numrat, përqindjet dhe shifrat e matshme) mund të llogariten dhe të kryhen nga një kompjuter nëpërmjet përdorimit të një pakete statistikore për shkencat shoqërore (SPSS) të cilat kursejnë shumë energji dhe burime (Connolly, 2007). Për natyrën e studimit tonë qasja sasiorë është më se e argumentuar.

Shumica e të dhënave dytësore nuk kanë pasur qëllim thelbësor studimin e variablave që tentohet të studiohen në këtë punim, por janë më shumë informata të

përgjithshme dhe kanë të bëjnë më tepër në aspektin e rëndësisë, në përgjithësi, për firma se sa ato do të kenë përfitime dhe do të jenë konkurrent në treg ku ata veprojnë apo synojnë të veprojnë, duke investuar në vetëdijesimin e kapitalit njerëzor që merret me këtë çështje, si dhe duke arritur vetëdijesim në organizatë në përgjithësi për rëndësinë e njohjes së elementeve të cilat ndikojnë në kënaqësinë në punë dhe identifikimin e atyre që u mundësojnë të kenë përparësi kundrejt konkurrentëve të tyre, e që është edhe qëllimi i secilës organizatë.

Përveç kësaj, ky studim është i kufizuar edhe në atë se nuk përfaqëson të gjithë faktorët që mund të luajnë rol apo të kenë ndikim në zhvillimin e njohurive dhe strategjive të lidhura me menaxhimin bashkëkohor. Bazuar në të dhënat dytësore, është përdorur një numër i madh i *artikujve dhe librave të ndryshme, raporteve qeveritare dhe ato joqeveritare, studimeve dhe publikimeve të autorëve të ndryshëm* për të krijuar një njohuri solide të ndërmarrjeve apo organizatave rreth rëndësisë së zbatimit të strategjive të bazuara në mirëqenien e punëtorëve apo faktorëve relevantë të menaxhimit bashkëkohor (Balnaves & Caputi, 2001).

5. 2. 4. Instrumentet e kërkimit

Të gjitha procedurat, proceset dhe modelet e miratuara dhe të përdorura nga një studiues zakonisht quhen instrumente kërkimore. Këto përfshijnë të gjitha procedurat teorike, proceset eksperimentale, qasjet statistikore, që i mundësojnë kërkuesit të zgjedhin mostrat, të mbledhin të dhëna dhe të gjejnë një zgjidhje për fenomenet që hulumtohen (Rajasekar et al, 2013).

Sipas Crotty (2003), instrumentet e kërkimit janë aktivitetet që përdorin studiuesit për të mbledhur dhe analizuar të dhënat. Ekzistojnë kryesisht dy instrumente në punimin sasior të cilat janë intervista [strukturuar] dhe pyetësorët [e vetadministruar] (Bryman, 2016).

Pyetësorët e vetadministruar përbëhen nga një seri pyetjesh të shkruara, që duhet të plotësohen nga të anketuarit, të cilat më pas mbledhen dhe analizohen për të nxjerrë përfundime (Burns dhe Bush, 2010). Sipas Bryman (2016), intervista e strukturuar

rekomandohet në punimin e anketës dhe përdoret që të sigurojë që të njëjtat probleme të paraqiten saktësisht në të njëjtin rend për secilin të anketuar, në mënyrë që të ketë krahasueshmëri mes grupeve të ndryshme të mostrës ose midis periudhave të ndryshme të matjes.

Në këtë studim, kemi përdorur pyetësin si instrument kërkimi, pasi krahasuar me intervistën, mundëson grumbullimin e të dhënave nga një numri më i madh individësh (Keenan dhe Scott, 1985). Përveç kësaj, është e lehtë në interpretimin e rezultateve (Bryman, 2016), që do të thotë se të dhënat mund të jenë të përshtatshme për analiza statistikore. Por, kjo metodë ka disavantazhin kufizues të pyetësit, e cila e bën të vështirë diskutimin në thellësi të problemit dhe shkaqeve të tij (Fogelman, 2002).

Megjithatë, është e qartë se përfitimet e aplikimit të pyetësit në studim janë më të larta se sa dobësitë, kështu që për punim tonë është përzgjedhur pyetësi.

5. 3. Ndërtimi i Pyetësit

Ndërtimi i mirë i pyetësit është vendimtar për të mundësuar të dhëna të favorshme për qëllimet e punimit (Bulmer, 2004, McGuirk dhe O'Neill, 2005, Sarantakos, 2005). Kërkesa kryesore e formatit të pyetësit është se pyetjet duhet të renditen në mënyrë logjike, duke lejuar një kalim të butë nga një temë në tjetrën (Sarantakos, 2005). Kjo do të sigurojë që të pyeturit të kuptojnë qëllimin e punimit dhe t'u përgjigjen më kujdes pyetjeve deri në fund të sondazhit (McGuirk dhe O'Neill, 2005). Kjo mund të arrihet duke grupuar pyetje të lidhura me një titull të shkurtër që përshkruan temën e seksionit.

Pyetësi mund të hartohet me pyetje të mbyllura, të hapura ose të dyja. Formatimi i pyetjeve është kompetencë e studiuesit (Bulmer, 2004).

Në studimet shoqërore vazhdon të këtë debat për tipin e pyetjeve të përdorura (Bulmer, 2004). Pyetjet e mbyllura zakonisht janë të vështira për t'u ndërtuar, por lehtë për t'u analizuar, ndërsa pyetjet e hapura janë të lehta për t'u ndërtuar, por vështirë për t'u analizuar (Sarantakos, 2005).

Për të minimizuar efektin e kufizimit të pjesëmarrësve në përgjigjet e paracaktuara mund të përfshihen opsionet si: "të tjera, (ju lutemi specifikoni)" (McGuirk dhe O'Neill,

2005). Për të prodhuar rezultate të besueshme dhe të vlefshme, formulimi i secilës pyetje duhet të jetë i saktë dhe i qartë për të siguruar që secili pjesëmarrës mund ta interpretojë kuptimin e tij me lehtësi dhe saktësi (Payne, 1951). Duke nënvizuar rëndësinë e veçantë që ka instrumenti në ofrimin e gjetjeve të sakta nga anketa, Straub, Gefen dhe Boudreau (2004) theksuan përdorimin e instrumenteve të disponueshme dhe me vlefshmëri të provuar.

Për qëllimet e këtij studimi, pyetësi është hartuar në bazë të rishikimit të literaturës së studimit. Në hartimin e tij, rëndësi iu kushtua dy elementeve thelbësore: besueshmërisë dhe vlefshmërisë së pyetësit.

Pyetjet janë formuluar në mënyrë të tillë që menaxheri i cili do ta plotësonte pyetësin të mos ndjente asnjë vështirësi në kuptimin e tyre duke zgjedhur lehtësisht përgjigjen nga alternativat e shtruara në çdo pyetje. Pastaj, sipas shkallës Likert të përdorur në pyetësor, menaxherët tregojnë shkallën e pajtimit ose të mospajtimit me secilën prej formulimeve.

Hartimi i pyetësit në studimin aktual ka gërshetuar përdorimin e tre lloj pyetjesh:

- a. pyetje të mbyllura, menaxherëve u kërkohet të zgjedhin midis një numri të kufizuar alternativash (Jackson, 2009). Menaxherët zgjedhin alternativën që shpalos më mirë besimin e tyre;
- b. pyetje gjysmë të mbyllura, në studimin aktual përfshijnë edhe alternativën “tjetër”, me një hapësirë të caktuar pas saj (Jackson, 2009). Menaxherët të cilët nuk e gjejnë veten në asnjë prej alternativave të prezantuara, mund të rrethojnë alternativën “tjetër” dhe të japin një specifikim të shkurtër;
- c. pyetje që përdorin shkallë renditjeje, me përfshirje të opcionit – zgjidh numrin që përfaqëson drejtimin dhe fortësinë e përgjigjes së dhënë (Jackson, 2009).

Versioni i këtyre lloj pyetjeve i përdorur në studimin është ai i Likert. Për nevojat e studimit aktual, bazuar në gjetjet e literaturës në lidhje me format e menaxhimit bashkëkohor, u hartua një pyetësor me katër seksione të ndryshme:

- ❖ Seksioni A ka për qëllim nxjerrjen e informacionit me natyrë socio - demografike nga të anketuarit. U kërkua informacion lidhur me moshën, gjininë, nivelin e

studimeve, pasi supozojmë që secila prej këtyre ndryshoreve mund të ketë ndikim në qasjet e aprovuara të menaxhimit bashkëkohor në ndërmarrjen e vet, të cilat po ashtu presim të kenë ndikim në politikat afariste. Në këtë seksion lloji i pyetjeve të përdorur janë të mbyllura dhe gjysmë të mbyllura, pasi në disa pyetje është përfshirë edhe alternative “tjetër”, e cila u mundëson menaxherëve të specifikojnë ndonjë përgjigje të cilën ne nuk e kemi përfshirë në alternativat e ofruara. Gjithashtu, ky seksion përfshin informacion lidhur me organizatën, pozicionin aktual të menaxherit në organizatë, eksperiencën e përgjithshme menaxheriale në vite, numri i avancimeve në organizatën e njëjtë kur është punësuar. Edhe në këtë seksion ofrohen pyetje gjysmë të mbyllura dhe të mbyllura.

❖ Seksioni B lidhet me rëndësinë e qasjet e menaxhimit bashkëkohor, niveli i aplikueshmërisë së tyre në ndërmarrjet e Kosovës.

Ky seksion është ndarë në dy nënseksione: në të cilin kërkohet shkalla e konceptualizimit të qasjeve të menaxhimit bashkëkohor, respektivisht çfarë menaxherët nënkuptojnë me menaxhim bashkëkohor dhe në çfarë mase menaxhimi bashkëkohor përfshihet në ndërmarrjet të cilat i menaxhojnë. Kjo, krejt për të parë shkallën në të cilën qasjet e menaxhimit bashkëkohor ndikojnë mbi efikasitetin menaxherial.

❖ “Seksioni C”- në të cilin menaxherëve u kërkohet të vlerësojnë rolin e lidërshiptit në organizatë.

Vlerësimi është bërë sipas shkallës Likert me klasifikimin e mëposhtëm:

1 = nuk pajtohem aspak; 2 = nuk pajtohem; 3 = as “po”, as “jo”; 4 = pajtohem; 5 = pajtohem plotësisht.

❖ “Seksioni D” në të cilin menaxherët vlerësojnë pohime që sugjerojnë stilin e preferuar menaxherial, për të arritur efektivitetin menaxherial në organizatë.

Pyetjet e përdorura në këtë seksion janë pyetje të mbyllura, të cilat ofrojnë shkallë renditjeje duke kërkuar nga menaxherët të zgjedhin atë numër që përfaqëson drejtimin dhe fortësinë e përgjigjes së tyre.

Lloji i pyetjeve të përdorura në këtë seksion është i njëjtë me ato në seksionin C.

Po ashtu, edhe në këtë seksion, vlerësimi është bërë sipas shkallës Likert me klasifikimin e mëposhtëm:

1 = nuk pajtohem aspak; 2 = nuk pajtohem; 3 = as “po” as “jo”; 4 = pajtohem; 5 = pajtohem plotësisht.

Pyetësoni i plotë gjendet tek shtojcat.

5. 3. 1. Përdorimi i shkallës Likert në pyetëson

Shkalla e Likert-it, paraqet një grup kategorish të ndërtuara për të nxjerrë informata për një atribut sasior në shkencën sociale. Kume (2015) thekson së shkalla vlerësuese Likert përdoret në studimet që përdorin si instrument kërkimi intervistat ose pyetësonë, nëpërmjet të cilave synohet që të vlerësohen qëndrimet, opinionet ose sjelljet e të intervistuarve ndaj një fenomeni, situate, shërbimi apo oferte. Ajo përdoret kryesisht kur objekti i matjes është i njohur dhe i kuptuar (Ospina-Rave et al. 2005). Kjo shkallë e kategorizimit dhe vlerësimit është shumë e fuqishme (Dawes, 1975) në të cilën individi ndan përgjigjen në një kategorizim të caktuar, më pak dykuptimësi dhe më shumë afërsi me objektivin e studiuesit, duke lejuar po ashtu më shumë informacione në një kohë relativisht të shkurtër (Cañadas dhe Sánchez, 1998). Shkallët e aplikueshme janë zakonisht 4, 5 ose 7 (Adams et al., 2007) dhe shoqërohen me nga një fjalë përshkruese. Dillman et al., (2014), rekomandojnë të përdorin pesë ose shtatë shkallë Likert.

Përdorimi i shkallës me përgjigje të standardizuara lehtëson interpretimet dhe rrit krahasueshmërinë (Venkatraman & Grant, 1986).

Në studimin aktual, pyetjet e pyetësonit janë hartuar me një renditje prej 5 shkallësh Likert. Menaxherëve iu kërkua të zgjedhin një nga pesë numrat që përfaqësonin më mirë mendimin e tyre.

5. 3. 2. Studimi pilot, vlefshmëria dhe besueshmëria e pyetësonit

Studimi pilot përshkruhet si një projekt i vogël që nxjerr të dhëna nga të anketuarit që janë të ngjashme me të pyeturit e studimit (Zikmund et al., 2012). Studimi pilot

konsiderohet thelbësor para përdorimit të një pyetësi për mbledhjen e të dhënave, i cili ndihmon në përsosjen e pyetësit për të evituar problemet e mundshme në përgjigje, si dhe lejon vlerësimin e vlefshmërisë së pyetjeve dhe besueshmërinë e të dhënave (Hunt, Sparkman, & Wilcox, 1982).

Hapat në testimin e pyetësit të studimit aktual u zhvilluan si në vijim:

➤ Hapi 1 - Gjikimi i ekspertëve në pyetësor

Pyetësi u diskutua me 1 ekspert akademik të fushës së menaxhimit, 1 ekspert akademik i fushës së statistikës dhe 2 menaxherë të përgjithshëm të cilët punojnë aktualisht në ndërmarrje, respektivisht 1 në ndërmarrje prodhuese dhe 1 në ndërmarrje shërbimi.

Ekspertëve iu kërkua që të vlerësojnë pyetësin dhe të ofrojnë opinionin e tyre se cilat nga pyetje duhet të modifikohen dhe cilat duhet të largohen nga pyetësi.

Nga vlerësimi dhe opinionin e tyre rezultoi të shtohen 4 pyetje kurse të hiqen 3 pyetje lidhur me organizatën, 2 pyetje lidhur me të dhënat demografike dhe të reduktohej numri i variablave në studim, ngaqë numri i madh i tyre mund të mos jepte vlerësim të besueshëm nga menaxherët.

Në këtë fazë u vlerësua vlefshmëria e përmbajtjes së pyetësit duke përdorur metodën e gjykimit të ekspertëve. Vlefshmëria i referohet aftësisë së pyetësit për të matur atë që kërkuesi synon të masë (Saunders et al. 2009).

➤ Hapi 2 - Testimi me menaxherët e lartë

Madhësia e studimit pilot mund të variojë midis 25 dhe 100 të pyetur (Cooper dhe Schindler, 2013). Pyetësi pilot iu shpërnda 30 menaxherëve të lartë me tituj si CEO dhe menaxher i përgjithshëm. Pjesëmarrësve iu kërkua jo vetëm të plotësonin pyetësin, por edhe të ofronin komente rreth formulimit dhe strukturimit të pyetësit.

Qëndrueshmëria e brendshme e pyetësit është matur nga të dhënat e mbledhura duke llogaritur koeficienti Cronbach alfa. Për të matur vlefshmërinë dhe besueshmërinë, është përdorur Paketa Statistikore për Shkencat Shoqërore (SPSS, versioni 21, 2017).

“Vlerat e llogaritura të Cronbach alfa që barazohet ose është më e madhe se 0.70 nënkupton besueshmëri të mirë, ndërsa një vlerë më pak se 0.60 tregon besueshmëri të dobët” (Zikmund & Babin, 2010, fq. 334).

Në studimit aktual, vlerat e llogaritura të Cronbach alfa rezultuan të jenë më të lartë së 0.70, vlerë e cila siç sugjerohet nga Nunnally et al., (1994), tregon qëndrueshmëri të pyetësorit.

5. 3. 3. Administrimi i pyetësorëve

Pyetësorët e menaxherëve u administruan nga vetë kërkuesi dhe tri subjekte të instruktuar më parë (mbi mënyrën e dhënies së instruksioneve) në 99 organizata prodhuese dhe 197 organizata ofruese shërbimesh. Koha e nevojshme për realizimin e pyetësorëve nga menaxherët ishte afërsisht 30-45 minuta. Fillimisht, pyetësorët së bashku me udhëzimet përkatëse për plotësimin e tij u dërguan me e-mail në adresat e ndërmarrjeve prodhuese dhe shërbim që gravitonin në Prizren. Pyetësori u përgatit sipas formatit të *google forms* dhe administrimi i përgjigjeve të tij bëhet në të njëjtën faqe on-line.

Një javë më pas, iu dërgua ndërmarrjeve një e-mail rikujtues, metodë kjo që na rezultoi e pasuksesshme - shkalla e kthimit të përgjigjeve ishte e ulët. Arsye mund të jetë neglizhenca, por dhe ndoshta menaxherët mund të donin ruajtjen e anonimiteti të tyre.

Forma e aplikimit elektronik rezultoi problematike për vetë faktin se nuk siguronte grumbullimin efikas të pyetësorëve. Kjo na bëri të ndryshojmë metodën e administrimit me teknikën ballë për ballë me personat e përcaktuar për t’u takuar. Në procesin e administrimit të pyetësorëve i është kushtuar vëmendje edhe çështjes së *konfidencialitetit*. Menaxherët e plotësuan pyetësorin individualisht, me çka u theksua në mënyrë gojore se përgjigjet e tyre do të mbeteshin anonime.

5. 4. Popullata e studimit

Sipas Babbie (2011), popullata është një term që përcakton kufijtë në njësitë e studimit. Polit & Beck (2004, fq. 289) e përshkruajnë popullatën si “bashkim të të gjitha rasteve në të cilat një studiues është i interesuar, apo një grup i njerëzve që plotësojnë kriteret e përfshirjes në mostër”. Popullata duhet të jetë e arritshme, sepse janë qëllimi i studimit.

Popullata në këtë studim janë menaxherët e ndërmarrjeve prodhuese dhe të shërbimit në Kosovë. Si pjesë e popullatës janë konsideruar menaxherët e këtyre ndërmarrjeve.

Numri dhe lloji i bizneseve sipas kategorizimit të cilat janë të regjistruara në Agjencinë për Regjistrimin e Bizneseve në Kosovë, është paraqitur në tabelën 5., të dhënat janë nxjerrë nga baza e të dhënave e ARBK- së në shtator të vitit 2017.

Tabela 5. Ndërmarrjet aktive të regjistruara sipas madhësisë

Klasifikimi	Numri i të punësuarve	Numri i bizneseve
Ndërmarrje të mesme	50-250	251
Ndërmarrje të mëdha	250	44

Burimi: Agjencia për Regjistrimin e Bizneseve në Kosovë

Sipas ARBK (2018), në TM4 të vitit 2017 janë regjistruar vetëm 3 ndërmarrje të mesme dhe asnjë ndërmarrje e madhe, në TM1 të vitit 2018 u regjistruan 5 ndërmarrje të mesme dhe asnjë e madhe, në TM2 të vitit 2018 u regjistruan 2 ndërmarrje të mesme dhe asnjë e madhe edhe në TM3 të vitit 2018 u regjistruan vetëm 2 ndërmarrje të mesme dhe asnjë ndërmarrje e madhe.

Në Kosovë ka më shumë se 150 mijë biznese të regjistruara (MTI, 2017), prej tyre vlerësohet se vetëm rreth 70 mijë me aktivitet të përhershëm. Gjithashtu janë më shumë se 308 mijë ekonomi familjare (ASK, 2011). Këto formësojnë elementet kryesore të ekonomisë së Kosovës. Ato kontribuojnë në krijimin e vlerës së re, e cila përafërsisht përbëhet nga bujqësia 12%, prodhimi industrial, duke përfshirë minierat dhe elektriciteti

16%, tregtia 12.3%, ndërtimi dhe aktivitetet me patundshmëritë me nga afro 16%, administrata publike 10%, shërbimet e edukimit, shëndetësisë dhe shkencës 4.4%, transporti dhe shërbimet e akomodimit (turizmi) 5.4%, komunikimi dhe shërbimet financiare 5 %, rreth 17% e përbëjnë tatimet e taksat në produkte dhe rreth 2% shërbimet e tjera.

Në ekonominë e Kosovës tanimë dominon sektori privat (rreth 65%), i cili përfshin sidomos kompanitë e vogla dhe të mesme në gjithë sektorët. Sektori publik, përveç administratës dhe shërbimeve publike, përfshin edhe kompani publike që ofrojnë shërbime të infrastrukturës publike në fushën e elektricitetit, telekomunikimeve, ujit, menaxhimit të mbeturinave dhe të ngjashme. Shumica e minierave dhe një numër i vogël ndërmarrjesh të tjera ende janë në pronë shoqërore dhe nën përkujdesjen e Agjencisë së Privatizimit (Riinvest 2017).

Numri i ndërmarrje të mesme të regjistruara në periudhën tetor 2017 deri shtator 2018 është gjithsej 12 ndërmarrje të mesme dhe zero të mëdha. Pra, numri i ndërmarrjeve që nuk janë përfshirë në mostër të studimit është vetëm 12 ndërmarrje të mesme.

Pavarësisht, ky fakt nuk sjell asnjë ndikim esencial në rezultatet e kërkimit tonë.

Referuar dhe autorëve Cochran (1977), Gill et al., (2010); Saunders et al., (2009), sipas të cilëve për një popullim të pafundëm [sikundër është dhe ai i studimit tonë] madhësia e mostrës që përzgjedh studiuesi është 358.

5. 5. Përzgjedhja e mostrës

Objektivi kryesor i punimeve sasiore është përgjithësimi i të dhënave. Në çdo punim sasior nuk mund të jetë e mundur që studiuesi të studiojë gjithë popullatën. Për të marrë informacion rreth popullatës së synuar dhe për të nxjerrë konkluzione rreth saj, studiuesit përdorin mostrën e cila është një nëngrup i popullatës (Lind et al., 2008).

Duke përdorur mostra, studiuesit kursejnë shumë kohë dhe para, si dhe ata janë në gjendje të marrin informacione të cilat mund të mos jenë të disponueshme ndryshe (Bluman, 2009). Marrja e mostrave është procesi i përzgjedhjes së një nëngrupi të popullsisë për të përfaqësuar të gjithë popullsinë (Singh, 2008).

Autorët, Saunders, Lewis dhe Thornhill (2009) përcaktuan katër hapa në procesin e përzgjedhjes së mostrës:

- a. konstatimi i një kornizë të përshtatshme të marrjes së mostrave,
- b. vendosja e një madhësie të përshtatshme të mostrës,
- c. zgjedhja e teknikës më të përshtatshme të mostrimit,
- d. kontrollimi nëse mostra është përfaqësuese e popullatës.

Bazuar në Saunders et al. (2009) ekzistojnë katër lloje teknikash për marrjen e mostrave të probabilitetit përfaqësues:

1. e thjeshtë e rastësishme,
2. përzgjedhje sistematike,
3. përzgjedhja e shtresuar e rastësishme si dhe
4. teknika klaster (grupimit).

Në shpërndarjen e pyetësorëve për mbledhjen sasiore të të dhënave për analiza statistikore luan një rol të rëndësishëm teknika e përzgjedhjes së mostrës. Ky punim përdor dy lloje teknikash të mostrës së probabilitetit: (i) në përzgjedhjen e numrit të ndërmarrjeve përdoret teknika e rastësishme e mostrës së shtresuar dhe (ii) në përzgjedhjen e numrit të menaxherëve përdoret teknika e rastësishme e mostrës së thjeshtë.

Meqenëse studimi aktual është i interesuar në përfshirjen e disa veçorive specifike të popullsisë, në studim është përdorur një protokoll, i cili përfshin veçimin e tri karakteristikave si kriter për përzgjedhjen e mostrës:

- (1) menaxherët,
- (2) ndërmarrjet prodhuese dhe shërbyese,
- (3) niveli menaxherial.

Ndërmarrjet mikro dhe të vogla nuk i konsideruam target i synuar, duke mos pasur organizime të qënësishme në nivelet menaxheriale dhe pozita menaxheriale, se sa ato në ndërmarrjet e mesme dhe të mëdha. Po ashtu, sipas burimeve të ASK-së numri i ndërmarrjeve të mbyllura gjatë vitit 2016 është 2376 ndërmarrje, në vitin 2017 kemi 1623

ndërmarrje të mbyllura. Andaj, sipas të dhënave të ASK-së që nga viti 2006 e deri në TM1 të vitit 2017, janë mbyllur gjithsejt 17835 ndërmarrje në Kosovë.

Këto biznese kryesisht janë mikro - ndërmarrje dhe ndërmarrje të vogla. Pra, në studimin aktual nuk kemi konsideruar t'i përfshijmë menaxherët nga ndërmarrjet mikro dhe të vogla për shkak të qëndrueshmërisë së vogël në treg dhe daljes shpejt prej tij.

Popullata e synuar e këtij studimi përbëhet nga menaxherët me të paktën kualifikim bachelor dhe të cilët punojnë në NMM në Kosovë. Si pjesë e popullatës janë konsideruar menaxherët që kanë të bëjnë me tri nivelet themelore të menaxhimit.

Sipas Agjencinë për Regjistrimin e Bizneseve në Kosove, ndërmarrjet aktive të regjistruara sipas madhësisë, deri vitin 2017 janë 251 biznese të mesme dhe 44 biznese të mëdha, pra, 295 biznese gjithsej.

Përzgjedhja e madhësisë së mostrës nga popullata është bërë sipas tabelës për madhësinë e mostrës të autorëve Gill et al., 2010; Saunders et al., 2009 (tabela 6 e paraqitur te shtojca). Sipas këtyre autorëve, për një popullatë prej 295 ndërmarrjesh, madhësia e mostrës është 205 ndërmarrje me nivel besueshmërie në masën 99%.

Tabela 6. Madhësia e mostrës bazuar në saktësinë e dëshiruar me nivelin e besueshmërisë prej 95% dhe 99%

Population Size	Variance of the population P=50%					
	Confidence level=95% Margin of error			Confidence level=99% Margin of error		
	5	3	1	5	3	1
50	44	48	50	46	49	50
75	63	70	74	67	72	75
100	79	91	99	87	95	99
150	108	132	148	122	139	149
200	132	168	196	154	180	198
250	151	203	244	181	220	246
300	168	234	291	206	258	295
400	196	291	384	249	328	391
500	217	340	475	285	393	485
600	234	384	565	314	452	579
700	248	423	652	340	507	672
800	260	457	738	362	557	763
1000	278	516	906	398	647	943
1500	306	624	1297	459	825	1375
2000	322	696	1655	497	957	1784
3000	341	787	2286	541	1138	2539
5000	357	879	3288	583	1342	3838
10000	370	964	4899	620	1550	6228
25000	378	1023	6939	643	1709	9944
50000	381	1045	8057	652	1770	12413
100000	383	1056	8762	656	1802	14172
250000	384	1063	9249	659	1821	15489
500000	384	1065	9423	660	1828	15984
1000000	384	1066	9513	660	1831	16244

Burimi: Gill et al., (2010)

Për të përfshirë një numër më të madh ndërmarrjesh në mostër, ne kemi aplikuar nivelin e besueshmërisë në masën 99% dhe interval gabimi prej 5%. Prandaj, për një shkallë të lartë të saktësisë dhe përshtatshmërisë në paraqitjen e mostrës, ky punim do të përdorë marrjen e mostrave të ndërmarrjeve sipas përzgjedhjes së shtresuar të rastësishme, një metodë e mostrimit me probabilitet. Mostrimi i rastësishëm i shtresuar përfshin procesin e shtresimit (shtresa të ndryshme bëhen në bazë të faktorëve të ndryshëm, sikurse është madhësia e ndërmarrjes) dhe nga secila shtresë, nxirret një mostër e rastësishme (Sekaran & Bougie, 2010). Përveç kësaj, një shtresë është homogjene nga brenda, por heterogjene me shtresa të tjera. Mostrat e rastësishme merren nga secila shtresë edhe pse probabiliteti nga përzgjedhja mund të ndryshojë nga shtresa në shtresë varësisht nga kostoja dhe ndryshueshmëria. Madhësia e mostrës, që përfaqëson numrin e ndërmarrjeve të ndarë në shtresa (strata) është treguar në tabelën 6, duke përdorur formulën e mëposhtme, sipas

rekomandimeve të autorëve Babbie (2011), Saunders et al., (2009), Sekaran & Bougie, (2010):

$$nx = \frac{(n)(N)}{P}$$

ku:

nx - është madhësia e mostrës për secilën madhësi të ndërmarrjes

n - madhësia gjithseje e mostrës për studimin N

- madhësia e ndërmarrjes në secilën shtresë

P - popullsia e përgjithshme e studimit

Tabela 7. Mostra e rastësishme e shtresëzuar sipas madhësisë së ndërmarrjes

Klasifikimi	Numri i bizneseve (popullacioni për secilën shtresë)	Madhësia e mostrës
Ndërmarrje prodhuese	102	102
Ndërmarrje shërbimi	256	256
Gjithsej	358	358

Burim: Autori (2017)

Sipas Babbie (2011) nga secila shtresë përzgjedhim me anë të “Random Sampling”. Sipas mostrës së shtresuar, numri i ndërmarrjeve që u klasifikuan për mostrim ishte 358 gjithsej, 102 ndërmarrje prodhuese dhe 256 ndërmarrje shërbimi. Sipas mostrës së shtresuar kemi siguri që do të përfshihet një numër i mjaftueshëm i dy llojeve të ndërmarrjeve.

Pas përcaktimit të numrit të ndërmarrjeve, caktuam numrin e menaxherëve që do të përfshihen në studim. Mungesa e të dhënave për numrin e saktë të menaxherëve të punësuar në këto ndërmarrje, na diktoi aplikimin e formulës që ka sugjeruar Cochran (1977), sipas të cilit, për një popullim të pafundëm dhe probabilitet suksesi dhe dështimi të barabartë me 50% për çdo element të përzgjedhur, kampioni përftohet sipas formulës

$$n0 = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.5)^2} = 358$$

Në përgjigje të këtij rekomandimi, numri minimal i menaxherëve të përzgjedhur në mostrën e studimit tonë është 358, shifër kjo e konfirmuar edhe nga Gill et al., (2010); Saunders et al., (2009).

Ne shpërndamë nga një pyetësor për secilën ndërmarrje. Gjithsej numri i menaxherëve të përfshirë në studim është 358 [1 menaxher x 358 ndërmarrje = 358 menaxherë]. Pra, shifra 358 rezulton të jetë e rëndësishme për analiza statistikore, por duke marrë në konsideratë rastet e pyetësorëve të refuzuar apo atyre të pavlefshëm, mostrën përfundimtare e përbënin 311 menaxherë të përfshirë në studim. Në tabelën vijuese, është paraqitur forma e shpërndarjes së pyetësorëve drejtuar menaxherëve, varësisht llojit të ndërmarrjes, respektivisht për çdo tip ndërmarrjesh të marrë në shqyrtim.

Tabela 8. Shpërndarja e pyetësorëve drejtuar menaxherëve, varësisht llojit të ndërmarrjes

Klasifikimi	Numri i ndërmarrjeve të zgjedhura për mostër	Numri i pyetësorëve drejtuar menaxherëve për secilën ndërmarrje	Numri i pyetësorëve të shpërndarë tek menaxherët
Ndërmarrje prodhuese	102	1	102
Ndërmarrje shërbimi	256	1	256
Gjithsej	358	2	358

Burim: Autori (2017)

Mostra prej 358 menaxherësh e marrë në studimin tonë, konsiderohet e kënaqshme për analiza të studimit, pasi referuar dhe autorëve të mëposhtëm, i plotëson kriteret për analiza të mëtejshme:

- Sipas Hair et al (2010), “preferohet që madhësia e mostrës të jetë 100 ose më e madhe”, në rastin tonë mostra është 4 here më e madhe se sa minimumi i mostrës së rekomanduar nga Hair et al (2010).
- Për të arritur një shpërndarje normale të mostrës, sipas Stutely (2003) mostra duhet të jetë e barabartë ose më e lartë se 30.
- Wilson dhe Morgan (2007) përcaktojnë se për studimin e marrëdhënieve si korrelacion apo regresion mostra duhet të jetë më e madh se 50 njësi.

- Green (1991) sugjeron se mostra për të testuar regresionin duhet të jetë: $N > 50 + 8m$ (ku m është numri i variablave të pavarura). Gjithashtu ai sugjeron se nëse regresioni i shumëfishtë ka 6 ose më shumë variabla të pavarura, duhet të ekzistojnë 10 pjesëmarrës për variabël. Studimi ynë i cili përfshin 6 variabla të pavarura, përmes kësaj formule del se mund të mjaftohet me 110 respondentë të pyetur.
- Nunnally (1978), sugjeron se për të parandaluar paragjykime të rëndësishme në studim, do të duhet të përfshihen mes 300 dhe 400 të pyetur. Studimi ynë përfshin mostrën e zgjedhur prej 311 menaxherësh. Konstatohet se kushti për shmangien e paragjykimit plotësohet.
- Tabachnick dhe Fidell (2001, fq.588) sugjerojnë se mostrat duhet të shikohen nën prizmin e madhësisë: “50 raste është shumë e varfër, 100 është e varfër, 200 është e drejtë, 300 është e mirë, 500 është e mirë dhe 1000 apo më shumë është e shkëlqyeshme”. Meqë në studimin tonë është përfshirë mostra $n > 300$, konsiderojmë se përzgjedhja e mostrës së studimit aktual është e mirë.

Për të rritur saktësinë e të dhënave të marra në studim, me rëndësi është edhe matja e shkallës së mospërgjigjeve të pyetësorëve. Sipas Lohr (2010), formula për llogaritjen e shkallës së mospërgjigjes është si në vijim:

$$\text{Shkalla e mospërgjigjes (e shprehur përmes \%)} = 100 - \frac{\text{pyetësorët plotësuar}}{\text{mostrafillestare}} \cdot 100$$

$$\text{SHMP} = 100 - \frac{311}{358} \cdot 100 = 13.128\%$$

Në bazë të shkallës së kalkuluar të kthimit të përgjigjeve për pyetësorin është 86.87%, konkludojmë se vetëm 311 pyetësorë do të hidhen në program për të vërtetuar hipotezat.

Sipas të dhënave nga tabela, 47 pyetësorë janë konsideruar të pavlefshëm, për shkak të moskujdesit në plotësimin e tyre nga ana e disa menaxherëve të kompanive të përfshira në studim.

Në tabelën vijuese, paraqiten detajet e pyetësorëve të plotësuar sipas llojit të ndërmarrjes.

Tabela 9. Numri i pyetësorëve të plotësuar nga ana e menaxherëve

Lloji i ndërmarrjes	Numri i pyetësorëve të shpërndarë tek menaxherët	Numri i pyetësorëve të plotësuar
Organizata prodhuese	102	99
Organizata shërbyese	256	197
Gjithsej	358	311

Sipas Hair et al. (2010), madhësia minimale e mostrës duhet të jetë 50 vëzhgime dhe duhen bërë përpjekje për të maksimizuar numrin e vrojtimeve për variabël, me një raport të dëshiruar prej 5 vëzhgimesh për variabël. Nga ana tjetër, sipas Tabachnick dhe Fidell (2007) të cilët u referohen disa autorëve, e midis tyre edhe autorëve Sapnas & Zeller (2002) dhe Zeller (2006) sipas këtyre autorëve edhe 50 raste të mostrës janë të mjaftueshme. Kur madhësia e mostrës është 60-70 observime (Hair et al., 2010), atëherë duhet kalohet pragu i vlerës prej 0.65 të ngarkesave të faktorëve që është e nevojshme për interpretim.

Pra, për shpjegim të variancës Gjithsej nga faktorët e nxjerrë, në studimet e shkencave sociale pranohet përgjithësisht pragu 60% i shpjegimit të variancës Gjithsej, mirëpo në rast kur madhësia e mostrës është 60 -70 observime, atëherë pragu i vlerës duhet të kalohet prej 0.65% të ngarkesave të faktorëve (Hair et al., 2010).

Studimi ynë, referuar udhëzimeve të këtyre autorëve, jo vetëm që i plotëson kriteret për analizë të menaxherëve si tërësi, por edhe për nivelet menaxheriale në veçanti. Pra, pas hedhjes së të dhënave në program, rezultoi se vetëm 311 pyetësorë janë të vlefshëm të përdoren për vërtetimin e hipotezave.

5. 5. 1. Përpunimi i të dhënave

Fazës para përpunimit statistikor të të dhënave kërkohet që të bëhet pastrimi i databazës dhe kodimi i të dhënave. Sipas Punch (2003), para së të fillohet me analizën dhe interpretimin e të dhënave, duhet të kryhet pastrimi i të dhënave. Ky veprim mundëson të dallohen dhe pastaj të eliminohen të gjitha gabimet që dalin nga përgjigjet e paqarta.

Duke ndjekur këtë rekomandim, kontrolluam të gjitha përgjigjet për të qenë të sigurtë se të dhënat janë pa gabime, nga kjo rezultoi së nga 358 pyetësorë sa ishin gjithsej, vetëm 311 prej tyre rezultuan të jenë të vlefshëm për analiza të mëtutjeshme. Pyetësorët e plotësuar u koduan, në mënyrë që të bëhej i mundur përpunimi i tyre statistikor dhe paraqitja e analizave statistikore. Pas hedhjes së të dhënave, baza e të dhënave e krijuar në formatin Excel, është importuar në formatin SPSS, versioni 19, për analiza statistikore.

5. 6. Variablat e studimit

Sipas autorëve Zikmund, Babin, Carr dhe Griffin (2009), një studim hulumtues mund të ketë një numër variablash, marrëdhëniet mes të cilëve i studion studiuesi. Për këtë studim janë përdorur variablat e mëposhtme.

5. 6. 1. Variablat e pavarura

Sipas Mc Daniel & Gates (2010), variabli i pavarur është çdo faktor që ndikon në variablin e varur, duke u marrë kështu si shkak për ndryshimet që pëson variabli i varur.

Si variabla të pavarur, ne kemi konsideruar dy variabla. Më konkretisht:

1. Qasjet e menaxhimit bashkëkohor: Menaxhimi shkencor (Knowledge management); menaxhimi i marrëdhënieve me blerësit (CRM); Programet e kualitetit të menaxhimit (TQM ISO SIX SIGMA); Sistemet e ekspertëve dhe analiza e tyre; Biznesi elektronik (E Bussines); Tregtia elektronike (E Commerce); Outsourcing; Matësi i balancimit të performancës BSC. dhe
2. Stilet e lidërshiptit: stili demokrat, autoritar dhe liberal.

Dimensionet e stileve të menaxhimit janë paraqitur në skema 1 dhe 2, ku kemi paraqitur dhe operacionalizimin e tyre.

5. 6. 2. Variabla të varura

Variabli i varur kushtëzohet nga faktorë të tjerë. Variabli i varur është variabli që ndikohet nga variabli i pavarur (Rosnow, 2008). Variabli i pavarur mund të shkaktojë një ndryshim në variablin e varur, ndërsa variabli i varur nuk mund të shkaktojë ndonjë ndryshim në variablin e pavarur (Rosnow, 2008). Variabli i varur në studimin tonë është efektiviteti menaxherial.

5. 6. 3. Variablat e kontrollit

Variabla e kontrollit konsiderohen "po aq të rëndësishme sa dhe variablat e pavarura dhe variabli i varur" (Becker, 2005, fq. 275).

Variablat e kontrollit në punimin doktorial konsiderohen:

1. Gjininë (1 -"Femër", 2 -"Mashkull");
2. Niveli menaxherial (1 -"Strategjik", 2 -"Taktik", 3 -"Operacional").

Tabela 10. Operacionalizimi i variablave të përfshira në studim, dimensionet e tyre, pyetjet në pyetësor, referimi i tyre në literaturën bazë dhe parametrat e matjes së variablave.

Lloji i variablave	Variablat	Dimensionet	Referenca në literaturë	Numri i pyetjeve	Shkalla e matjes
Variabla të pavarura	Menaxhimi bashkëkohor	Menaxhimi shkencor (Knowledge management)		B.14.a	Shkallët e matjes ordinale 1 - ulët; 2 - nën mesatare; 3 - mesatare; 4 mbimesatare; 5 -lartë
		Menaxhimi i mardhënive me blerësit (CRM)		B.14.b B.14.c B.14.d	
		Programet e kualitetit të menaxhimit (TQM ISO SIX SIGMA)		B.14.f B.14.g B.14.i	
		Sistemet e ekspertëve dhe		B.14.k	

		analiza e tyre			
		Biznesi elektronik (E Bussines)			
		Tregtia elektronike (E Commerce)			
		Outsourcing			
		Matësi i balancimit të performancës BSC			
	Stilet menaxheriale	Autokrat	Deschamps, 2005 - Deschamps, J., P. (2005); Yukl, 1989 - Yukl, A., (1989);Howell i Dorfman, 1981 - Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (1981);	D.1; D.4; D.10; D.13; D.16;	Shkallët e matjes ordinale 1 -ulët; 2 -nën mesatare; 3 -mesatare; 4 -mbi mesatare; 5 -lartë
		Demokrat		D.2; D.6; D.7; D.8; D.11; D.17	Shkallët e matjes ordinale 1 -ulët; 2 -nën mesatare; 3 -mesatare; 4 -mbi mesatare; 5 -lartë
		Liberal		D.3; D.5; D.9; D.12; D.18	Shkallët e matjes ordinale 1 -ulët; 2 -nën mesatare; 3 -mesatare; 4 -mbi mesatare; 5 -lartë
Variabla të vararura	Efektiviteti menaxherial	Efikasiteti; Efektiviteti; Menaxhimi i cilësisë; Afati kohor i kryerjes së punës; Produktiviteti	Heilman & Kennedy –Philips, (2011) Sharma, Rastogi & Garg, (2013); Talati & Sanghvi, (2012); Drucker, (2006); Stewart, (1991); Mott, (1971); Katz, (1974); Analoui, (2010); Universiteti i Kalifornisë (1994); Leslie et al. (2002); Bamel et al. (2011); Low, (2000); Zheng, (2010);	C.5.1 C.5.2 C.5.3 C.5.4 C.5.5	Shkallët e matjes ordinale 1-ulët; 2 -nën mesatare; 3 -mesatare; 4 -mbi mesatare; 5 -lartë

Variablat e kontrollit	Gjinia	Femër; Mashkull	McKinsey & Company, (2016); Moreno-Colom, (2015) Morosini, (2005); Ely et al., (2011); Vinnicombe & Singh, (2003); Eagly, (2007); Eagly & Carli, (2007);	1 / A1. 1; A1. 2	Shkallët e matjes nominale/(Dummy) 1 -Femër; 2 –Mashkull
	Niveli menaxherial	Staretgjik Taktik Operativ	Hellriegel et al., (2014; 2017); Lussier, (2003)	A.6.1; A.6.2; A.6.3;	Shkallët e matjes nominale/(Dummy) 1 -I lartë (strategjik); 2.-i mesëm (taktik) 3. I ulët (operativ)

5. 7. Ndërtimi i modelit ekonometrik

Në vazhdim do ta shpjegojmë modelin ekonomoetrik mbi të cilin ndërtohet analiza statistikore e studimit. Në studimin tonë kemi përdorur modelin e regresionit të “Rendit të Katrorëve më të Vegjël” i cili është ndërtuar bazuar në variablat e studimit aktual të shprehura në tabelën 10

Në ndërtimin e modeleve ekonometrike, një ndër metodat e përdorura është metoda e “Katrorëve më të Vegjël”, e cila përcakton natyrën e marrëdhënieve midis variablit të varur dhe atij të pavarur. Forma funksionale e kësaj metode, sipas autorëve Ernst & Albers (2017), paraqitet me formulën e mëposhtme:

$$Y = 0 + 1X_1 + 2X_2 + \dots + kX_k + \varepsilon$$

ku:

Y - variabli i varur

X_k - variablat e pavarura

K - parametrat respektive për secilin variabel

ε - marzhi i gabimit

Regresioni i Rendit të Katrorëve më të Vegjël zakonisht quhet regresion linear i thjeshtë ose i shumëfishtë, në varësi të numrit të variablave shpjeguese. Modeli i këtij studimi përbëhet nga dy modele të regresionit të thjeshtë linear që i përgjigjen respektivisht dy variablave të përzgjedhura të studimit. Duke u mbështetur në të dhënat e grumbulluara,

për testimin e hipotezave të ngritura, është përdorur modeli i mëposhtëm linear, rekomanduar nga autorët Sarstedt & Mooi (2014), Ernst & Albers (2017):

$$Y = \beta_0 + \beta X + \varepsilon$$

ku: β_0 = termi konstant

Y = variabli i varur

X = X1, X2, X3...Xn, vektori i variablave të pavarura (shpjeguese)

$\beta = \beta_1, \beta_2$, koeficienteve i variablave të pavarura (shpjeguese)

ε = termi i gabimit

Modelet e regresionit të thjeshtë lineare të aplikuar në studim janë:

- 1) për qasjet e menaxhmentit bashkëkohor: $EM = \beta_0 + \beta_1 QMB + \varepsilon$
- 2) për stilet e lidrshipit: $EM = \beta_0 + \beta_2 SLSH + \varepsilon$

ku:

EM = Efektiviteti menaxherial (variabli i varur) β

0 = termi konstant;

β_1 = koeficienti i qasjeve të menaxhimit bashkëkohor

β_2 = koeficienti i stileve të lidrshipit

QMB = qasjet e menaxhimit bashkëkohor

SLSH = stilet e lidrshipit

Regresioni linear përcakton lidhjen midis variablave të marra në studim, ku β_0 është termi konstant i modelit i cili përfaqëson vlerën e konstantes që parashikohet të këtë variabli i varur (nëse $\beta_k=0$, atëherë $Y = \beta_0$) dhe β_k është koeficienti i funksionit të regresionit linear (Sarstedt & Mooi, 2014). Vlera e funksionit të regresionit linear varet nga koeficientët β që do të thotë se nëse koeficienti β është negativ, atëherë variabli parashikues ose i pavarur ndikon negativisht tek variabli i varur: një rritje me një njësi në variablin e pavarur do të ulë variablin e varur me vlerën e koeficientit përkatësi (Sarstedt & Mooi, 2014).

Në të njëjtën mënyrë, nëse koeficienti β është pozitiv, variabli i varur do të rritet me vlerën e koeficientit përkatës (Sarstedt & Mooi, 2014). Ndërsa ε është marzhi i gabimit, i cili shpreh efektin e të gjithë variablave të tjera, përveç variablave të varura dhe të pavarura të marra në shqyrtim në analizën e regresionit (Ernst & Albers, 2017). Në figurën me lart, ilustruhet kuadri konceptual i regresionit linear, i shqyrtuar në studim.

5.8. Analiza statistikore e të dhënave

Pasi përfundon grumbullimi i të dhënave, studiuesi duhet të fillojë analizën e tyre që përfshin përsëri çështje të shumta për t'u përgjigjur. Me rëndësi është që të dhënat të jenë të sakta, të plota dhe të përshtatshme për analiza të mëtejshme (Sekaran & Bougie, 2010). Studiuesi duhet të regjistrojë dhe të rregullojë të dhënat dhe pastaj të aplikojë statistika të ndryshme përshkruese ose modele ekonometrike, për të shpjeguar të dhënat dhe për të nxjerrë konkluzione (Saunders et al., 2009).

Faza e parë është pastrimi i të dhënave, të cilën e realizojmë duke ndjekur procedurat e pastrimit me Descriptive Statistic, e cila vijon më tej me analizën e vlerave të munguara.

Sipas IBM (2011), analiza e vlerave të munguara është një hap shumë i rëndësishëm për të vlerësuar shpërndarjen dhe përcaktimin, nëse vlerat e munguara janë të rastësishme apo jo.

Ky studim përdori pyetësorët sasiorë për marrjen e opinionëve të menaxherëve, ndaj dhe analiza e të dhënave do të realizohet me anë të Paketës Statistikore për Shkencat sociale (SPSS, versioni 19). Në këtë studim, po ashtu do të përdoren teste parametrike dhe jo parametrike për të kryer analizën e të dhënave statistikore.

Vlerësimi i regresionit do bëhet nëpërmjet programit SPSS 19, duke përdorur metodën Enter e cila trajton gjithë variablat në model. Të gjitha testet statistikore do të bëhen në nivelin 5% të rëndësisë.

Për të testuar rëndësinë e modelit, bazohemi të analiza e variancës dhe kriterit Fisher, duke konkluduar në rëndësinë statistikore të koeficientëve të regresionit.

Për të testuar rëndësinë statistikore ($p = 0,05$) do të përdoret analiza e variancës (ANOVA) (Struwig & Stead, 2007). Testi T, do të përdoret për të vlerësuar lidhjen individuale mes çdo variabli të pavarur dhe variablit të varur. Më pas, për të përcaktuar fortësinë e lidhjes mes variablave të pavarura dhe variablit të varur, do të kryhet edhe vlerësimi i R (koeficienti i korrelacionit) dhe R^2 (katrori i koeficientit të korrelacionit).

Për të kuptuar nëse modeli është i pranuar apo jo, do të bëjmë testin e reliabilitetit (besueshmërisë) me Alpha Cronbach për matjen e konsistencës së brendshme.

Testet joparametrike, Mann Whitney dhe Kruskall Wallis do të përdoren për të parë ndikimin e variablave socio-demografikë të stileve menaxheriale në efektivitetin menaxherial.

5. 9. Konsiderata etike

Ky studim është realizuar në përputhje me parimet etike për studimet shkencore. Sipas Daymond dhe Holloway (2011) konsideratat etike janë të rëndësishme në çdo punim dhe kërkuesit duhet të jenë të sigurtë se respektojnë të gjitha çështjet etike. Po ashtu, këta autorë shpjeguan se në grumbullimin e të dhënave, veçanërisht të të dhënave sasiore, ekziston nevoja për një besim reciprok midis studiuesit dhe pjesëmarrësit dhe është një detyrim nga ana e studiuesit për të bashkëvepruar me pjesëmarrësit në mënyrë humane dhe joshfrytëzuese. Polit (2010) nënvizon se, kur njerëzit përdoren si pjesëmarrës të studimit, duhet të tregohet kujdes për të garantuar sigurimin e të drejtave të pjesëmarrësve. Pyetësi ynë ishte vetadministrues, pjesëmarrësit ishin të lirë të largoheshin në çdo kohë, pra të pyeturit nuk janë detyruar të përgjigjen apo të marrin pjesë kundër vullnetit të tyre.

Në faqen e parë të pyetësit është paraqitur informacioni i cili përshkruan qëllimin e studimit, pse është ndërmarrë ky studim dhe të drejtën e pjesëmarrësve për të marrë pjesë si vullnetarë në studim dhe duke u shpjeguar se pjesëmarrja e tyre në këtë studim është shumë e rëndësishme. Fillimisht pjesëmarrësve u është komunikuar garancia për sigurinë dhe anonimitetin e informacionit të tyre personal.

Menaxherët u pyetën më pas për perceptimin e tyre lidhur me përfaqësimin dhe ndikimin e menaxhimit bashkëkohor mbi afarizmin brenda kompanive të cilat i drejtojnë, dhe a ishin të përshtatshme për ta.

Të gjitha gjetjet dhe analizat raportohen në mënyrë të drejtë. Po ashtu, studimi është kryer duke mbajtur parasysh parimin e ndershmërisë duke cituar burimet.

Disa nga parimet etike të respektuara gjatë këtij punimi, referuar propozimeve të bëra nga Polit (2010); Neuman (2006); Babbie (2011), janë:

- **Anonimiteti** - pjesëmarrësit kanë të drejtën që informacioni i mbledhur të mbahet sekret. Anonimiteti i pjesëmarrësve është jetik në studimin aktual. Nuk ka patur cenim të shprehjes së lirë. Duke pasur parasysh këto, pjesëmarrësve nuk u është kërkuar të shkruajnë emrat e tyre në pyetësor. Pjesëmarrësit u siguruan për konfidencialitetin dhe anonimitetin e të dhënave. Pjesëmarrësve u është bërë e qartë së të dhënat e mbledhura do të përgjithësohen.
- **Pëlqimi** - që sugjeron që pjesëmarrësit të kenë informacion të kënaqshëm për punimin, kuptojnë informacionin dhe të jënë të lirë, të pajtohen ose të mos pajtohen. Andaj, studimi respektoi privatësinë e pjesëmarrësve dhe u siguroi atyre informacionin e duhur, gjë që mund t'i ndihmonte të vendosnin nëse ishin dakord me pjesëmarrjen në studim.
- **Konfidencialiteti** - sigurimi moral që identiteti i njerëzve të përfshirë në studim nuk do t'i bëhej me dije popullsisë së përgjithshme dhe se informacioni nuk do të shpërndahej në një mënyrë që shkakton reagime të veçanta ndaj njerëzve të veçantë.

Përmbledhje

Në këtë kapitull u prezantua tërësia e aspekteve metodologjike që lidhen me natyrën dhe qëllimin e kërkimit tonë. Në të gjendet diskutimi i bërë për përzgjedhjen e qasjes sasiore, konsideruar si metoda më e përshtatshme për natyrën e studimit të ndërmarrë. Konkluzionet e këtij punimi bazohen në interpretimin e rezultateve sasiore të metodave ekonometrike dhe statistikore të përdorura. Të dhënat e studimit janë siguruar përmes pyetësorëve drejtuar menaxherëve të ndërmarrjeve të mesme dhe të mëdha në Kosovë, që përbëjnë dhe target grupin e studimit. Në këtë kapitull zënë vend edhe konsiderata të natyrës etike.

Kapitulli vijues, paraqet dhe diskuton rezultatet e testimit të hipotezave dhe përcakton marrëdhëniet midis variablave.

KAPITULLI V I- METODOLOGJIA E PUNIMIT

6. 1. Pyetjet kërkimore

Sipas Nataša Rupcic (2018), qasjes së menaxhimit bashkëkohor i është referuar si një person që është në gjendje të bëjë apo arrijë.

Andaj, pyetjet kërkimore që do të shqyrtojnë dhe kërkon t'u përgjigjet ky punim janë:

- Si vlerësohet rëndësia e qasjeve të menaxhimit bashkëkohor nga menaxherët në ndërmarrjet e biznesit në Kosovë?
- Sa ndikojnë stilet e lidërshiptit në efektivitetin menaxherial?
- Sa ndikojnë faktorët demografikë në efektivitetin menaxherial?
- Si ndryshojnë qasjet e menaxhimit bashkëkohor sipas nivelit menaxherial?
- Cila është marrëdhënia mes qasjeve të menaxhimit bashkëkohor dhe efektivitetit menaxherial?

6. 2. Formulimi i hipotezave

Mbështetur në argumentet e mësipërme dhe nga pyetjet kërkimore të prezantuara në kapitullin I, në këtë pjesë ngremë hipotezat për testim.

Mbështetur në argumentet e ofruara shtrohet për testim hipoteza:

H₀: Nuk ka diferenca statistikisht të rëndësishme në efektivitetin menaxherial, midis shkallës së vlerësimit të qasjeve të menaxhimit bashkëkohor nga menaxherët e organizatave të biznesit në Kosovë.

H_a: Ka diferenca statistikisht të rëndësishme në efektivitetin menaxherial, midis shkallës së vlerësimit të qasjeve të menaxhimit bashkëkohor nga menaxherët e organizatave të biznesit në Kosovë.

Bazuar në modelin e studimit, ndikimin e secilës qasje të menaxhimit bashkëkohor në efektivitetin menaxherial, do ta provojmë nëpërmjet këtyre tetë hipotezave lidhur më KM:

H1₀: Qasjet e menaxhimit bashkëkohor nuk ndikojnë në efektivitetin menaxherial.

H1_a: Qasjet e menaxhimit bashkëkohor ndikojnë në efektivitetin menaxherial.

H2₀: Stilet e lidërshpimit nuk ndikojnë në efektivitetin menaxherial.

H2_a: Stilet e lidërshpimit ndikojnë në efektivitetin menaxherial.

Studimi doktorial përfshin variabla kontrolluese. Në studim kemi konsideruar edhe disa faktorë demografikë dhe në bazë të tyre, shtrojmë për testim edhe këto hipoteza:

Ha₀: Faktorët demografikë (gjinia) nuk ndikojnë në efektivitetin menaxherial.

Ha_a: Faktorët demografikë (gjinia) ndikojnë në efektivitetin menaxherial.

Hb₀: Qasjet e menaxhimit bashkëkohor nuk ndryshojnë, pavarësisht nivelit hierarkik të menaxherit në strukturën e drejtimit në organizatë/kompani.

Hb_a: Qasjet e menaxhimit bashkëkohor ndryshojnë, varësisht nivelit hierarkik të menaxherit në strukturën e drejtimit në organizatë/kompani.

6. 3. Ndërtimi i modelit ekonometrik

Në vazhdim do ta shpjegojmë modelin ekonometrik mbi të cilin ndërtohet analiza statistikore e studimit. Në studimin tonë kemi përdorur modelin e regresionit të “Rendit të Katrorëve më të Vegjël” i cili është ndërtuar bazuar në variablat e studimit aktual të shprehura në tabelën 6.

Në ndërtimin e modeleve ekonometrike, një ndër metodat e përdorura është metoda e “Katrorëve më të Vegjël”, e cila përcakton natyrën e marrëdhënieve midis variablit të varur dhe atij të pavarur. Forma funksionale e kësaj metode, sipas autorëve Ernst & Albers (2017), paraqitet me formulën e mëposhtme:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \varepsilon$$

ku:

Y - variabli i varur

X_k - variablat e pavarura

k - parametrat respektive për secilin variabel

ε - marzhi i gabimit

Regresioni i Rendit të Katrorëve më të Vegjël zakonisht quhet regresion linear i thjeshtë ose i shumëfishtë, në varësi të numrit të variablave shpjeguese. Modeli i këtij studimi përbëhet nga dy modele të regresionit të thjeshtë linear që i përgjigjen respektivisht dy variablave të përzgjedhura të studimit. Duke u mbështetur në të dhënat e grumbulluara, për testimin e hipotezave të ngritura, është përdorur modeli i mëposhtëm linear, rekomanduar nga autorët Sarstedt & Mooi (2014), Ernst & Albers (2017):

$$Y = \beta_0 + \beta X + \varepsilon$$

ku: β_0 = termi konstant

Y = variabli i varur

$X = X_1, X_2, X_3 \dots X_n$, vektori i variablave të pavarura (shpjeguese)

$\beta = \beta_1, \beta_2$, koeficienteve të variablave të pavarura (shpjeguese)

ε = termi i gabimit

Modelet e regresionit të thjeshtë linear të aplikuar në studim janë:

- 3) për qasjet e menaxhmentit bashkëkohor: $EM = \beta_0 + \beta_1 QMB + \varepsilon$
 4) për stilet e lidshipit: $EM = \beta_0 + \beta_2 SLSH + \varepsilon$

ku:

EM = Efektiviteti menaxherial (variabli i varur) β

0 = termi konstant;

β_1 = koeficienti i qasjeve të menaxhimit bashkëkohor

β_2 = koeficienti i stileve të lidshipit

QMB = qasjet e menaxhimit bashkëkohor

$SLSH$ = stilet e lidshipit

Regresioni linear përcakton lidhjen midis variablave të marra në studim. Ku β_0 është termi konstant i modelit i cili përfaqëson vlerën e konstantes që parashikohet të ketë variabli i varur (nëse $\beta_k=0$, atëherë $Y = \beta_0$) dhe β_k është koeficienti i funksionit të regresionit linear (Sarstedt & Mooi, 2014). Vlera e funksionit të regresionit linear varet nga koeficientët β që do të thotë se nëse koeficienti β është negativ, atëherë variabli parashikues ose i pavarur ndikon negativisht tek variabli i varur: një rritje me një njësi në variablin e pavarur do të ulë variablin e varur me vlerën e koeficientit përkatës (Sarstedt & Mooi, 2014).

Në të njëjtën mënyrë, nëse koeficienti β është pozitiv, variabli i varur do të rritet me vlerën e koeficientit përkatës (Sarstedt & Mooi, 2014). Ndërsa ε është marzhi i gabimit, i

cili shpreh efektin e të gjithë variablave të tjera, përveç variablave të varura dhe të pavarura të marrë në shqyrtim në analizën e regresionit (Ernst & Albers, 2017).

6. 4. Analiza statistikore e të dhënave

Pasi përfundon grumbullimi i të dhënave, studiuesi duhet të fillojë analizën e tyre që përfshin përsëri çështje të shumta për t'u përgjigjur. Me rëndësi është që të dhënat të jenë të sakta, të plota dhe të përshtatshme për analiza të mëtejshme (Sekaran & Bougie, 2010). Studiuesi duhet të regjistrojë dhe të rregullojë të dhënat dhe pastaj të aplikojë statistika të ndryshme përshkruese ose modele ekonometrike për të shpjeguar të dhënat dhe për të nxjerrë konkluzione (Saunders et al., 2009).

Faza e parë është pastrimi i të dhënave, të cilën e realizojmë duke ndjekur procedurat e pastrimit me Descriptive Statistic, e cila vijon më tej me analizën e vlerave të munguara.

Sipas IBM (2011), analiza e vlerave të munguara është një hap shumë i rëndësishëm për të vlerësuar shpërndarjen dhe përcaktimin nëse vlerat e munguara janë të rastësishme apo jo.

Ky studim përdori pyetësorët sasiorë për marrjen e opinionëve të menaxherëve, ndaj dhe analiza e të dhënave do të realizohet me anë të Paketës Statistikore për Shkencat Sociale (SPSS, versioni 19). Në këtë studim, po ashtu do të përdoren teste parametrike dhe jo parametrike për të kryer analizën e të dhënave statistikore.

Vlerësimi i regresionit do bëhet nëpërmjet programit SPSS 19, duke përdorur metodën Enter e cila i trajton gjitha variablat në model.

Të gjitha testet statistikore do të bëhen në nivelin 5% të rëndësisë.

Për të testuar rëndësinë e modelit bazohemi të analizat e variancës dhe kriterit Fisher duke konkluduar në rëndësinë statistikore të koeficientëve të regresionit.

Për të testuar rëndësinë statistikore ($p = 0,05$) do të përdoret analiza e variancës (ANOVA) (Struwig & Stead, 2007). Testi T, do të përdoret për të vlerësuar lidhjen individuale mes çdo variabli të pavarur dhe variablit të varur. Më pas, për të përcaktuar fortësinë e lidhjes mes variablave të pavarura dhe variablit të varur, do të kryhet edhe vlerësimi i R (koeficienti i korrelacionit) dhe R^2 (katrori i koeficientit të korrelacionit).

Për të kuptuar nëse modeli është i pranuar apo jo, do të bëjmë testin e reliabilitetit (besueshmërisë) me Alpha Cronbach për matjen e konsistencës së brendshme.

Testet joparametrike, Mann Whitney dhe Kruskal Wallis do të përdoren për të parë ndikimin e variablave socio-demografikë të stileve menaxheriale në efektivitetin menaxherial.

Përmbledhje

Në këtë kapitull u prezantua tërësia e aspekteve metodologjike që lidhen me natyrën dhe qëllimin e kërkimit tonë. Në të gjendet diskutimi i bërë për përzgjedhjen e qasjes sasiore, konsideruar si metoda më e përshtatshme për natyrën e studimit të ndërmarrë. **Konkluzionet** e këtij punimi bazohen në interpretimin e rezultateve sasiore të metodave ekonometrike dhe statistikore të përdorura. Të dhënat e studimit janë siguruar përmes pyetësorëve drejtuar menaxherëve të ndërmarrjeve të mesme dhe të mëdha në Kosovë, që përbëjnë dhe target grupin e studimit. Në këtë kapitull zënë vend edhe konsiderata të natyrës etike.

Kapitulli vijues, paraqet dhe diskuton rezultatet e testimit të hipotezave dhe përcakton marrëdhëniet midis variablave.

KAPITULLI VII -PREZANTIMI I GJETJEVE. ANALIZA STATISTIKORE

7.1. Hyrje

Në këtë kapitull, në funksion të përmbushjes së objektivave të studimit, do të analizohen dhe interpretohen të dhënat e grumbulluara nga përdorimi i pyetësorëve. Për qëllimet e studimit tonë u shpërndanë 358 pyetësorë, prej të cilëve vetëm 311 rezultuan të vlefshëm, të dhënat e të cilëve u përpunuan në programin SPSS, versioni 19.

7. 2. Gjetjet dhe analiza e të dhënave

Pasi kemi diskutuar në nivel teorik dhe në kuadrin konceptual thuajse pjesën më të madhe të teorive, modeleve dhe diskutimeve mbi menaxhimin bashkëkohor dhe stilet e lidershit, në kapitujt vijues do të diskutojmë rezultatet empirike të studimit të shtrirë në kompani prodhuese dhe të shërbimit që operojnë në Kosovë. Përmes këtyre rezultateve do të bëhet i mundur vërtetimi ose hedhja poshtë e hipotezave të ngritura që në fillim të këtij studimi. Pjesa e parë e analizës jep një informacion të përgjithshëm lidhur me ndërmarrjet e përfshira në studim dhe karakteristikat demografike të menaxherëve, sa kaq që pjesa e dytë analizon më në detaje lidhjen ndërmjet qasjes së menaxhimit bashkëkohor (si variabla të pavarura) dhe efektivitetit menaxherial (si variabla e varur). Analiza e regresionit do të na ndihmojë të kuptojmë se si qëndron lidhja ndërmjet këtyre variablave, duke shpjeguar edhe mënyrën e ndryshimit të tyre në varësi të pronësisë së kompanisë dhe llojit të aktivitetit të saj.

. 7.2.1 Të dhënat statistikore rreth ndërmarrjeve dhe karakteristikat demografike të pjesëmarrësve në studim (analizat përshkruese)

-Gjinia

Studimi përfshinte dhe shpërndarjen gjinore të të pyeturve. Struktura gjinore e tyre paraqitet në tabelën 11.

Tabela 11. Gjinia e të anketuarve

		Shkollimi				Gjithsej
		I mesëm	Universitar	Master	Doktoraturë	
Gjinia	Mashkull	68	94	52	10	224
	Femër	16	36	28	7	87
Gjithsej		84	130	80	17	311

Burimi: Autori (2017)

Nga 358 pyetësorë të shpërndarë drejtuar menaxherëve nëpër ndërmarrje, të vlefshëm dolën të jenë 311 pyetësorë dhe prej tyre rezultuan të jenë 224 meshkuj dhe 87 femra apo shprehur në përqindje 72.03% meshkuj dhe 27.97% femra. Siç vërehet edhe nga tabela, diferencat gjinore në pozicione menaxheriale në ndërmarrjet në Kosovë, nuk janë edhe aq të larta, pjesëmarrja e femrave në pozita menaxheriale del që është një përfshirje e kënaqshme.

Nga gjithsej 311 menaxherë të organizatave të ndryshme të cilët performojnë në Kosovë, në bazë të shkollimit 84 subjekte janë me arsim të mesëm, 130 me arsim sipëror universitar, 80 me master dhe vetëm 17 respondentë me doktoraturë.

-Lloji i organizatës

Llojin e organizatës e paraqesim sipas ndarjes në grup-mosha (në tabelën 12)

Tabela12.Paraqitje tabelare e organizatave, varësisht nga karakteri i tyre (organizata prodhuese apo shërbyese) (Burimi: Autori (2017))

Organizata prodhuese			Organizata ofruese shërbimesh		
	Frequency	Percent		Frequency	Percent
Industri	41	41.41	Tregti	125	63.45
Bujqësi	18	25.25	Transport	22	11.68

Ndërtim	28	28.28	Hoteleri	26	16.75
Tjetër	12	12.12	Tjetër	24	12.18
Gjithsej	106	100.0	Gjithsej	205	100.0

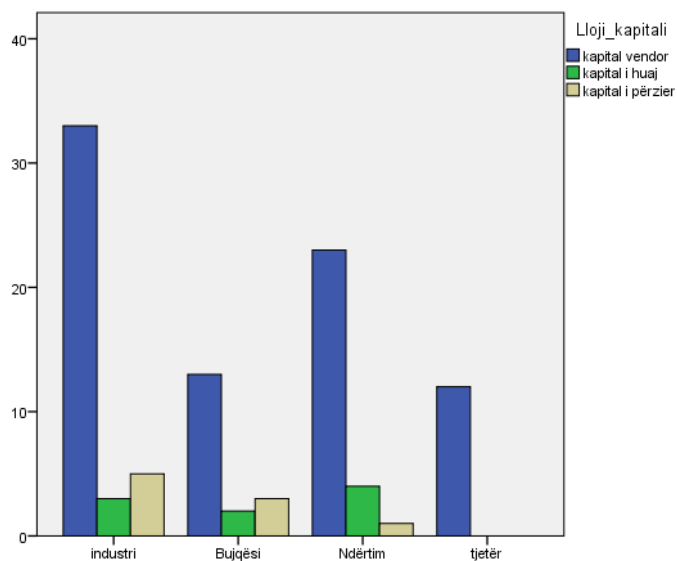
Gjatë formësimit të kampionit jemi udhëhequr edhe në bazë të llojit të organizatës. Kampionin e responentëve e përbëjnë gjithsej 311 menaxher të organizatave të ndryshme të cilët cilësohen si organizata prodhuese ose organizata ofruese të shërbimeve. Nga paraqitja tabelare rezulton se 65.92% e menaxherëve (106 organizata) vijnë nga organizata shërbimi dhe 35.08% vijnë nga organizata prodhimi (205 organizata). Numri i tërësishëm i organizatave të përfshira në hulumtim, të cilat e kanë plotësuar pyetësorin është 311 (106 organizata prodhuese +205 organizata shërbimi). Shikuar në mënyrë parciale, 63.45% të organizatave shërbyese i dedikohen organizatave të cilat si shërbim kryesor e kanë tregtinë, kurse me përqindje më të madhe, rreth 41.41% u referohen organizatave industriale të cilat si operative kryesore e kanë prodhimin.

Në vazhdim do t'i paraqesim të dhënat deskriptive në formë të përqindjes dhe frekuencës relative varësisht nga kapitali vendor ose i huaj si dhe varësisht nga lloji specifik i organizatës, respektivisht brenda organizatë prodhuese dhe brenda organizatës të specializuar për ofrimin e shërbimeve.

Tabela 13. Përshkrimi i kampionit sipas llojit të organizatës (prodhuese) dhe llojit të kapitalit (vendor apo i huaj)

			Lloji i kapitalit			Gjithsej
			kapital vendor	kapital i huaj	kapital i përzier	
Organizata prodhuese	industri	N	33	3	5	41
		% në Organizatë prodhuese	80.5%	7.3%	12.2%	100.0%
		% në Lloji kapitali	40.7%	33.3%	55.6%	41.4%
		% nga Gjithseji	33.3%	3.0%	5.1%	41.4%
	Bujqësi	N	13	2	3	18
		% në Organizatë prodhuese	72.2%	11.1%	16.7%	100.0%
		% në Lloji kapitali	16.0%	22.2%	33.3%	18.2%
		% nga Gjithsej	13.1%	2.0%	3.0%	18.2%
	Ndërtim	N	23	4	1	28
		% në Organizatë prodhuese	82.1%	14.3%	3.6%	100.0%
		% në Lloji kapitali	28.4%	44.4%	11.1%	28.3%
		% nga Gjithsej	23.2%	4.0%	1.0%	28.3%
tjetër	N	12	0	0	12	
	% në Organizatë prodhuese	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%	

		% në Lloji kapitali	14.8%	0.0%	0.0%	12.1%
		% nga Gjithsej	12.1%	0.0%	0.0%	12.1%
Gjithsej	N		81	9	9	99
	% në Organizatë prodhuese		81.8%	9.1%	9.1%	100.0%
	% në Lloji kapitali		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% nga Gjithsej		81.8%	9.1%	9.1%	100.0%



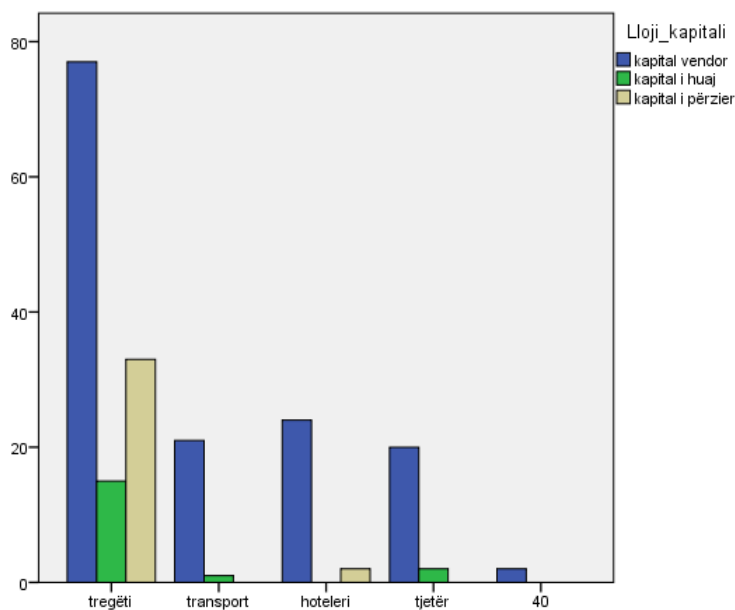
Grafiku 3. Paraqitja grafike e të dhënave deskriptive mbi kampionin i cili buron nga organizata të prodhuese varësisht nga lloji i kapitalit (vendor apo i huaj)
Burimi: Autori (2017)

Tabela 14. Të dhënat deskriptive mbi kampionin i cili buron nga organizata të orientimit shërbyes, varësisht nga lloji i kapitalit (vendor apo i huaj)

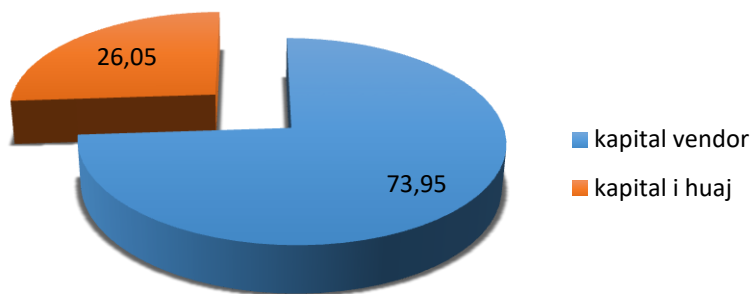
			Lloji kapitalit			Gjithsej
			kapital vendor	kapital i huaj	kapital i përzier	
O rg an iz at	tregti	N	77	15	33	125
		% në Organizata shërbim	61.6%	12.0%	26.4%	100.0%
		% në Lloji kapitali	53.5%	83.3%	94.3%	63.5%
		% nga Gjithsej	39.1%	7.6%	16.8%	63.5%
a sh ër bi	transport	N	21	1	0	22
		% në Organizata shërbyese	95.5%	4.5%	0.0%	100.0%
		% në Lloji kapitali	14.6%	5.6%	0.0%	11.2%
		% nga Gjithsej	10.7%	0.5%	0.0%	11.2%
	hoteleri	N	24	0	2	26

m		% në Organizata shërbim	92.3%	0.0%	7.7%	100.0%
		% në Lloji kapitali	16.7%	0.0%	5.7%	13.2%
		% nga Gjithsej	12.2%	0.0%	1.0%	13.2%
	Tjetër	N	20	2	0	22
		% në Organizata shërbyese	90.9%	9.1%	0.0%	100.0%
		% në Lloji kapitali	13.9%	11.1%	0.0%	11.2%
	40	% nga Gjithsej	10.2%	1.0%	0.0%	11.2%
		N	2	0	0	2
		% në Organizata shërbyese	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		% në Lloji kapitali	1.4%	0.0%	0.0%	1.0%
	Gjithsej	% nga Gjithsej	1.0%	0.0%	0.0%	1.0%
		N	144	18	35	197
% në Organizata shërbyese		73.1%	9.1%	17.8%	100.0%	
% në Lloji kapitali		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
		% nga Gjithsej	73.1%	9.1%	17.8%	100.0%

Burimi: Autori (2017)



Grafiku 4. Paraqitja grafike e të dhënave deskriptive mbi kampionatin i cili buron nga organizatat prodhuese varësisht nga lloji i kapitalit (vendor apo i huaj)
Burimi: Autori (2017)



Grafiku 5. Paraqitja grafike e kapitalit të organizatave (Burimi: Autori (2017))

Lloji i pronësisë së organizatës lidhet në mënyrë direkte ose indirekte me nivelin dhe llojin e aprovuar të menaxhimit në një organizate. Organizatat e huaja ose organizatat vendore, por me kapital të pjesërishëm ose të plotë, disponojnë me kapacitete teknologjike, burime njerëzore të trajnuara dhe në shumicën e rasteve të certifikuara, si dhe aftësi të verifikuara dhe eficiente të transferimit të dijes. Nga 311 organizata të përfshira në studim, 230 organizata janë me pronësi 100% vendore, kurse 81 organizata rezultojnë të jenë me kapital të përzier (vetëm 2 organizata rezultojnë të jenë me kapital 100% të huaj). 67 organizata të cilët janë funksionale në vend rezultojnë të jenë me kapital të huaj deri në 50%, kurse 24 organizata me kapital prej 50-90% të huaj.

Niveli menaxherial

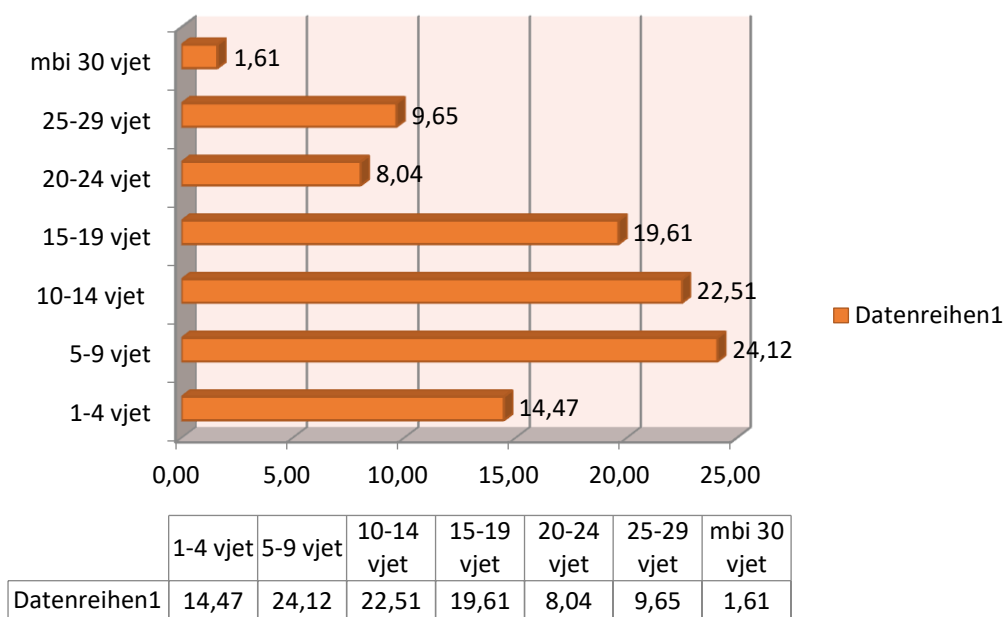
Të dhënat lidhur me pozicionin e punës së nivelit menaxherial të menaxherit në organizatë i kemi përfshirë në tabelën 15.

Tabela 15. Niveli menaxherial (Burim: Autori (2017))

	Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja komulative
I lartë (strategjik)	103	33.1	33.1	33.1
I mesëm (taktik)	74	23.9	23.9	56.9
I ulët (operativ)	134	43.0	43.0	100.0

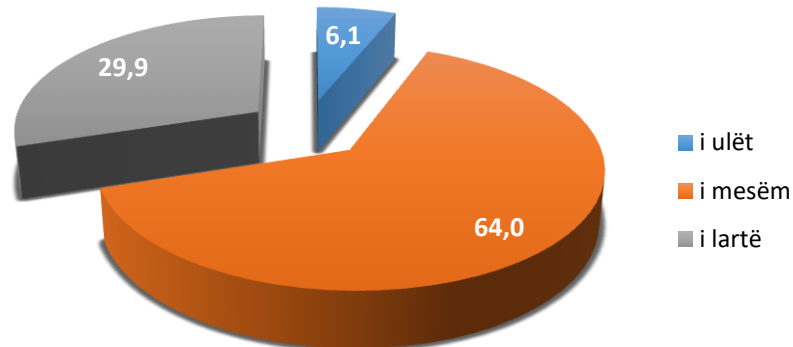
	311	100.0		
--	-----	-------	--	--

Në vazhdim do të paraqiten të dhënat rreth përvojës së punës që kanë menaxherët (përfundimisht me datën e plotësimit të pyetësorit) në organizata .



Grafiku 6. Stazhi i përgjithshëm i punës i menaxherëve sipas viteve (Burimi: Autori 2017)

Paraqitja tabelare si dhe ajo grafike reflekton distribuimin e stazhit të përgjithshëm në punë që kanë menaxherët e anketuar. Nga paraqitja tabelare dhe ajo grafike mund të kuptojmë se menaxherët kanë një karrierë relativisht të re pune, respektivisht rreth 80.71% të menaxherëve kanë mes 1 dhe 20 vjet përvojë pune. Mesatarja aritmetike e menaxherëve varësisht nga stazhi i punës është $M=12.48$ me shmangie standarde $SD=7.96$. Përqindja më e madhe e menaxherëve, gjithmonë në saje të stazhit të përgjithshëm në punë është mes 5 dhe 9 vjet përvojë pune, 22.51% mes 10 dhe 14 vjet, dhe 19.61% e tyre kanë përvojë mes 15-19 vjet përvojë pune. Përvojë relativisht të re, ose përvojë e cila kategorizohet si fillim i karrierës kanë rreth 14.47% e tyre.



Grafiku7. Paraqitja grafike e shpërndarjes së menaxherëve varësisht nga niveli menaxherial (Burimi: Autori (2017))

Paraqitja grafike ilustron përfaqësimin e nivelit menaxherial në mostrën e përgjithshme të subjekteve të përfshira në hulumtim. Rreth 64% të menaxherëve të përfshirë në hulumtim, pavarësisht llojit të organizatës (prodhim ose shërbim) kanë nivel mesatar menaxherial. Më pas, 29.9% të menaxherëve përfaqësojnë nivel të lartë menaxherial, përkundër 6.1% të tyre të cilët përfaqësojnë nivel të ulët menaxherial.

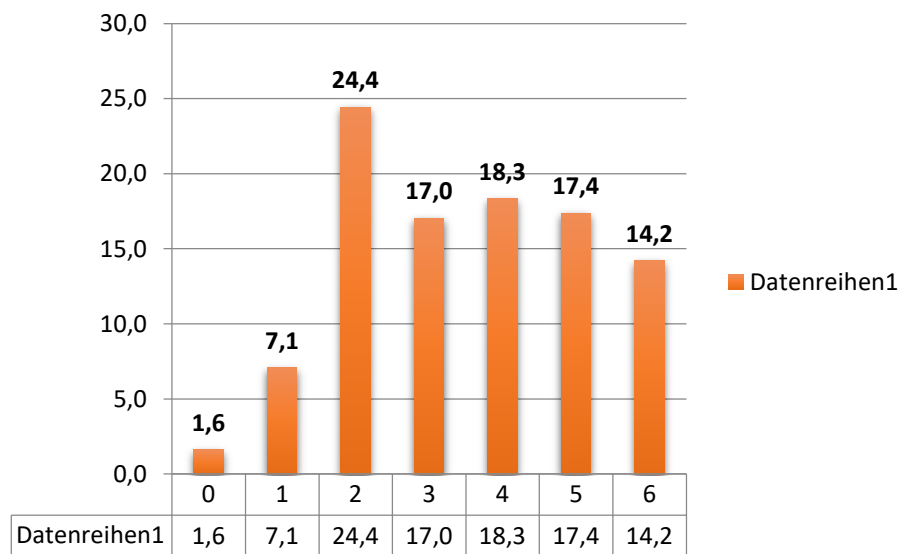
Ngushtë e ndërlidhur me nivelin menaxherial është ngritja në detyrë. Prandaj kemi analizuar çështjen e ndërlidhjes së dy variablave në fjalë.

Tabela16. Koefficientët e korrelacionit, lartësia dhe signifikanca e tyre, për dy variablat e rëndësishme për studim: niveli menaxherial dhe ngritje në detyrë

		Pirson		Eta
		Niveli menaxherial	Ngritje në punë	Ngritje në punë
Niveli menaxherial	Pearson Correlation	1	.035	.254
	Sig. (2-tailed)		.536	.136
	N	311	311	311

Në tabelën më sipër janë dhënë korrelacionet (Pirson dhe Eta) për nivelin menaxherial dhe ngritjen në detyrë të menaxherëve të përfshirë në studim. Nga lartësia e

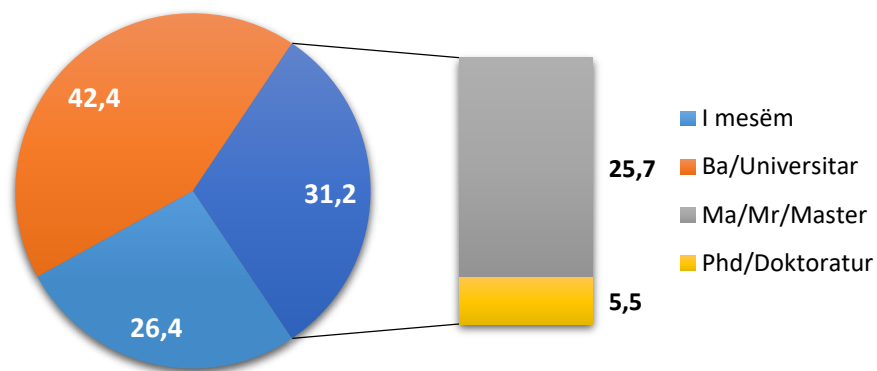
koeficientëve dhe signifikanca e tyre $r=0.04$; $p>0.05$ mes dy variablave të nivelit menaxherial dhe numrit të ngritjeve në detyrë kuptojmë se mes dy variablave nuk ekziston efekti i linearitetit. Thënë ndryshe menaxherët të cilët kanë nivel më të lartë menaxherial njëkohësisht nuk kanë edhe numër më të lartë të ngritjeve në detyrë, respektivisht mes nivelit menaxherial dhe numrit të ngritjeve në detyrë nuk ekziston korrelacion statistkisht i rëndësishëm. Në vazhdim do t'i paraqesim të dhënat nga analiza deskriptive, respektivisht numrin e ngritjeve të menaxherëve në pozitë.



Grafiku 8. Paraqitja grafike e numrit të ngritjeve në pozitën menaxheriale (Burimi: Autori (2017))

Nga paraqitja tabelare dhe grafike mund të konstatojmë se numri më i madh i ngritjeve që kanë menaxherët e përfshirë në studim është dy ngritje ose thënë në përqindje 24.4%. Pa ngritje në pozitë menaxheriale kemi 1.6% të respondentëve. Gjithmonë, duke i referuar ngritjeve në pozitë me tre ngritje në pozitën menaxheriale ke 17.0%, me katër 18.3%, me 5 17.4% dhe me mbi 6 ngritje në pozitë kemi 14.2% të menaxherëve. Edhe pse në shikim të parë nga paraqitja grafike lihet të kuptohet se ekziston efekt i ngritjeve në pozitë, por prapëseprapë rezultatet nga analiza statistikore parametrike na largon edhe spekulimin më të vogël që mund të kemi lidhur me ndërlidhjen mes dy variablave.

Në vazhdim do t'i paraqesim të dhënat deskriptive lidhur me nivelin e shkollimit që kanë menaxherët.



Grafiku 9. Paraqitja grafike e nivelit të shkollimit që kanë menaxherët (Burimi: Autori (2017)).

Nga paraqitja grafike mund të konstatojmë se menaxherët e përfshirë në hulumtim kanë shkollim universitar 72.6%, respektivisht rreth 42.4% me shkollim universitar dhe 31.2% me shkollim postdiplomik (25.7% me shkallën master, kurse 5.5% me shkallën e doktoratës).

7. 3. Testimi i hipotezave

Hipotezat e studimit janë ngritur duke u mbështetur në argumentet e përmendura në kapitullin 2 dhe 3, por dhe në objektivat e studimit dhe pyetjet kërkimore. Studimi është i fokusuar në shtatë hipoteza bazë dhe në gjashtë hipoteza socio - demografike. Testimi i tyre bëhet më anë të testeve statistikore.

Përpara testimit të hipotezave domosdoshmëri konsiderohet testi i besueshmërisë, i cili rekomandohet për të matur qëndrueshmërinë dhe stabilitetin e brendshëm të të dhënave. Besueshmëria sipas (Hair et al., 2010) është vlerësimi për shkallën e qëndrueshmërisë ndërmjet matjeve të shumta të një variabli.

Për të matur besueshmërinë e instrumentit të kërkimit në studimin aktual është përdorur koeficienti Cronbach Alfa, i cili tregon sa i besueshëm është instrumenti për të dhënat që ne do të mbledhim (Yin, 2003).

Sipas Cronbah (1951) llogaritjen e koeficientit Cronbach alfa e bëjmë sipas formulës:

$$\alpha = \frac{p}{p - 1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^p \delta_{x1}^2}{\delta_u^2} \right)$$

ku p tregon numrin e pyetjeve xi , dhe $u = x_1 + x_2 + \dots + x_p$ (Cronbach 1951, 299)

Sipas Cronbah vlera më e ulët e pranueshme e Cronbach alpha është (0,7), por kjo vlerë në kërkimin eksplorues mund të ulët edhe deri në (0,6). Vlerat e Cronbach alpha që janë më të ulta se vlera (0,6) përgjithësisht konsiderohen të varfra, ndërsa ato (α) më të mëdha se (0,7) konsiderohen të pranueshme, ndërsa vlerat mbi (0,8) konsiderohen shumë të lidhura.

Testi i besueshmërisë së mostrës është një analizë, e cila na mundëson të kuptojmë se sa janë të vlefshme të dhënat e mbledhura. Testimin e kemi bërë përmes metodës së Cronbach's Alpha nga përpunimi i të dhënave të pyetësorit në programin statistikor SPSS. Më poshtë paraqesim rezultatet e grupeve të pyetjeve të cilat do të përdoren për analiza. Në tabelën 16 janë paraqitur vlerat e koeficientit Cronbach alpha [outputi i tabelave të

gjeneruara nga programi (SPSS v.19) për se cilin grup të pyetjeve për koeficientin Cronbach Alpha janë të paraqitur te shtojca].

Tabela 17. Koeficientët e besueshmërisë për grupet e pyetjeve për vlerësimin e qasjeve të menaxhimit bashkëkohor, stileve të menaxhimit dhe efektivitetit menaxherial

Grupet e pyetjeve	Nr. i artikujve	Cronbach' s Alpha
Qasjet e menaxhimit bashkëkohor	8	0.814
Stilet e lidershipit	18	0.791
Efektiviteti menaxherial	6	0.793

Burimi: Autori 2017

Nga rezultatet e paraqitura në tabelën më sipër mund të shohim se grupet e pyetjeve të cilët masin qasjet e menaxhimit bashkëkohor plotësisht kënaqin kushtin më të rëndësishëm për aplikim të instrumentit matës, respektivisht vlerat e besueshmërisë për Kronbah alfa=0.81 arrijnë vlerat kritike për besueshmëri $\alpha= 0.70$. Nga rezultatet e paraqitura në tabelën më sipër mund të shohim se grupi i pyetjeve të cilat masin stilet e lidershipit kënaqin kushtin mbi besueshmërinë, respektivisht vlerat e besueshmërisë për Kronbah alfa=0.79 arrijnë vlerat kritike për besueshmëri $\alpha= 0.70$. Edhe grupi i tretë i pyetjeve posedon vlerën e kënaqshme mbi besueshmëri Kronbah alfa=0.79.

Teorikisht, testet Kolmogorov Smirnov dhe Shapiro-Wilks janë disa nga testet analitike të përdorura në vlerësimin e supozimit të normalitetit (Albayrak, 2014), por sipas autorit Thode (2002) për testim të shpërndarjes së të dhënave rekomandohet testi Shapiro-Wilk, të cilin Subhash (1996) e konsideron si testin më të fuqishëm në vlerësimin e supozimit të normalitetit. Në tabelën 6.5.2 paraqitet testi i normalitetit për formën e shpërndarjes së të dhënave.

Tabela 18. Testi i normalitetit i shpërndarjes së të dhënave

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Menaxhimi shkencor	.166	311	.000	.886	311	.000
Marrëdhënia me blerësin	.162	311	.000	.889	311	.000
Programet e kualitetit	.179	311	.000	.913	311	.000
Sistemet e ekspertëve - analiza e tyre	.208	311	.000	.872	311	.000
Biznesi elektronik	.207	311	.000	.851	311	.000
Tregtia elektronike	.227	311	.000	.855	311	.000
Outsourcing	.243	311	.000	.860	311	.000
Matësi i balancimit	.178	311	.000	.896	311	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Vlerat e nivelit të rëndësisë [Sig.] të dy testeve Shapiro-Wilk dhe KolmogorovSmirnov të paraqitur në tabelën 18 janë më të vogla se 5%, andaj shpërndarja e të dhënave rezultoi të jetë me shpërndarje jonormale.

7. 3. 1. Ndikimi i qasjes së menaxhimit bashkëkohor në efektivitetin menaxherial

Për të analizuar qasjet e menaxhimit bashkëkohor dhe ndikimin që ato mund të kenë te efektiviteti menaxherial, është përdorur T-testi i çiftëzuar dhe Testi Wilcoxon i renditjes së shënuar.

T-testi i çiftëzuar lejon të kuptojmë se cilat prej qasjeve të menaxhimit bashkëkohor kanë ndikim të rëndësishëm në efektivitetin menaxherial.

Tabelat e mëposhtme na tregojnë ndikimin e qasjeve të menaxhimit bashkëkohor në efektivitetin menaxherial.

Hipoteza e shtruar për testim është si më poshtë:

H0: Nuk ka diferenca statistikisht të rëndësishme në efektivitetin menaxherial, midis shkallës së vlerësimit të qasjeve të menaxhimit bashkëkohor nga menaxherët e organizatave të biznesit në Kosovë.

Për vërtetimin ose mospranim e hipotezës H_0 , është përdorur T-testi, konkretisht T-testi i çiftëzuar. T-testi i çiftëzuar, sipas Skenderi (2012), krahason mesataret e të dy variablave për një grup të vetëm, kalkulon diferencën ndërmjet vlerave të dy variablave për secilin rast dhe kontrollon se a dallon vlera mesatare prej vlerës zero. Sipas Albayrak et al. (2014) ky test mundëson bërjen e analizave mbi të njëjtin grup të mostrës.

Në tabelën 19, paraqiten rezultatet e T-testit të çiftëzuar.

Tabela 19. T-testi i çiftëzuar

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Devijimi standard	Gabimi standard i M	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Menaxhimi shkencor - Efeektiviteti menaxherial	-15.9967	4.02532	.22826	-16.44591	-15.54766	-70.08	310	.000
Pair 2	Marrëdhënia me blerësin - Efeektiviteti menaxherial	-15.2475	4.25021	.24101	-15.72181	-14.77337	-63.26	310	.000
Pair 3	Programet e kualitetit - Efeektiviteti menaxherial	-15.1318	4.24097	.24048	-15.60502	-14.65865	-62.92	310	.000
Pair 4	Sistemet e ekspertëve dhe analiza tyre - Efeektiviteti menaxherial	-15.0739	4.04782	.22953	-15.52559	-14.62232	-65.67	310	.000
Pair 5	Biznesi elektronik - Efeektiviteti menaxherial	-14.9903	4.21402	.23896	-15.46053	-14.52017	-62.73	310	.000
Pair 6	Tregtia elektronike - Efeektiviteti menaxherial	-15.0675	4.22801	.23975	-15.53926	-14.59578	-62.84	310	.000
Pair 7	Outsourcing - Efeektiviteti menaxherial	-15.0803	4.18330	.23721	-15.54714	-14.61363	-63.57	310	.000
Pair 8	Matësi i balancimit - Efeektiviteti menaxherial	-15.0610	4.02005	.22796	-15.50963	-14.61256	-66.07	310	.000

Burimi: Llogaritje të autorit (2017)

Nga tabela e mësipërme shohim edhe dallimin mes qasjeve të menaxhimit bashkëkohor dhe ndikimin e tyre në efektivitetin menaxherial. Kuptojmë se në të gjitha rastet, niveli i rëndësisë është .000 dhe nënkupton se në të gjitha rastet ka ndikim të rëndësishëm në efektivitetin menaxherial.

Por, për vërtetimin ose mospranimin e hipotezës H_0 , është bërë testimi edhe përmes analizës statistikore duke përdorur Testi Wilcoxon i renditjes së shënuar.

Sipas Albayrak et al. (2014) Testi Wilcoxon i renditjes së shënuar përdoret në qoftë se mostrat e hulumtimit maten në dy raste apo dy kushte të ndryshme, ky test i konverton të dhënat në korniza të ndryshme kohore për t'i renditur dhe krahasuar, si dhe teston se a ka

dallim në vlerat ndërmjet tyre. Në rezultatet e Testit Wilcoxon i renditjes së shënuar duhet të kihet parasysh vlera Z dhe vlera e cila e tregon nivelin e rëndësisë e cila është Asymp. Sig. (2-tailed), në qoftë se niveli i rëndësisë [Sig.] është më i vogël apo i barabartë me 0.05 kjo na tregon se ekziston një dallim i rëndësishëm statistikor ndërmjet vlerave (Albayrak et al., 2014).

Më poshtë jepen analizat e rangimit të qasjeve të menaxhimit bashkëkohor të përdorura për testim sipas Testit Wilcoxon i renditjes së shënuar.[Statistikat përshkruese janë paraqitur tek shtojca].

Tabela 20. Rangimi - qasjet e menaxhimit bashkëkohor

		N	Rankimi Mesatar	Shuma e rankimeve
Efeektiviteti menaxherial - Menaxhimi shkencor	Rankimi negativ	0 ^a	.00	.00
	Rankimi pozitiv	311 ^b	156.00	48516.00
	Ties	0 ^c		
	Gjithsej	311		
Efeektiviteti menaxherial - Marrëdhënia me blerësin	Rankimi negativ	0 ^d	.00	.00
	Rankimi pozitiv	311 ^e	156.00	48516.00
	Ties	0 ^f		
	Gjithsej	311		
Efeektiviteti menaxherial - Programet e kualitetit	Rankimi negativ	0 ^g	.00	.00
	Rankimi pozitiv	311 ^h	156.00	48516.00
	Ties	0 ⁱ		
	Gjithsej	311		
Efeektiviteti menaxherial – Sistemet e ekspertëve, analiza tyre	Rankimi negativ	0 ^j	.00	.00
	Rankimi pozitiv	311 ^k	156.00	48516.00
	Ties	0 ^l		
	Gjithsej	311		
Efeektiviteti menaxherial - Biznesi elektronik	Rankimi negativ	0 ^m	.00	.00
	Rankimi pozitiv	309 ⁿ	155.00	47895.00
	Ties	2 ^o		
	Gjithsej	311		
Efeektiviteti menaxherial - Tregtia elektronike	Rankimi negativ	0 ^p	.00	.00
	Rankimi pozitiv	309 ^q	155.00	47895.00
	Ties	2 ^r		
	Gjithsej	311		
Efeektiviteti menaxherial - Outsourcing	Rankimi negativ	0 ^s	.00	.00
	Rankimi pozitiv	311 ^t	156.00	48516.00
	Ties	0 ^u		
	Gjithsej	311		
Efeektiviteti	Rankimi negativ	0 ^v	.00	.00

menaxherial - Matësi i balancimit	Rankimi pozitiv	311 ^w	156.00	48516.00
	Ties	0 ^x		
	Gjithsej	311		

- a. Efeektiviteti menaxherial < Menaxhimi shkencor
- b. Efeektiviteti menaxherial > Menaxhimi shkencor
- c. Efeektiviteti menaxherial = Menaxhimi shkencor
- d. Efeektiviteti menaxherial < Marrëdhënia me blerësin
- e. Efeektiviteti menaxherial > Marrëdhënia me blerësin
- f. Efeektiviteti menaxherial = Marrëdhënia me blerësin
- g. Efeektiviteti menaxherial < Programet e kualitetit
- h. Efeektiviteti menaxherial > Programet e kualitetit
- i. Efeektiviteti menaxherial = Programet e kualitetit
- j. Efeektiviteti menaxherial < Sistemet ekspertëve analiza tyre
- k. Efeektiviteti menaxherial > Sistemet ekspertëve analiza tyre
- l. Efeektiviteti menaxherial = Sistemet ekspertëve analiza tyre
- m. Efeektiviteti menaxherial < Biznesi elektronik
- n. Efeektiviteti menaxherial > Biznesi elektronik
- o. Efeektiviteti menaxherial = Biznesi elektronik
- p. Efeektiviteti menaxherial < Tregëtia elektronike
- q. Efeektiviteti menaxherial > Tregëtia elektronike
- r. Efeektiviteti menaxherial = Tregëtia elektronike
- s. Efeektiviteti menaxherial < Outsourcing
- t. Efeektiviteti menaxherial > Outsourcing
- u. Efeektiviteti menaxherial = Outsourcing
- v. Efeektiviteti menaxherial < Matësi i balancimit
- w. Efeektiviteti menaxherial > Matësi i balancimit
- x. Efeektiviteti menaxherial = Matësi i balancimit

Tabela 21, paraqet llojet e ndikimeve që kanë qasjet e menaxhimit bashkëkohor në efektivitetin menaxherial.

Sipas rezultateve të tabelës, të gjitha qasjet e menaxhimi bashkëkohor: Menaxhimi shkencor, Marrëdhënia me blerësin, Programet e kualitetit, Sistemet e ekspertëve dhe analiza e tyre, Biznesi elektronik, Tregëtia elektronike, Outsourcing, Matësi i balancimit “kanë pasur efekte pozitive te 311 menaxherë”. Qasjet e menaxhimit bashkëkohor në fjalë nuk kanë ndikim negativ ose neutral.

Rezultatet e Testit Wilcoxon, i renditjes së shënuar, të cilat paraqesin nivelin e rëndësisë së vlerave [Asymp. Sig. (2-tailed)] janë të paraqitura në tabelën 20.

Tabela 21. Testi statistikor Wilcoxona

	Efektiviteti menaxherial - Menaxhimi shkencor	Efektiviteti menaxherial - Marrëdhënia me blerësin	Efektiviteti menaxherial - Programet e kualitetit	Efektiviteti menaxherial - Sistemet ekspertëve analiza tyre	Efektiviteti menaxherial - Biznesi elektronik	Efektiviteti menaxherial - Tregtia elektronike	Efektiviteti menaxherial - Outsourcing	Efektiviteti menaxherial - Matësi i balancimit
Z	-15.296 ^b	-15.299 ^b	-15.297 ^b	-15.298 ^b	-15.247 ^b	-15.249 ^b	-15.298 ^b	-15.298 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

a. Testi i Wilcoxonit i renditjes së shënuar

b. Bazuar në rankimet negative.

Burimi: Llogaritje të autorit (2018)

Nga rezultatet e mësipërme kuptojmë së të gjitha qasjet e menaxhimit bashkëkohor kanë ndikim statistikisht të rëndësishëm dhe mund të themi se ka diferenca statistikisht të rëndësishme midis qasjeve të menaxhimit bashkëkohor dhe ndikimit që ato kanë në efektivitetin menaxherial me vlerë 0.05% të nivelit të rëndësishëm.

Pra, sipas rezultateve të studimit aktual duke përdorur dy lloje të metodave të testimit si Paired Samples T Test dhe Wilcoxon Signed Ranks Test, hipoteza H_0 pranohet.

7. 3. 2. Qasjet e menaxhimit bashkëkohor ndikojnë në efektivitetin menaxherial

Bazuar në modelin e studimit, ndikimin e secilës qasje të menaxhimit bashkëkohor në efektivitetin menaxherial, do ta provojmë nëpërmjet hipotezave lidhur me qasjet e menaxhimit bashkëkohor:

H_{10} : Qasjet e menaxhimit bashkëkohor nuk ndikojnë në efektivitetin menaxherial,

H_{1a} : Qasjet e menaxhimit bashkëkohor ndikojnë në efektivitetin menaxherial.

Për të matur nëse efektiviteti menaxherial varet nga qasjet menaxheriale, kemi përdorur metodën e regresionit linear.

Për të testuar hipotezën H_{1a} , ndërtohet modeli statistikor që parashikon efektivitetin menaxherial nga komunikimi formal, komunikimi joformal dhe negociimi. Ekuacioni i regresionit për këtë model është si vijon:

$$\text{Efektiviteti menaxherial} = \beta_0 + \beta_1 * \text{Menaxhimi shkencor} + \beta_2 * \text{Marrëdhënia me blerësin} + \beta_3 * \text{Programet e kualitetit} + \beta_4 * \text{Sistemet ekspertëve analiza tyre}$$

$+\beta_5$ *Biznesi elektronik $+\beta_6$ *Tregtia elektronike $+\beta_7$ *Outsourcing $+\beta_8$ *Matësi i balancimit.

Në ekuacionin e regresionit përfshihen vetëm ato variabla të pavarura të cilat Sig. < p ose Sig. < 0.05. Të dhënat e gjeneruara nga programi (SPSS v.19) janë paraqitur në tabelat vijuese:

Tabela 22. Përmbledhja e modelit – qasjet e menaxhimit bashkëkohor

Model	R	R ²	R ² i rregulluar	Gabimi standard i vlerësimit
1	.399 ^a	.159	.137	3.88183

a. Predictors: (Constant), Matësi i balancimit, Menaxhimi shkencor, Biznesi elektronik, Marrëdhënia me blerësin, Sistemet e ekspertëve - analiza tyre, Tregtia elektronike, Programet e kualitetit, Outsourcing

Burimi: Llogaritje të autorit (2017)

Sipas modelit përmbledhës në tabelën 22, për qasjet e menaxhimit bashkëkohor rezultoi me vlera të rëndësishme në modelin e regresionit, me vlerë (R² prej 0.341 me një rëndësi prej 0.001), pra një ndërlidhje e konsiderueshme e shpjegimit empirik të ndikimit të variablave të pavarura në variablin e varur.

Në tabelën 23 janë paraqitur rezultatet e analizës së variancës ANOVA. Rezultati tregon se në variablin e varur, “Efektiviteti menaxherial” ka dallime të variablat e pavarura të përfshira në këtë studim, pra vlera - F është 7.153 dhe p -vlera korresponduese është e dhënë si <0.001. Pra, edhe rezultatet e ANOVA-s kanë treguar vlera pozitive në aspektin statistikor.

Tabela 23. Rezultatet e ANOVA-s - qasjet e menaxhimit bashkëkohora

Model		Shuma e katrorëve	df	Mesatarja e katrorëve	F	Sig.
1	Regresioni	862.273	8	107.784	7.153	.000 ^b
	Residual	4550.711	302	15.069		
	Gjithsej	5412.984	310			

a. Variabël e varur: Efektiviteti menaxherial

b. Predictors: (Constant), Matësi i balancimit, Menaxhimi shkencor, Biznesi elektronik, Marrëdhënia me blerësin, Sistemet ekspertëve - analiza e tyre, Tregtia elektronike, Programet e kualitetit, Outsourcing

Burimi: Llogaritje të autorit (2017)

Që të bëhet parashikim i koeficienteve të modeli ekonometrik, i specifikuar më lart dhe për të parashikuar vlerën e mundshme për efektivitetin menaxherial, të dhënat janë paraqitur në tabelën 24.

Tabela 24. Modeli i regresionit dhe koeficientet e qasjeve të menaxhimita

Model		Koeficientet e jostandardizuara		Koeficientet e standardizuara	t	Sig.
		B	Gabimi standard	Beta		
1	(Constant)	13.804	.910		15.175	.000
	Menaxhimi shkencor	.758	.186	.248	4.068	.000
	Marrëdhënia me blerësin	-.008	.201	-.003	-.042	.967
	Programet e kualitetit	.452	.220	.144	-2.053	.041
	Sistemet e ekspertëve-analiza tyre	.630	.213	.195	2.961	.003
	Biznesi elektronik	.185	.202	.059	.916	.360
	Tregtia elektronike	-.103	.210	-.033	-.489	.625
	Outsourcing	-.257	.235	-.081	-1.093	.275
Matësi i balancimit	.786	.207	.244	3.805	.000	

a. Variabël e varur: Efeektiviteti menaxherial

Burimi: Llogaritje të autorit (2017)

Menaxhimi shkencor ka rezultuar me vlerat (Beta .248, $t = 4.068$, sig. 0.000), programet e kualitetit (Beta .144, $t = 2.053$, sig. 0.041), sistemet e ekspertëve dhe analiza e tyre (Beta .195, $t = 2.961$, sig. 0.003) dhe matësi i balancit (Beta .244, $t = 3.805$, sig. 0.000) çka tregon se në aspektin statistikor janë të rëndësishëm, pasi vlerat mbi rëndësinë lëvizin mes 0.000 dhe 0.041 që janë më të vogla se kriteri përcaktues për praninë < 0.005 .

Qasjet e menaxhimit bashkëkohor si marrëdhënia me blerësin (Beta -.003, $t = -0.042$, sig. 0.967), biznesi elektronik (Beta .141, $t = 2.773$, sig. 0.004) ka rezultuar me vlerat (Beta .916, $t = 0.360$, sig. 0.360), tregtia elektronike (Beta -.033, $t = -0.489$, sig. 0.625) dhe outsourcing (Beta -.081, $t = -1.093$, sig. 0.257) që janë vlera të parëndësishme në aspektin statistikor. Andaj, bazuar në rezultatet e analizës se mësipërme ndërtojmë formën e regresionit për efektivitetin menaxherial sipas qasjeve të menaxhimit bashkëkohor:

$$\text{Efektiviteti menaxherial} = 13.804 + 0.758 * \text{Menaxhimi shkencor} + 0.452 * \text{Programet e kualitetit} + 0.630 * \text{Sistemet e ekspertëve dhe analiza e tyre} + 0.786 * \text{Matësi i bilancit}$$

Interpretimi i modelit: Vlera e $\beta_0 = 13.804$ tregon për ekzistencën e një marrëdhënieje mes variablit të varur dhe atij të pavarur, nëse vlera është pozitive atëherë ekziston një marrëdhënie pozitive midis variablit parashikues dhe atij që do të parashikohet, ndërsa një koeficient negativ përfaqëson një marrëdhënie negative (Vihinen, 2012).

Interpretimi për qasjet e menaxhimit bashkëkohor:

- a. Menaxhimi shkencor ($\beta = 0.758$). Kjo vlerë tregon se nëse menaxhimi shkencor rritet me një njësi, efektiviteti menaxherial do të rritet me 0.758 njësi, vetëm në qoftë se efektet e programeve të kualitetit, sistemet e ekspertëve dhe analiza e tyre dhe matësi i bilancit mbahen konstante;
- b. Programet e kualitetit ($\beta = 0.452$). Kjo vlerë tregon se nëse programet e kualitetit rriten me një njësi, efektiviteti menaxherial do të rritet me 0.452 njësi, vetëm në qoftë se efektet e menaxhimit shkencor, sistemet e ekspertëve dhe analiza e tyre dhe matësi i bilancit mbahen konstante;
- c. Sistemet e ekspertëve dhe analiza e tyre ($\beta = 0.630$). Kjo vlerë tregon se nëse sistemet e ekspertëve dhe analiza e tyre rriten me një njësi, efektiviteti menaxherial do të rritet me 0.630 njësi, vetëm në qoftë se efektet e programeve të kualitetit, menaxhimi shkencor dhe matësi i bilancit mbahen konstante;
- d. Matësi i bilancit ($\beta = 0.786$). Kjo vlerë tregon se nëse matësi i bilancit rritet me një njësi, efektiviteti menaxherial do të rritet me 0.786 njësi, vetëm në qoftë se efektet e programeve të kualitetit, sistemet e ekspertëve dhe analiza e tyre dhe menaxhimi shkencor mbahen konstante.

Modeli i regresionit, respektivisht nga rezultatet e analizave të mësipërme mund të konkludojme se qasjet vijuese të menaxhimit bashkëkohor: menaxhimi shkencor, programet e kualitetit, sistemet e ekspertëve dhe analiza e tyre dhe matësi i bilancit kanë një ndikim të rëndësishëm në parashikimin e efektivitetit menaxherial.

Në formë të konkludimit statistikor mund të themi se qasjet e menaxhimit bashkëkohor menaxhimi shkencor, programet e kualitetit, sistemet e ekspertëve dhe analiza e tyre dhe matësi i bilancit rezulton të jenë me ndikim në efektivitetin menaxherial.

7.3.3. Ndikimi i stileve të lidërshiptit në efektivitetin menaxherial

Në hipotezën H2 është paraqitur pohimi se stilet e lidërshiptit ndikojnë në efektivitetin menaxherial:

H₂₀ Stilet e lidërshiptit nuk ndikojnë në efektivitetin menaxherial;

H_{2a} Stilet e lidërshiptit ndikojnë në efektivitetin menaxherial.

Për të matur nëse efektiviteti menaxherial varet nga stilet e lidërshiptit, kemi përdorur metodën e regresionit linear.

Për të testuar hipotezën H2, ndërtohet modeli statistikor që parashikon efektivitetin menaxherial nga stili autokrat, demokrat dhe liberal. Ekuacioni i regresionit për këtë model është si vijon:

Efektiviteti menaxherial = $\beta_0 + \beta_1 * \text{Stili autokrat} + \beta_2 * \text{Stili demokrat} + \beta_3 * \text{Stili liberal}$.

Në ekuacionin e regresionit përfshihen vetëm ato variabla të pavarura të cilat Sig. < p ose Sig. < 0.05. Të dhënat e gjeneruara nga programi (SPSS v.19) janë paraqitur në tabelat vijuese:

Tabela 25. Përmbledhja e modelit – stilet e lidërshiptit

Model	R	R ²	R ² i regulluar	Gabimi standard i vlerësimit
1	.742 ^a	.550	.546	2.81559

a. Predictors: (Constant), Stili autokrat, stili demokrat dhe stili liberal.

Burimi: Llogaritje të autorit (2017)

Sipas modelit përmbledhës në tabelën 25, për stilet e lidshpimit rezultoi me vlera të rëndësishme në modelin e regresionit, me vlerë (R² prej 0.550 me një rëndësi prej 0.001), pra një ndërlidhje e konsiderueshme e shpjegimit empirik të ndikimit të variablave të pavarura në variablin e varur.

Në tabelën 26 janë paraqitur rezultatet e analizës së variancës ANOVA. Rezultati tregon se në variablin e varur, “Efektiviteti menaxherial” ka dallime të variablat e pavarura të përfshira në këtë studim, pra vlera - F është 125.270 dhe p -vlera korresponduese është e dhënë si <0.001. Pra, edhe rezultatet e ANOVA-s kanë treguar vlera pozitive në aspektin statistikor.

Tabela 26. Rezultatet e ANOVA-s stilet e lidshpimita

Model		Shuma e katrorëve	df	Mesatarja e katrorëve	F	Sig.
1	Regresioni	2979.233	3	993.078	125.270	.000 ^p
	Residual	2433.751	307	7.928		
	Gjithsej	5412.984	310			

a. Variabli i varur: Efeektiviteti menaxherial

b. Predictors: (Constant), Stili liberal, Stili autokrat, Stili demokrat

Burimi: Llogaritje të autorit (2017)

Që të bëhet parashikim i koeficienteve të modeli ekonometrik, i specifikuar më lart dhe për të parashikuar vlerën e mundshme për efektivitetin menaxherial, të dhënat janë paraqitur në tabelën 27.

Tabela 27. Modeli i regresionit dhe koeficientet e stileve të lidshpimit

Model		Koeficientet e jostandardizuara		Koeficientet e standardizuara	t	Sig.
		B	Gabimi standard	Beta		
1	(Konstant)	6.098	1.308		4.664	.000
	Stili autokrat	.358	.056	.261	6.393	.000
	Stili demokrat	.325	.064	.260	5.106	.000
	Stili liberal	.608	.078	.406	7.833	.000

a. Variabli i varur: Efeektiviteti menaxherial

Stili autokrat ka rezultuar me vlerat (Beta .261, t= 6.393, sig. 0.000), çka tregon se në aspektin statistikor janë të rëndësishëm, pasi vlera e rëndësisë është 0.000 që është më e vogël se kriteri përcaktues për pranim < 0.005 . Edhe dy stilet tjera sugjerojnë konkludime të ngjashme. Stili demokrat ka rezultuar me vlerat (Beta .260, t= 5.106, sig. 0.000), çka tregon se në aspektin statistikor janë të rëndësishëm, pasi vlera e rëndësisë është 0.000 që është më e vogël se kriteri përcaktues për pranim < 0.005 . Edhe stili liberal ka rezultuar me vlerat (Beta .406, t= 7.833, sig. 0.000), çka tregon se në aspektin statistikor janë të rëndësishëm, pasi vlera e rëndësisë është 0.000 që është më e vogël se kriteri përcaktues për pranim < 0.005 . Andaj, bazuar në rezultatet e analizës se mësipërme ndërtojmë formën e regresionit për efektivitetin menaxherial sipas stileve të menaxhimit:

$$\text{Efektiviteti menaxherial} = 6.098 + 0.358 * \text{Stili autokrat} + 0.325 * \text{Stili demokratik} + 0.608 * \text{Stili liberal}$$

Interpretimi i modelit: Vlera e $\beta_0 = 6.098$ tregon për ekzistencën e një marrëdhënieje mes variablit të varur dhe atij të pavarur, nëse vlera është pozitive atëherë ekziston një marrëdhënie pozitive midis variablit parashikues dhe atij që do të parashikohet, ndërsa një koeficient negativ përfaqëson një marrëdhënie negative (Vihinen, 2012)

Interpretimi i modelit i cili përfshinë tre stilet e lidërshiptit, është siç vijon:

- a. Stili autokrat i lidërshiptit ($\beta = 0.358$). Kjo vlerë tregon se nëse stili liberal i menaxhimit rritet me një njësi, efektiviteti menaxherial do të rritet me 0.358 njësi, vetëm në qoftë se stili demokrat dhe stili liberal i menaxhimit mbahen konstante;
- b. Stili demokrat i lidërshiptit ($\beta = 0.325$). Kjo vlerë tregon se nëse stili liberal i menaxhimit rritet me një njësi, efektiviteti menaxherial do të rritet me 0.325 njësi, vetëm në qoftë se efektet e stili autokrat dhe stili liberal i menaxhimit mbahen konstante;
- c. Stili liberal i lidërshiptit ($\beta = 0.608$). Kjo vlerë tregon se nëse stili liberal i lidërshiptit rritet me një njësi, efektiviteti menaxherial do të rritet me 0.608 njësi, vetëm në qoftë se stili autokrat dhe demokrat mbahen konstante.

Modeli i regresionit, respektivisht nga rezultatet e analizave të mësipërme mund të konkludojme se stilet e lidërsipit: autokrat, demokrat dhe liberal kanë një ndikim të rëndësishëm në parashikimin e efektivitetit menaxherial.

Në formë të konkludimit statistikor mund të themi se stilet e lidërsipit: autokrat, demokrat dhe liberal rezulton të jenë me ndikim në efektivitetin menaxherial.

7. 3. 4. Nuk ka dallime të rëndësishme gjinore në efektivitetin menaxherial

Studimi doktorial përfshin variabla kontrolluese. Në studim kemi konsideruar edhe disa faktorë demografik dhe në bazë të tyre, janë shtruar për testim edhe hipoteza sipas të cilës H_0 : Faktorët demografike (gjinia) nuk ndikon në efektivitetin menaxherial.

Për të vërtetuar ndikimin e dallimeve gjinore në raport me efektivitetin menaxherial, është përdorur T testi për grupet e pavarura. T-testi për grupet e pavarura bën krahasimin e mesatareve të dy grupeve të pavarura, në mënyrë që të përcaktojë dallimin e rëndësishëm ndërmjet grupeve (Gerald, 2018). Në tabelën 28 paraqiten rezultatet e T-testi për grupet e pavarura.

Tabela 28. Rezultatet deskriptive të T-testit për grupet e pavarura (efektiviteti menaxherial në lidhje me gjininë)

	Gjiniaa	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Efektiviteti menaxherial	meshkuj	222	18.9865	3.99262	.26797
	femra	89	17.7191	4.50754	.47780

Tabela 29. Rezultatet e T-testi për grupet e pavarura (efektiviteti menaxherial në lidhje me gjininë)

		Levene's Test për barazinë e mesatareve		t-test për barazinë e mesatareve						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mesatarja e diferencave	Gabimi standard i diferencave	95% diferenca e intervalit të besueshmërisë	
									Më e ulët	Më e lartë
Efektiviteti menaxherial	Barazia e supozuar e variancës	.396	.530	2.437	309	.015	1.26739	.52013	.24393	2.29084
	Barazia e pasupozuar e variancës			2.314	146.301	.022	1.26739	.54781	.18474	2.35003

Burimi: Llogaritje të autorit (2017)

Rezultatet e tabelës 29 nuk paraqesin asnjë dallim të rëndësishëm mes gjinive në rastin e efektivitetit menaxherial.

Pra, statistikisht nuk pranohet hipoteza H₂ dhe themi se ekzistojnë dallime të rëndësishme mes dy gjinive në efektivitetin menaxherial. Janë meshkujt ata të cilët posedojnë në masë më të madhe efektivitetin menaxherial.

Kjo gjetje, në njëfarë mënyre shkon në drejtim të kundërt me gjetjet e studimit të Eagly (2007), sipas të cilit, drejtueset femra në të gjitha nivelet e drejtimit në organizatë dëshmuar sukses menaxherial më të lartë krahasuar me meshkujt. Në studimin tonë janë meshkujt ata të cilët zotërojnë efektivitet më të lartë menaxherial.

Donnell dhe Hall (1980) në punimin e tyre me 2000 menaxherë femra dhe meshkuj, gjetën se nuk ka dallim në mënyrën se si femrat menaxhojnë krahasuar me meshkujt.

7. 3.5. Qasjet e menaxhimit bashkëkohor nuk ndryshojnë varësisht nivelit menaxherial

Studimi doktorial përpos gjinisë si variabël kontrollues përfshin edhe nivelet menaxheriale. Në studim kemi konsideruar edhe disa faktorë demografikë dhe në bazë të tyre, janë shtruar për testim edhe hipoteza sipas së cilës:

Hb0: Qasjet e menaxhimit bashkëkohor nuk ndryshojnë, pavarësisht nivelit hierarkik të menaxherit në strukturën e drejtimit në organizatë/kompani.

Hba: Qasjet e menaxhimit bashkëkohor ndryshojnë, pavarësisht nivelit hierarkik të menaxherit në strukturën e drejtimit në organizatë/kompani.

Për testimin e pyetjes kërkimore - a ka ndryshim për nga rëndësia e qasjeve të menaxhimit bashkëkohor në nivelet hierarkike, është shtruar për testim hipoteza:

Hb0: Tërësia e qasjeve të menaxhimit bashkëkohor nuk ndryshon, pavarësisht nivelit hierarkik të menaxherit në strukturën e drejtimit në organizatë. Për të analizuar ndryshimin e qasjeve të menaxhimit bashkëkohor në raport me nivelin e menaxhimit, kemi aplikuar testin Kruskal Wallis dhe analizën e variancës (ANOVA).

Testi Kruskal-Wallis mundëson krahasimin ndërmjet tre apo më shumë grupeve dhe përcakton se a ekziston dallim ndërmjet tyre (Acar & Sun, 2012). Në qoftë se niveli i rëndësisë është më i vogël se 0,05, mund të thuhet se ekziston një dallim statistikor i rëndësishëm ndërmjet tre grupeve (Albayrak, 2014).

Rezultatet e Testit Kruskal - Wallis janë paraqitur në tabelën vijuese. [Tek shtojca në tabelën 29 është paraqitur rankimi - niveli hierarkik].

Tabela 30. Testi Kruskal-Wallis, b-niveli hierarkik

	Menaxhimi shkencor	Marrëdhënia me blerësin	Programet e kualitetit	Sistemet e ekspertëve-analiza e tyre	Biznesi elektronik	Tregtia elektronike	Outsourcing	Matësi i balancimit
Chi-Square	.974	3.928	2.695	2.240	1.243	.512	1.294	6.368
df	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.615	.140	.260	.326	.537	.774	.524	.041

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Niveli menaxherial

Burimi: Llogaritje të autorit (2017)

Tabela 31. Rangimi - niveli hierarkik

	Niveli menaxherial	N	Mean Rank
Menaxhimi shkencor	i ulët - operativ	26	137.10
	i mesëm - taktik	193	153.06
	i lartë - strategjik	92	170.40
	Gjithsej	311	
Marrëdhënia me blerësin	i ulët - operativ	26	188.58

	i mesëm - taktik	193	152.76
	i lartë - strategjik	92	153.59
	Gjithsej	311	
Programet e kualitetit	i ulët - operativ	26	183.04
	i mesëm - taktik	193	153.48
	i lartë - strategjik	92	153.65
	Gjithsej	311	
Sistemet ekspertëve analiza tyre	i ulët - operativ	26	146.44
	i mesëm - taktik	193	151.95
	i lartë - strategjik	92	167.19
	Gjithsej	311	
Biznesi elektronik	i ulët - operativ	26	138.31
	i mesëm - taktik	193	156.71
	i lartë - strategjik	92	159.51
	Gjithsej	311	
Tregtia elektronike	i ulët - operativ	26	160.27
	i mesëm - taktik	193	153.24
	i lartë - strategjik	92	160.59
	Gjithsej	311	
Outsourcing	i ulët - operativ	26	139.06
	i mesëm - taktik	193	159.21
	i lartë - strategjik	92	154.05
	Gjithsej	311	
Matësi i balancimit	i ulët - operativ	26	127.67
	i mesëm - taktik	193	165.13
	i lartë - strategjik	92	144.85
	Gjithsej	311	

Burimi: Llogaritje të autorit (2017)

Bazuar në rezultatet e mësipërme, arrijmë në këto përfundime:

Ekzistojnë dallime mes niveleve menaxheriale dhe qasjeve të menaxhimit bashkëkohor. Shohim se te niveli i lartë (strategjik) ka një vlerësim më të madh të shumicës së qasjeve të menaxhimit bashkëkohor, edhe atë: menaxhimi shkencor, tregtia elektronike, biznesi elektronik, sistemet e ekspertëve dhe analizat e tyre, por ky është një ndryshim mesatar shumë i vogël.

Tek niveli taktik, një vlerësim më të madh kemi për qasjet vijuese të menaxhimit bashkëkohor; matësi i balancimit dhe Outsourcing, krahasuar me vlerësimet tek niveli i ulët operativ tek të cilët kemi një vlerësim më të theksuar të qasjeve: marrëdhënia me blerësin dhe programet e kualitetit. Sipas testit Kruskal Wallis H, rëndësia në të gjitha rastet është mbi nivelin e duhur të besueshmërisë prej 5%.

Rezultatet e analizës se variancës (ANOVA) janë paraqitur në tabelën vijuese. [Statistikat përshkruese sipas analizës ANOVA janë të paraqitura te shtojca në tabelën 31].

Tabela 32. Niveli i rëndësisë sipas analizës së variancës (ANOVA) - niveli hierarkik

		Shuma e katrorëve	df	Mesatarja e katrorëve	F	Sig.
Menaxhimi shkencor	Midis grupeve	1.061	2	.530	.283	.754
	Brenda grupeve	577.672	308	1.876		
	Gjithsej	578.733	310			
Marrëdhënia me blerësin	Midis grupeve	7.335	2	3.668	2.141	.119
	Brenda grupeve	527.648	308	1.713		
	Gjithsej	534.984	310			
Programet e kualitetit	Midis grupeve	5.280	2	2.640	1.493	.226
	Brenda grupeve	544.450	308	1.768		
	Gjithsej	549.730	310			
Sistemet e ekspertëve - analiza tyre	Midis grupeve	2.727	2	1.363	.813	.444
	Brenda grupeve	516.251	308	1.676		
	Gjithsej	518.977	310			
Biznesi elektronik	Midis grupeve	2.953	2	1.477	.834	.435
	Brenda grupeve	545.259	308	1.770		
	Gjithsej	548.212	310			
Tregtia elektronike	Midis grupeve	1.209	2	.605	.330	.719
	Brenda grupeve	563.556	308	1.830		
	Gjithsej	564.765	310			
Outsourcing	Midis grupeve	2.217	2	1.109	.631	.533
	Brenda grupeve	540.947	308	1.756		
	Gjithsej	543.164	310			
Matësi i balancimit	Midis grupeve	9.022	2	4.511	2.706	.068
	Brenda grupeve	513.505	308	1.667		
	Gjithsej	522.527	310			

Burimi: Llogaritje të autorit (2018)

Sipas rezultateve të tabelës 32 konkludojmë se në asnjërin prej rasteve nuk ekzistojnë dallime të rëndësishme mes niveleve hierarkike të menaxhimit.

Pra, statistikisht themi se nuk ka asnjë dallim dhe ndryshim të rëndësishëm statistikor të qasjeve të menaxhimit bashkëkohor, pavarësisht nivelit hierarkik menaxherial.

Andaj, hipoteza H_{b0} pranohet - rëndësia e qasjeve të menaxhimit bashkëkohor nuk ndryshon, pavarësisht nivelit hierarkik të menaxherit në strukturën e drejtimit në organizatë.

Përmbledhje

Nga hulumtimi empirik parashtruar në kapitullin pararendës rezultojnë gjetjet vijuese. Hipotezat e studimit janë ngritur duke u mbështetur në argumentet e përmendura në kapitullin 2 dhe 3, por dhe në objektivat e studimit dhe pyetjet kërkimore. Studimi është i fokusuar në shtatë hipoteza bazë dhe në gjashtë hipoteza socio - demografike. Testimi i tyre bëhet më anë të testeve statistikore.

Analiza mbi besueshmërinë e grupeve të pyetjeve të cilat masin qasjet e menaxhimit bashkëkohor plotësisht kënaqin kushtin më të rëndësishëm për aplikimin e instrumentit matës, respektivisht vlerat e besueshmërisë për Kronbah alfa=0.81 arrijnë vlerat kritike për besueshmëri $\alpha= 0.70$. Edhe për grupin e dytë të pyetjeve të cilët masin stilet e leadershipit gjithashtu kënaqin kushtin mbi besueshmërinë, respektivisht vlerat e besueshmërisë për Kronbah alfa=0.79 arrijnë vlerat kritike për besueshmëri $\alpha= 0.70$. Edhe grupi i tretë i pyetjeve posedon vlerën e kënaqshme mbi besueshmëri Kronbah alfa=0.79. Në saje të analizës statistikore u kryen dy testeve Shapiro-Wilk dhe Kolmogorov-Smirnov, kurse rezultatet tregojnë se vlerat janë më të vogla se 5%, andaj shpërndarja e të dhënave rezultoi të jetë me shpërndarje jonormale.

Në saje të analizës empirike u shtrua hipoteza se nuk ka diferenca statistikisht të rëndësishme në efektivitetin menaxherial, midis shkallës së vlerësimit të qasjeve të menaxhimit bashkëkohor nga menaxherët e organizatave të biznesit në Kosovë. Rezultatet mbi dallimin mes qasjeve të menaxhimit bashkëkohor dhe ndikimin e tyre në efektivitetin menaxherial tregojnë se në të gjitha rastet, niveli i rëndësisë është .000 dhe nënkupton se në të gjitha rastet ka ndikim të rëndësishëm në efektivitetin menaxherial.

Por, për vërtetimin ose mospranimin e hipotezës H_0 , është bërë testimi edhe përmes analizës statistikore duke përdorur Testi Wilcoxon i renditjes së shënuar.

Më poshtë jepen analizat e rangimit të qasjeve të menaxhimit bashkëkohor të përdorura për testim sipas Testit Wilcoxon i renditjes së shënuar. Sipas rezultateve të tabelës, të gjitha qasjet e menaxhimi bashkëkohor: Menaxhimi shkencor, Marrëdhënia me blerësin, Programet e kualitetit, Sistemet e ekspertëve, analiza e tyre, Biznesi elektronik, Tregtia elektronike, Outsourcing, Matësi i balancimit “kanë pasur efekte pozitive te 311 menaxherë. Qasjet e menaxhimit bashkëkohor në fjalë nuk kanë ndikim negativ ose neutral.

Bazuar në modelin e studimit, ndikimin e secilës qasje të menaxhimit bashkëkohor në efektivitetin menaxherial, e kemi provuar nëpërmjet hipotezës H1. se qasjet e menaxhimit bashkëkohor ndikojnë në efektivitetin menaxherial, kurse si metodë kemi përdorur metodën e regresionit linear. Rezultati tregon se ekziston efekti i qasjeve të menaxhimit bashkëkohor mbi variablin e varur, “Efektiviteti menaxherial”. Modeli i regresionit, respektivisht nga rezultatet e analizave të mësipërme mund të konkludojme se qasjet vijuese të menaxhimit bashkëkohor: menaxhimi shkencor, programet e kualitetit, sistemet e ekspertëve dhe analiza e tyre dhe matësi i bilancit kanë një ndikim të rëndësishëm në parashikimin e efektivitetit menaxherial. Nga ana tjetër, qasjet e menaxhimit bashkëkohor, si marrëdhënia me blerësin, biznesi elektronik, tregtia elektronike dhe outsourcing konsiderohen me vlera të parëndësishme në aspektin statistikor, respektivisht nuk rezultojnë me efekt mbi efektivitetin menaxherial.

Në formë të konkludimit statistikor mund të themi se qasjet e menaxhimit bashkëkohor, menaxhimi shkencor, programet e kualitetit, sistemet e ekspertëve dhe analiza e tyre dhe matësi i bilancit rezultojnë të jenë me ndikim në efektivitetin menaxherial.

Në saje të metodologjisë u shtrua hipoteza H2 me të cilën pohohet se stilet e lidërshiptit ndikojnë në efektivitetin menaxherial. Për të matur nëse efektiviteti menaxherial varet nga stilet e lidërshiptit, kemi përdorur metodën e regresionit linear.

Analiza regressive mbi stilet e lidërshiptit rezultoi me vlera të rëndësishme në modelin e regresionit, pra një ndërlidhje e konsiderueshme e shpjegimit empirik të ndikimit të variablave të pavarur në variablin e varur. Stili autokrat ka rezultuar se në aspektin statistikor është i rëndësishëm. Edhe dy stilet tjera sugjerojnë konkludime të ngjajshme. Modeli i regresionit, respektivisht nga rezultatet e analizave të mësipërme mund të konkludojmë se stilet e lidërshiptit: autokrat, demokrat dhe liberal kanë një ndikim të rëndësishëm në parashikimin e efektivitetit menaxherial.

Studimi doktorial përfshin variabla kontrolluese. Në studim kemi konsideruar edhe disa faktorë demografik dhe në bazë të tyre janë shtruar për testim edhe hipoteza, sipas të cilave faktorët demografikë (gjinia) nuk ndikon në efektivitetin menaxherial.

Për të vërtetuar ndikimin e dallimeve gjinore në raport me efektivitetin menaxherial, është përdorur T testi për grupet e pavarura. Rezultatet tregojnë se nuk paraqesin asnjë dallim të rëndësishëm mes gjinive në rastin e efektivitetit menaxherial.

Pra, statistikisht nuk pranohet hipoteza H_2 dhe themi se- ekzistojnë dallime të rëndësishme mes dy gjinive në efektivitetin menaxherial. Janë meshkujt ata të cilët posedojnë në masë më të madhe efektivitetin menaxherial. Kjo gjetje në njëfarë mënyre shkon në drejtim të kundërt me gjetjet e studimit të Eagly (2007), sipas të cilit, drejtueset femra në të gjitha nivelet e drejtimit në organizatë dëshmuuan sukses menaxherial më të lartë, krahasuar me meshkujt. Në studimin tonë janë meshkujt ata të cilët zotërojnë efektivitet më të lartë menaxherial. Donnell dhe Hall (1980) në punimin e tyre me 2000 menaxherë femra dhe meshkuj, gjetën se nuk ka dallim në mënyrën se si femrat menaxhojnë, krahasuar me meshkujt

Studimi doktorial përpos gjinisë si variabël kontrollues përfshin edhe nivelet menaxheriale. Në studim kemi konsideruar edhe disa faktorë demografikë dhe në bazë të tyre, janë shtruar për testim edhe hipoteza sipas së cilës H_{b0} : Qasjet e menaxhimit bashkëkohor nuk ndryshojnë, pavarësisht nivelit hierarkik të menaxherit në strukturën e drejtimit në organizatë/kompani. Për testimin e pyetjes kërkimore - a ka ndryshim për nga rëndësia e qasjeve të menaxhimit bashkëkohor në nivelet hierarkike, është shtruar për testim hipoteza H_{b0} : e cila përmban pohimin se tërësia e qasjeve të menaxhimit bashkëkohor nuk ndryshon, pavarësisht nivelit hierarkik të menaxherit në strukturën e drejtimit në organizatë. Për të analizuar ndryshimin e qasjeve të menaxhimit bashkëkohor në raport me nivelin e menaxhimit, kemi aplikuar testin Kruskal Wallis dhe analizën e variancës (ANOVA).

Përfundimi

Bazuar në rezultatet e mësipërme arrijmë në përfundimin vijues se ekzistojnë dallime mes niveleve menaxheriale dhe qasjeve të menaxhimit bashkëkohor. Shohim se te niveli i lartë (strategjik) ka një vlerësim më të madh të shumicës së qasjeve të menaxhimit bashkëkohor, edhe atë: menaxhimi shkencor, tregtia elektronike, biznesi elektronik, sistemet e ekspertëve dhe analizat e tyre, por ky është një ndryshim mesatar shumë i vogël. Tek niveli taktik një vlerësim më të madh kemi për qasjet vijuese të menaxhimit bashkëkohor; matësi i balancimit dhe Outsourcing, krahasuar me vlerësimet tek niveli i ulët operativ tek të cilët kemi një vlerësim më të theksuar të qasjeve: marrëdhënia me blerësin dhe programet e kualitetit. Sipas testit Kruskal Wallis H, rëndësia në të gjitha rastet është mbi nivelin e duhur të besueshmërisë prej 5%. Sipas rezultateve konkludojmë se në asnjërin prej rasteve nuk ekzistojnë dallime të rëndësishme mes niveleve hierarkike të menaxhimit. Pra, statistikisht themi se nuk ka asnjë dallim dhe ndryshim të rëndësishëm statistikor të qasjeve të menaxhimit bashkëkohor, pavarësisht nivelit hierarkik menaxherial. Andaj, hipoteza H_{b0} pranohet - rëndësia e qasjeve të menaxhimit bashkëkohor nuk ndryshon, pavarësisht nivelit hierarkik të menaxherit në strukturën e drejtimit në organizatë.

Rekomandime

Nga evidenca e studimeve paraprake dhe rezultatet e nxjerra nga ky studim rekomandimet për ngritjen e relevancës së menaxhimit bashkëkohor, e me këtë edhe ngritjes së performancës së secilit menaxher, janë si në vijim:

Institucionet dhe ndërmarrjet duhet të zhvillojnë plane për zhvillimin e kapitalit njerëzor dhe të alokojnë buxhet të veçantë për trajnime në të gjitha ato raste ku ka nevojë;

Punëtorët duhet njoftuar për mundësitë dhe kushtet për të përfituar nga vetë performimi dhe për përparësitë që i ofron vendi i punës;

Menaxhimi duhet të krijoj modele që sigurojnë se dija dhe shkathtësitë e fituara nga trajnimet të barten tek të gjithë punëtorët, pra të ketë një shpërndarje të dijes në nivele apo pozita të njëjta brenda institucioneve (në rastin konkret në organizata të e prodhimit ose shërbimit);

Menaxhimi duhet të krijojë programe të ndryshme që mbështesin trajnimet.

SHTOJCË (Tabela dhe grafikë)

Tabela1.Koeficientët e besueshmërisë për instrumentin për vlerësimin e qasjeve të menexhmentit bashkëkohor për secilin ajtem në veçanti

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Gjithsej Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Menaxhimi shkencor	24.7138	40.373	.385	.250	.814
Marrëdhënia me blerësin	23.9646	39.834	.444	.301	.805
Programet e kualitetit	23.8489	37.013	.626	.436	.779
Sistemet e ekspertëve-analiza tyre	23.7910	38.534	.542	.359	.791
Biznesi elektronik	23.7074	39.111	.484	.328	.800
Tregtia elektronike	23.7846	37.505	.580	.393	.786
Outsourcing	23.7974	36.620	.659	.496	.774
Matësi i balancimit	23.7781	38.612	.535	.324	.793

Tabela2.Koeficientët e besueshmërisë për instrumentin për vlerësimin e stileve të menaxhimit për secilin ajtem në veçanti

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Gjithsej Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
D1	62.1511	54.613	.374	.639
D2	62.0579	54.958	.410	.636
D3	62.1479	54.352	.410	.635
D4	62.2508	55.008	.335	.643
D5	61.9035	55.604	.434	.636
D6	62.0772	54.155	.471	.629
D7	61.9839	55.487	.396	.638
D8	61.8939	55.715	.436	.636
D9	61.8875	54.171	.538	.625
D10	62.0514	56.081	.346	.644
D11	61.8457	55.808	.407	.638
D12	61.9293	56.834	.363	.644
D13	61.9711	56.428	.348	.644
D14	62.0322	56.322	.359	.643
D15	62.1929	57.885	.200	.660
D16	62.6174	65.018	-.185	.715
D17	62.7203	65.531	-.206	.720
D18	63.0611	64.083	-.146	.711

Tabela3. Koeficientët e besueshmërisë për instrumentin për vlerësimin e efektivitetit menaxherial për secilin aitem në veçanti

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Gjithsej Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Efikasitet	14.8714	11.667	.616	.760
Efektivitet	14.9614	11.011	.653	.747
Cilësi	15.0643	11.138	.568	.778
Afatet kohore	14.7170	12.887	.524	.787
Produktiviteti	14.8810	11.892	.601	.765

Tabela 4. Tabela deskriptive për T-estin e çiftëzuar

		Mean	N	Devijimi standard	Gabimi standard Mean
Pair 1	Menaxhimi shkencor	2.6270	311	1.36634	.07748
	Efektiviteti menaxherial	18.6238	311	4.17866	.23695
Pair 2	Marrëdhënia me blerësin	3.3762	311	1.31368	.07449
	Efektiviteti menaxherial	18.6238	311	4.17866	.23695
Pair 3	Programet e kualitetit	3.4920	311	1.33166	.07551
	Efektiviteti menaxherial	18.6238	311	4.17866	.23695
Pair 4	Sistemet ekspertëve - analiza e tyre	3.5498	311	1.29388	.07337
	Efektiviteti menaxherial	18.6238	311	4.17866	.23695
Pair 5	Biznesi elektronik	3.6334	311	1.32982	.07541
	Efektiviteti menaxherial	18.6238	311	4.17866	.23695
Pair 6	Tregtia elektronike	3.5563	311	1.34975	.07654
	Efektiviteti menaxherial	18.6238	311	4.17866	.23695
Pair 7	Outsourcing	3.5434	311	1.32368	.07506
	Efektiviteti menaxherial	18.6238	311	4.17866	.23695
Pair 8	Matësi i balancimit	3.5627	311	1.29830	.07362
	Efektiviteti menaxherial	18.6238	311	4.17866	.23695

Tabela 5. Tabela për T-estin e çiftëzuar

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Menaxhimi shkencor & Efeektiviteti meaxherial	311	.274	.000
Pair 2 Marrëdhënia me blerësin & Efeektiviteti meaxherial	311	.102	.072
Pair 3 Programet e kualitetit & Efeektiviteti meaxherial	311	.112	.048
Pair 4 Sistemet ekspertëve analiza tyre & Efeektiviteti meaxherial	311	.254	.000
Pair 5 Biznesi elektronik & Efeektiviteti meaxherial	311	.132	.019
Pair 6 Tregëtia elektronike & Efeektiviteti meaxherial	311	.125	.028
Pair 7 Outsourcing & Efeektiviteti meaxherial	311	.155	.006
Pair 8 Matësi i balancimit & Efeektiviteti meaxherial	311	.275	.000

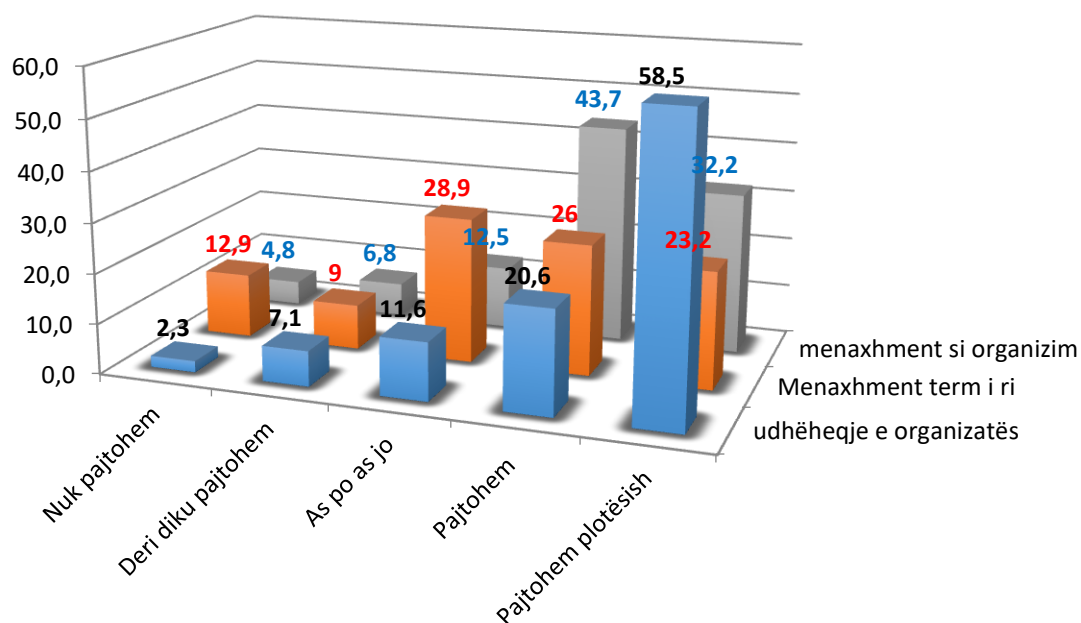
Tabela 6. Të dhënat deskriptive ANOVA - niveli hierarkik

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Menaxhimi shkencor	i ulët-operativ	26	2.7692	1.10662	.21703	2.3223	3.2162	1.00	5.00
	i mesëm - taktik	193	2.5855	1.36328	.09813	2.3919	2.7790	1.00	5.00
	i lartë - strategjik	92	2.6739	1.44579	.15073	2.3745	2.9733	.00	5.00
	Total	311	2.6270	1.36634	.07748	2.4746	2.7795	.00	5.00
Marrëdhënia me blerësin	i ulët - operativ	26	3.8846	1.03255	.20250	3.4676	4.3017	2.00	5.00
	i mesëm - taktik	193	3.3316	1.31255	.09448	3.1453	3.5180	1.00	5.00
	i lartë - strategjik	92	3.3261	1.36767	.14259	3.0429	3.6093	1.00	5.00
	Total	311	3.3762	1.31368	.07449	3.2296	3.5228	1.00	5.00
Programet e kualitetit	i ulët - operativ	26	3.9231	1.26248	.24759	3.4132	4.4330	1.00	6.00
	i mesëm - taktik	193	3.4560	1.29074	.09291	3.2727	3.6392	1.00	6.00

	i lartë - strategjik	92	3.4457	1.42477	.14854	3.1506	3.7407	1.00	6.00
	Total	311	3.4920	1.33166	.07551	3.3434	3.6405	1.00	6.00
Sistemet ekspertëve analiza tyre	i ulët - operativ	26	3.3846	1.41639	.27778	2.8125	3.9567	1.00	5.00
	i mesëm - taktik	193	3.5078	1.25050	.09001	3.3302	3.6853	1.00	5.00
	i lartë - strategjik	92	3.6848	1.35005	.14075	3.4052	3.9644	1.00	5.00
	Total	311	3.5498	1.29388	.07337	3.4055	3.6942	1.00	5.00
Biznesi elektronik	i ulët - operativ	26	3.3846	1.35873	.26647	2.8358	3.9334	1.00	5.00
	i mesëm - taktik	193	3.6114	1.41395	.10178	3.4107	3.8121	1.00	5.00
	i lartë - strategjik	92	3.7500	1.12538	.11733	3.5169	3.9831	1.00	5.00
	Total	311	3.6334	1.32982	.07541	3.4851	3.7818	1.00	5.00
Tregtia elektronike	i ulët - operativ	26	3.5000	1.60624	.31501	2.8512	4.1488	1.00	5.00
	i mesëm - taktik	193	3.5181	1.35821	.09777	3.3253	3.7110	1.00	5.00
	i lartë - strategjik	92	3.6522	1.26173	.13154	3.3909	3.9135	1.00	5.00
	Total	311	3.5563	1.34975	.07654	3.4057	3.7069	1.00	5.00
Outsourcing	i ulët - operativ	26	3.2692	1.42990	.28043	2.6917	3.8468	1.00	5.00
	i mesëm - taktik	193	3.5803	1.35594	.09760	3.3878	3.7728	1.00	5.00
	i lartë - strategjik	92	3.5435	1.22621	.12784	3.2895	3.7974	1.00	5.00
	Total	311	3.5434	1.32368	.07506	3.3957	3.6911	1.00	5.00
Matësi i balancimit	i ulët - operativ	26	3.1923	1.20064	.23547	2.7074	3.6773	1.00	5.00
	i mesëm - taktik	193	3.6891	1.33336	.09598	3.4998	3.8784	1.00	8.00
	i lartë - strategjik	92	3.4022	1.22304	.12751	3.1489	3.6555	1.00	5.00
	Total	311	3.5627	1.29830	.07362	3.4178	3.7076	1.00	8.00

	Menaxhimi si udhëheqje organizatë	Menaxhim si term i ri	Menaxhimi si formë e organizimit
Nuk pajtohem	2.3%	12.9%	4.8%
Deri diku pajtohem	7.1%	9.0%	6.8%
As po as jo	11.6%	28.9%	12.5%
Pajtohem	20.6%	26.0%	43.7%
Pajtohem plotësisht	58.5%	23.2%	32.2%
Total	100.0%		

Tabela 7. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim në pyetjen rreth konceptualizimit të Menaxhimit



Grafiku1. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim në pyetjen rreth konceptualizimit të Menaxhimit

	Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valid 1	14	4.5	4.5	4.5
2	42	13.5	13.5	18.0
3	67	21.5	21.5	39.5
4	102	32.8	32.8	72.3
5	86	27.7	27.7	100.0
Total	311	100.0	100.0	

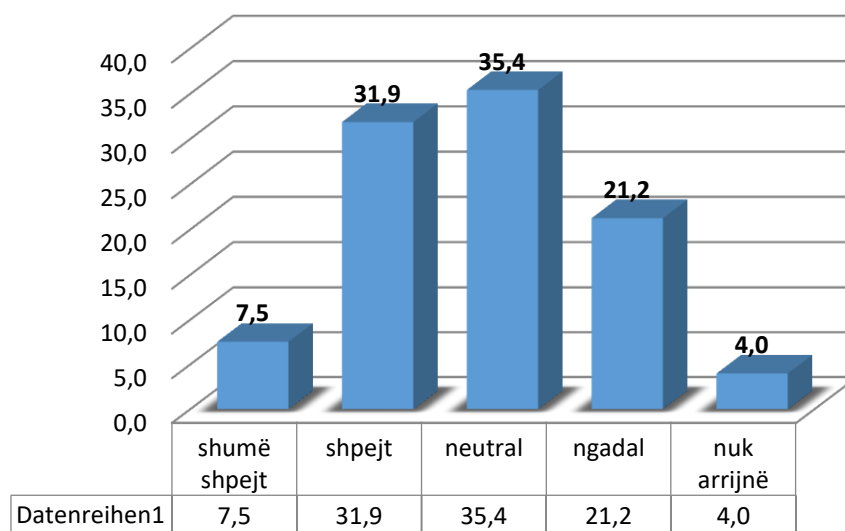
Tabela 8. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim lidhur me pohimin rreth risive menaxheriale

	Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valid 1	13	4.2	4.2	4.2
2	18	5.8	5.8	10.0
3	72	23.2	23.2	33.1
4	99	31.8	31.8	65.0
5	109	35.0	35.0	100.0
Total	311	100.0	100.0	

Tabela 9. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim lidhur me pohimin se identifikimi i risive sjell rritjen e kapitalit

	Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valid 1	6	1.9	1.9	1.9
2	26	8.4	8.4	10.3
3	57	18.3	18.3	28.6
4	98	31.5	31.5	60.1
5	124	39.9	39.9	100.0
Total	311	100.0	100.0	

Tabela 10. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim lidhur me pohimin rreth orientimit të menaxhimit aktual të organizata kundrejt hulumtimit të mundësive dhe teknikave të reja menaxheriale



Grafiku2. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim rreth shpeshhtësisë së arritjes së risive në sferën e menaxhimit

Profili i organizatave në Kosovë

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valid	1	18	5.8	5.8	5.8
	2	42	13.5	13.5	19.3
	3	81	26.0	26.0	45.3
	4	92	29.6	29.6	74.9
	5	78	25.1	25.1	100.0
	Total	311	100.0	100.0	

Tabela 11. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim lidhur me çështjen rrethperiudhës kohore 2015-2016 nëse ka pas pengesa kompania juaj në avancimin e menaxhimit dhe aplikimin e metodave të reja menaxheriale duke gjykuar nga faktori mungesë fondesh

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valid	1.00	23	7.4	7.4	7.4
	2.00	49	15.8	15.8	23.2
	3.00	81	26.0	26.0	49.2
	4.00	73	23.5	23.5	72.7
	5.00	85	27.3	27.3	100.0
	Total	311	100.0	100.0	

Tabela 12. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim lidhur me çështjen rrethperiudhës kohore 2015-2016 nëse ka pas pengesa kompania juaj në avancimin e menaxhimit dhe aplikimin e metodave të reja menaxheriale duke gjykuar nga faktori mungesë informacionesh

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valid	1.00	19	6.1	6.1	6.1
	2.00	35	11.3	11.3	17.4
	3.00	69	22.2	22.2	39.5
	4.00	108	34.7	34.7	74.3
	5.00	80	25.7	25.7	100.0
	Total	311	100.0	100.0	

Tabela 13. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim lidhur me çështjen rrethperiudhës kohore 2015-2016 nëse ka pas pengesa kompania juaj në avancimin e menaxhimit dhe aplikimin e metodave të reja menaxheriale duke gjykuar nga faktori mungesë bashkëpunimi

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valid	1.00	18	5.8	5.8	5.8
	2.00	25	8.0	8.0	13.8
	3.00	67	21.5	21.5	35.4
	4.00	102	32.8	32.8	68.2
	5.00	99	31.8	31.8	100.0
	Total	311	100.0	100.0	

Tabela 14. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim lidhur me çështjen rreth periudhës kohore 2015-2016 nëse ka pas pengesa kompania juaj në avancimin e menaxhimit dhe aplikimin e metodave të reja menaxheriale duke gjykuar nga faktori mungesë trajnimesh

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valid	1.00	14	4.5	4.5	4.5
	2.00	26	8.4	8.4	12.9
	3.00	43	13.8	13.8	26.7
	4.00	115	37.0	37.0	63.7
	5.00	113	36.3	36.3	100.0
	Total	311	100.0	100.0	

Tabela: 15. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim lidhur me çështjen rrethperiudhës kohore 2015-2016 nëse ka pas pengesa kompania juaj në avancimin e menaxhimit dhe aplikimin e metodave të reja menaxheriale duke gjykuar nga faktori mungesë financash.

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valid	1.00	23	7.4	7.4	7.4
	2.00	50	16.1	16.1	23.5
	3.00	61	19.6	19.6	43.1
	4.00	83	26.7	26.7	69.8
	5.00	94	30.2	30.2	100.0
	Total	311	100.0	100.0	

Tabela 16. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim lidhur me çështjen rrethllojit të menaxhimit të aplikuar në organizatat ku punojnë menaxherët - menaxhim i vjetëruar

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valid	1.00	18	5.8	5.8	5.8
	2.00	37	11.9	11.9	17.7
	3.00	57	18.3	18.3	36.0
	4.00	120	38.6	38.6	74.6
	5.00	79	25.4	25.4	100.0
	Total	311	100.0	100.0	

Tabela17. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim lidhur me çështjen rrethllojit të menaxhimit të aplikuar në organizatat ku punojnë menaxherët - menaxhim jashtë çdo standardi

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valid	ekziston	64	20.6	20.6	20.6
	zhvillohet	98	31.5	31.5	52.1
	planifikohet sektor	47	15.1	15.1	67.2
	nuk ekziston	53	17.0	17.0	84.2
	nuk e di	49	15.8	15.8	100.0
	Total	311	100.0	100.0	

Tabela18. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim lidhur me çështjen rrethekzistimit ose jo të departamentit për implementimin e menaxhimit bashkëkohor

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valid	shfrytëzohet	46	14.8	14.8	14.8
	zhvillohet metodologjia BSC	100	32.2	32.2	46.9
	planifikohet të zhvillohet metodologjia	32	10.3	10.3	57.2
	nuk shfrytëzohet	54	17.4	17.4	74.6
	nuk di nëse zhvillohet	79	25.4	25.4	100.0
	Total	311	100.0	100.0	

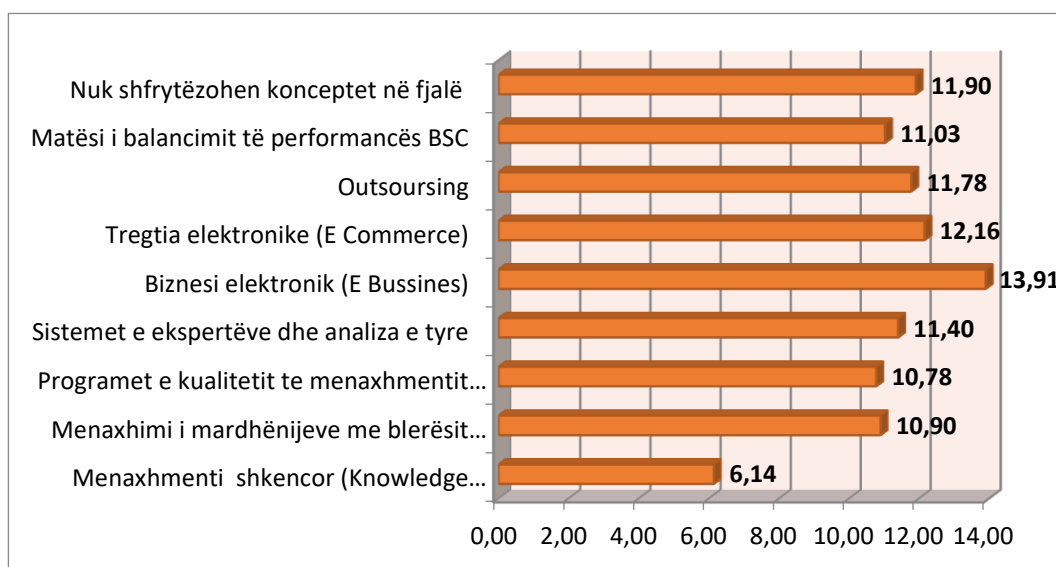
Tabela 19. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim lidhur me çështjen rrethaplikimit të metodologjisë BSC për matjen e performancës së menaxhimit bashkëkohor në organizatën

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valid	Po	114	36.7	36.7	36.7
	Jo	137	52.1	52.1	79.7
	nuk di	60	19.3	19.3	100.0
	Total	311	100.0	100.0	

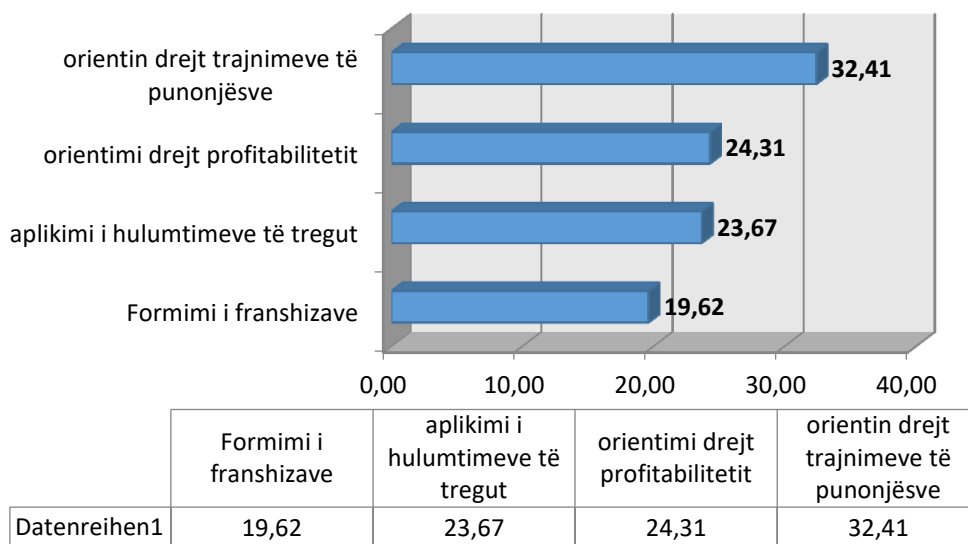
Tabela 20. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim lidhur me çështjennëse të punësuarit ndjekin brenda një viti ndonjë kurs, trajnim, shkollë profesionale në fushën e menaxhimit

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valid	mjaft shumë	53	17.0	17.0	17.0
	pjesërisht	105	33.8	33.8	50.8
	Pak	46	14.8	14.8	65.6
	Aspak	36	11.6	11.6	77.2
	BSC nuk aplikohet	71	22.8	22.8	100.0
	Total	311	100.0	100.0	

Tabela 21. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim lidhur me çështjene ndikimit të metodologjisë BSC për vlerësimin e performancës së menaxherëve në konkurrueshmërisë në treg



Grafiku 3. Aplikueshmëria e qasjeve të menaxhimit bashkëkohor në organizatat e përfshira në studim



Grafiku 4. Aplikueshmëria strategjive të zhvillimit ekonomik në organizatat e përfshira në studim

		Niveli menaxherial	Stazhi në punë	Ngritje në punë
Kapitali vendor	Pearson Correlation	.355**	-.076	-.044
	Sig. (2-tailed)	.006	.183	.444
	N	230	230	230
Kapitali huaj	Pearson Correlation	-.084	-.209	-.104
	Sig. (2-tailed)	.455	.061	.358
	N	81	81	81

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

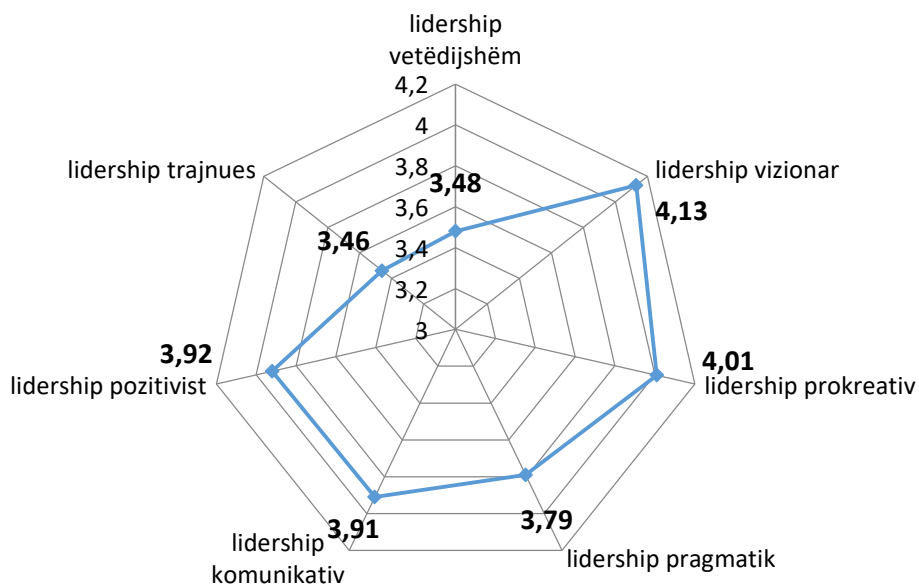
Tabela22. Paraqitja tabelare e koeficienteve të korrelacionit mes llojit të strukturor të kapitalit të organizata së dhe nivelit menaxherial, stazhit të punës dhe ngritjes në pozitë

		Stil autokrat i menaxhimit	Stil demokrat i menaxhimit	Stil liberal i menaxhimit
Qasjet e Menaxhimit bashkëkohor	Pearson Correlation	.471**	.285**	.331**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000
	N	311	311	311

Tabela23. Paraqitja tabelare e koeficienteve të korrelacionit mes qasjeve të menaxhimit bashkëkohor dhe tre stileve të lidershipit: autoritar, liberal dhe demokrat

	lidership vetëdijshëm	lidership vizionar	lidership prokreativ	lidership pragmatik	lidership komunikativ	lidership pozitivist	lidership trajnues
Mesatarja	3.48	4.13	4.01	3.79	3.91	3.92	3.46
Devijimi	1.37	.96	1.01	1.06	1.15	1.19	1.39
1.00	8.7%	1.6%	1.6%	1.0%	4.2%	4.2%	10.0%
2.00	22.2%	5.8%	7.1%	13.5%	9.6%	11.6%	19.6%
3.00	15.1%	13.5%	20.3%	21.9%	17.4%	14.8%	18.3%
4.00	20.6%	35.7%	31.8%	32.8%	28.9%	26.7%	18.3%
5.00	33.4%	43.4%	39.2%	30.9%	39.9%	42.8%	33.8%

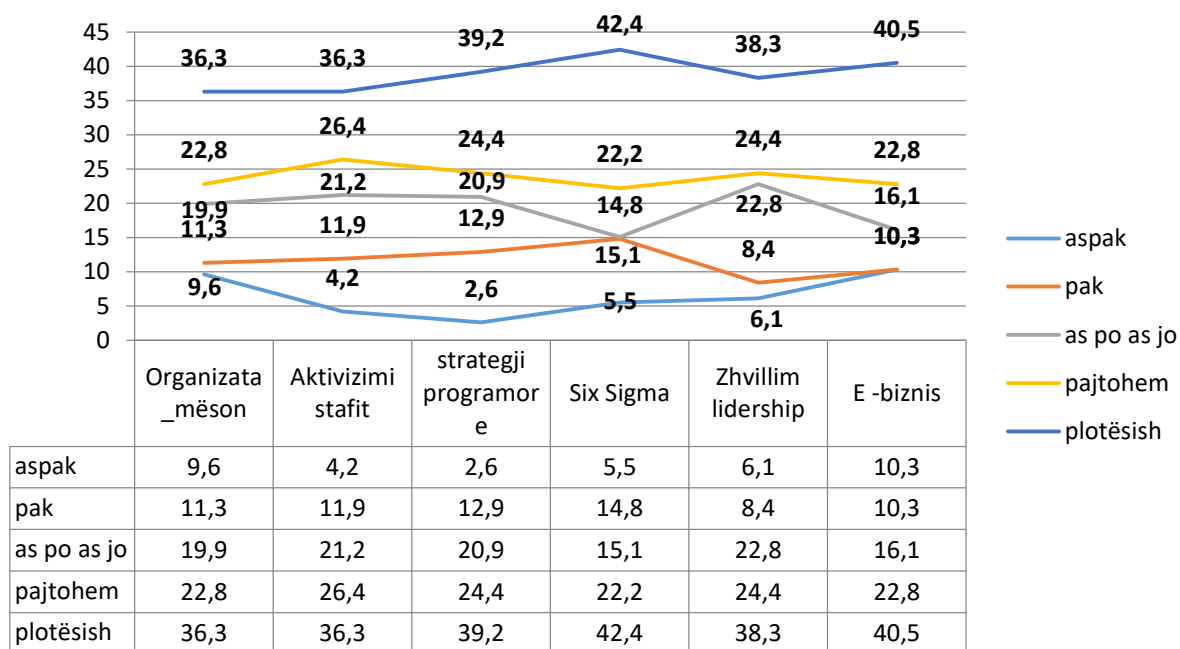
Tabela 24. Deklarimet e menaxherëve të përfshirë në studim rreth shkallës së përfaqësimit të llojit të lidershipit në organizatën në të cilën janë të punësuar



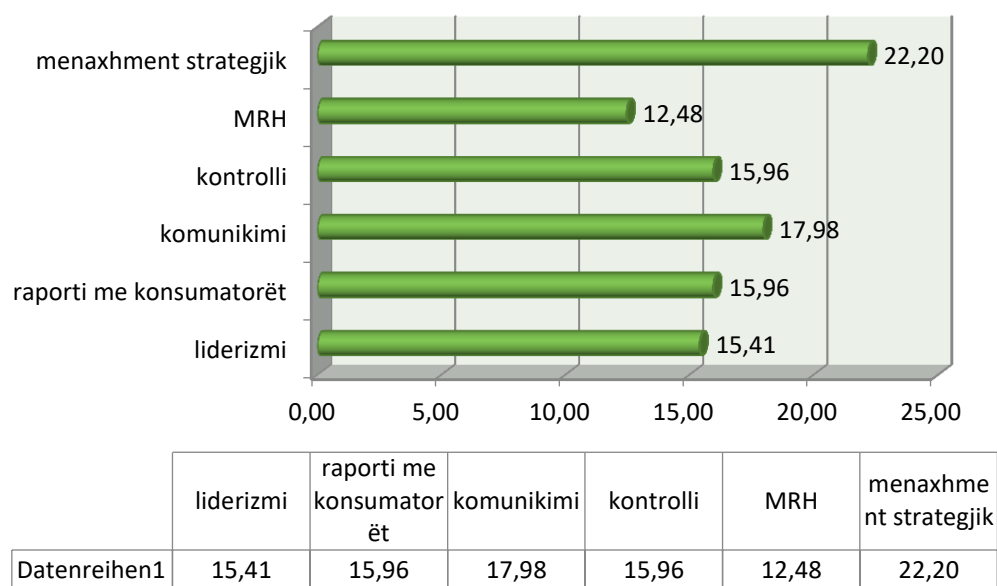
Grafiku5. Profili i lidershipit në organizatën e menaxhimit bashkëkohor

Shkalla e pajtueshmërisë	Organizata mëson	Aktivizimi i stafit	strategji programore	Six Sigma	Zhvillim lidership	E -biznis
1.00 aspak	9.6	4.2	2.6	5.5	6.1	10.3
2.00	11.3	11.9	12.9	14.8	8.4	10.3
3.00 neutral	19.9	21.2	20.9	15.1	22.8	16.1
4.00	22.8	26.4	24.4	22.2	24.4	22.8
5.00 plotësisht	36.3	36.3	39.2	42.4	38.3	40.5
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tabela 25. Shkalla e aplikueshmërisë së qasjeve të menaxhimit bashkëkohor në ndërmarrjet e përfshira në studim



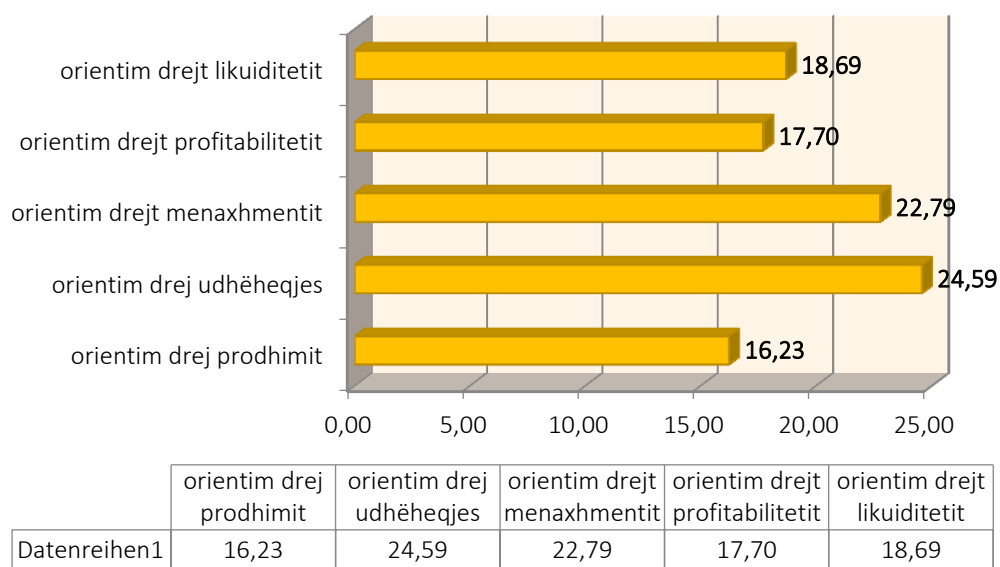
Grafiku 6. Shkalla e aplikueshmërisë së qasjeve të menaxhimit bashkëkohor në ndërmarrjet e përfshira në studim



Grafiku7. Përfshirja e faktorëve në efektivitetin menaxherial

Shkalla e pajtueshmërisë	Organizatë e centralizuar	Vendimmarrja nga menaxheri	Vendimmarrja nga udhëheqësish	Metoda urdhër i premë	Diskutimi vendimmarrrjes
1.00 aspak	8.7	3.2	4.8	5.5	3.9
2.00	10.3	8.0	9.3	10.3	7.4
3.00 neutral	22.8	25.1	25.1	11.3	19.6
4.00	36.7	43.4	43.1	40.5	26.7
5.00 plotësisht	21.5	20.3	17.7	32.2	42.4
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

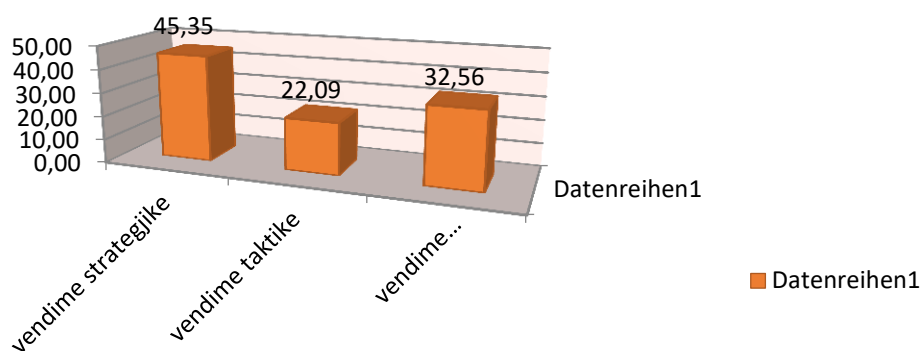
Tabela26. Lloji i vendimarrjes në organizatat e përfshira në studimin doktorial



Grafiku 8. Orientim i organizatave të përfshira në studim drejt likuiditetit, profitit, prodhimit dhe menaxhimit përmes përqindjes (Burimi: Autori)

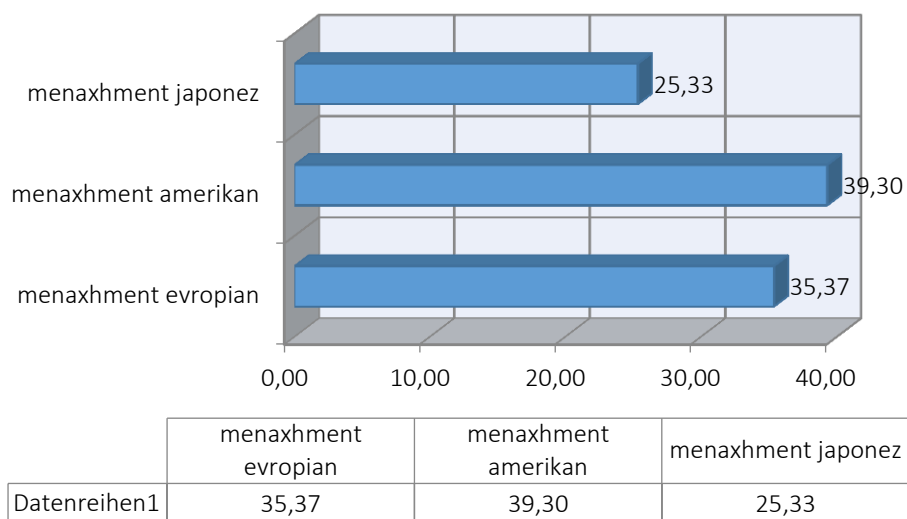
	Vendimmarrje strategjike	Vendimmarrje taktike	Vendimmarrje administrative
1.00 aspak	5.5%	8.7%	11.9%
2.00	19.6%	23.2%	17.4%
3.00 neutral	20.6%	17.4%	20.9%
4.00	16.7%	32.5%	22.8%
5.00 plotësisht	37.6%	18.3%	27.0%
Total	100.0%	100.00%	100.00%

Tabela 27. Përfaqësimi i vendimmarrjes në menaxhim të menaxhimit i organizatave të përfshira në studim



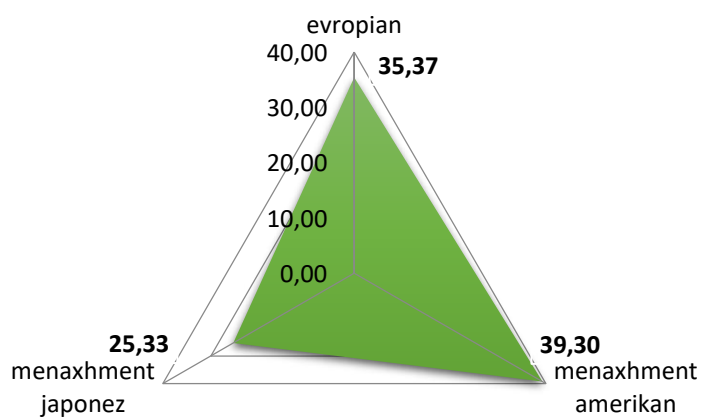
	vendime strategjike	vendime taktike	vendime administrative
Datenreihen1	45,35	22,09	32,56

Grafiku 9. Lloji i vendimarrjes të menaxherëve të përfshirë në studim (Burimi: Autori)



	menaxhment evropian	menaxhment amerikan	menaxhment japonez
Datenreihen1	35,37	39,30	25,33

Grafiku 10. Konceptet menaxheriale të përfshira në menaxhimin e organizatave të përfshira në studim (Burimi: Autori)



Grafiku11. Përfaqësimi i tre llojeve të menaxhimit në organizata të kosovare (Burimi: Autori)

BIBLIOGRAFIA

A. Burimet parësore

Musabelliu, B & Kërçini, D& A, Bejko. “MENAXHIMI STRATEGJIK” fq.54.
Tiranë 212.

Llaci, Shyqri: “Manaxhimi” 2010.110.

Masic, Branislav. “DOKTORSKA DISERTACIJA” - Savremeni menadzment i
njegov uticaj na unaprejenje poslovnih odnosa u Preduzecu.

Mašić, Branislav: “MENADŽMENT”, Beograd 2010, 19.

Mašić, Branislav: ”MENADŽMENT, Beograd 2010, 22.

Druker, P. (2003): Moj pogled namenadžment” Ideje koje su unapredile
menadžment, I.Adižes, Novi Sad, 2003. 17-18.

Robins, P.&Stephen &David De Cenzo “BAZAT E MENAXHIMIT”-Koncepte
dhe aplikimet themelore-2012.34.

Draker, P.“Upravljanje novom drustvu”, I Adizes Novi sad 2005 fq.11 cit.Iskra
maksimovic “Obrazovanje menadzera za 21 vek” “dis. dok.
2005.19.

Mašić, Branislav. “MENADŽMENT” BEOGRAD2010.111

Hodzic, Abid “Doktorska distertacija. Organizaciono strukturiranje preduzeca
uslovljeno njegovom razvojnom strategijom i poslovnom
politikom”,Banja Lluca 2010, 255.

Štefanić, Prof. dr. Nedeljko: “Osnove Menadzmenta” Ligjerata të autorizuar
Split,2012.

Ramosaj. Blerim. “MANAGEMENT”, Prishtinë -2007.27.

Šain, Dijana-Cucin.“OSNOVA MENADŽMENTA”. Skripta Ligj. Dubrovnik
2014.10.

- Wren, D- Voich D:**"Menadžment - proces, struktura i ponašanje", PS "Grmeč"-
Privredni pregled Beograd, 1996. 60. Cit nga Masic Branislav
2010..St.45.
- Masic, Branislav** Dok. Dis. "Savremeni menadžment i njegov utica na
unapredjenje poslovnih odnosa u preduzeću" Beograd 2012.45
- Masic, Branislav** "DOKTORSKA DISERTACIJA" – "Savremeni menadžment i
njegov uticaj na unapređenje poslovnih odnosa u Preduzeću",
Beograd 2012. St 25.
- Mašić, Branislav:** "STRATEGIJSKI MENADŽMENT" Beograd 2012.24
- Higgins, J. (1994):** The management Challenge, Mac Milan, Cit. The New York
1994. fq.19.
- Mašć, Branislav** "MENADZMENT" Beograd 2012 .39.
- Masic, Branislav** "Osnovi menadžmenta", Beograd 2010.57.
- Masic, Branislav** Northouse, P.G. (2008): Liderstvo – teorija i praksa, Sage Data
Status, Beograd, "OSNOVNI MENADZMENT" 2008. 417.
- Masic, Branislav,** "Menadžment, Principi, koncepti i procesi" . Beograd.2010.417.
- The Handbook J.** "Adair. of Management and Leadership" fq 120 The New York.
- Mašić, Branislav** "MENADŽMENT PRINCIPI, KONCEPTI I PROCESI"
Četvrto izmenjeno i dopunjeno izdanje-Redakcija Beograd:2010 .St.420.
- The Handbook John** "Adair of Management and Leadership" New York 2012.125.
- The Handbook John** "Adair of Management and Leadership" (Chapter 6:
Leadership and Teambuilding) New York 2012.47.
- The Handbook John** "Adair of Management and Leadership" (Chapter 6:
Leadership and teambuilding) New York2012.139.
- Masic, Branislav** "OSNOVNI MENAZDMENT" Menadžment: principi, koncepti
i procesi 2010.422.

- Stavrić**, Božidar: “Menadžment”, Univerzitet Sinergija, Beograd, (2003). 336 & 411& 412. Cit. Masic Branislav “MENADZMENT” 2003.422.
- Daniel**, Goleman: “Emocionalna inteligencija”, Geopoetika, Beograd (2002), 411
- Masic**, Branislav “MANADZMENT” Beograd 2012. 424.
- Adizes**, Isak (1994): Dijagnoza stilova upravljanja, Prometej Agora, Novi sad, str. 80. cit. OSNOVNI menadzment 1994 425.
- Abadina, F.O. and Mba, C.B. (2014). Influence of Socio economic and demographic factors on reading attitude of primary school pupils in Ibadan. *Journal of the Nigerian Library Association*, 47(12): 11-25.
- Abdul-Azeem, M., Fatima, S., 2012. Factors favoring managerial effectiveness: a study of select public & private sector organizations. *International Journal of Business Economics & Management Research*, 2(1), pp.1-27.
- Armstrong, M. and Baron, A. (2004) *Managing performance: performance management in action*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, M. –Stephens,T.(2008). *Management a Leadership*, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2177-4, Praha.
- Arumugam, S. 2001. Why performance management doesn't work. And ways to fix it. *People Dynamics*: 24-25.
- Augamel, U. K., Rangnekar, S. & Rastogi, R.,2011. Managerial effectiveness in Indian organizations: reexamining an instrument in an Indian context. *Research and Practice in Human Resource Management*, 19(1), pp.69-78.
- Bamel, U., Rangnekar, S., Stokes, P., & Rastogi, R. (2015). Managerial effectiveess: An Indian experience. *Journal of Management Development*, 34(2), 202–225.
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8, 274–289.
- Certo, S. C., Certo, S. T., 2012. *Modern management: concepts and skills*. 12th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31, 1–12.

- Eagly, A.H. and Carli, L.L. (2007), *Through the Labyrinth*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Ely, R.J., Ibarra, H., & Kolb, D.M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning Education*, 10(3), 474-493. doi: 10.5465/amle.2010.0046.
- Hamlin, R.G. (2002), "A study and comparative analysis of managerial and leadership effectiveness in the National Health Service: an empirical factor analytic study within an NHS trust hospital", *Health Service Management Research*, Vol. 15 No. 4, pp. 245-263.
- Harris, C. A., & Leberman, S. I. (2012). Leadership development for women in New Zealand universities: Learning from the New Zealand women in leadership program. *Advances in Developing Human Resources*, 14(1), 28-44. doi:10.1177/1523422311428747.
- Hassan, B. and Ogunkoya O. (2014). Demographic Variables and Job Performance: Any Link? *ActaUniversitatisDanubius*10(4) 1-8.
- Hellriegel D, Jackson ES, Slocum J, Staude G, Amos T, Klopper HB, Louw L, Oosthuizen T, (2004): *Management* 2nd edition. Oxford University Press: South Africa.
- Hellriegel D, Jackson SE, Slocum J, Staude G, Amos T, Klopper HB, Louw L, Oosthuizen T. F. J., (2008): *Management*. 3rd South African Edition. Cape Town: Oxford University Press.
- Ismail, H., 2015, 'Gender differences in personal values: A business perspective', *International Journal of Commerce and Management* 25(4), 687–698. <https://doi.org/10.1108/IJCoMA-10-2013-0104>.
- Kumar S., Gulati R., (2010). Measuring efficiency, effectiveness and performance of Indian public sector banks. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 59 Iss:1 pp.51–74 <http://dx.doi.org/10.1108/17410401011006112> .

- Mimoza Manxhari (2013): “Sjellja në Organizatë (Kuptimi dhe Menaxhimi i Aspektit Njerëzor të Organizates)”, albPAPER, Tiranë.
- Miron, E., Erez, M. and Navah, E. (2004), “Do personality characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 No. 2, pp. 175-199.
- Taslimi, M. S. (2015). *Management of organizational development* (12th ed). Tehran: SAMT.
- Virginia Bottomley (2018): “The 20-year Journey on Gender Personal Perspectives From Leaders In Executive Search. The Odgers Berndtson corporate leadership barometer. <https://www.odgersberndtson.com/media/5084/thought-paperwomen-as-ceos.pdf> .
- Waldman, D.A., Gopalakrishnan, M., (1996). Operational, organizational, and human resource factors predictive of customer perceptions of service quality. *Journal of Quality Management* 1, 91-108.
- Wang, J. (2011), “Understanding managerial effectiveness: a Chinese perspective”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 35 No. 1, pp. 6-23.
- Whitley, B.E. & Kite, M.E., 2012, *Principles of research in behavioral science*, 3rd edn., Routledge, East Sussex.
- Zahra, S. A. and George, G. (2002): ‘International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda’. In *Strategic Entrepreneurship: Creating an Integrated Mindset*, edited by Hitt M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. and Sexton, D., 255-288. Oxford: Blackwell Publishing.
- Markovic. J., Ravlovic. M. (2014) *Odlike menadžmenta u savremenim kompanijama. Ekonomija teorija i praksa. VII, 2 f.86-113.*
- Bedeković, V., (2010): *Interkulturalni aspekti menadžmenta. Virovitica. Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici.*
- Pfeifer, S., (2010). *Menadžment. Ekonomski Fakultet.*
- Buble, M. (2010): *Poslovno vođenje, Sinergija – nakladništvo, Zagreb, str. 115.* Buble, M. (2000): *Management, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 312.*

- Cyert, R. M., March, J. G. (2000): A Behavioral Theory of the Firm, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, str. 450.
- Buble, M. (2009): Management, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 523.
- Buble, M. (2006): Management, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 324.
- Rupčić, N. (2018) Suvremeni menadžment: Teorija i praksa, Rijeka, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
- Adams, J., Khan, H. T., Raeside, R., and White, D., 2007, Research Methods for Graduate Business and Social Science Students.
- Babbie, E. 2011. Social research counts. Australia, Belmont, CA: Wadsworth Publisher
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8, 274-289.
- Bluman, A. G. (2009). *Elementary Statistics. A step by step approach.* (7th edition). USA: McGraw-Hill.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods.* Oxford University Press.
- Bulmer, M. (2004): *Questionnaires*, 1st edition, Sage Benchmarks in Social Science Research Methods, edited by: Bulmer, M., Sage Publications, London.
- Burns Alvin C., Bush Ronald F. (2010) *Marketing Research*, 6th Global edition, Pearson Education Inc.
- Cañadas, I., and Sánchez, A. (1998). "Categorías de respuesta en escalas tipo Likert." *Psicothema*. Vol. 10. Num. 3. pp. 623-628.
- Carlson, K.D. and Wu, J. (2012), "The illusion of statistical control: control variable practice in management research", *Organizational Research Methods*, Vol. 15 No. 3, pp. 413-435.
- Cochran, W. G. (1977), *Sampling Techniques*, Third Edition, New York: John Wiley & Sons.
- Coleman, M. and Briggs, A. (2002). *Research Methods in Educational Leadership and Management.* London: SAGE.

- Connolly, P. (2007). *Qualitative Data Analysis in Education: A critical introduction using SPSS*. London: Routledge.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2006). *Business Research Methods (9th edition)*. USA: McGraw-Hill.
- Creswell, J.W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. London: SAGE Publications Ltd.
- Crotty M, (2003). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*. Chapter 1, St Leonards. Australia: Allen & Unwin.
- Dawes, R. (1975). *Fundamentos y técnicas de medición de actitudes*. México. Limusa.
- Daymond, C. and Holloway, I., 2011. *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. 2nd ed. New York, USA: Routledge.
- Deschamps, 2005 - Deschamps, J., P. (2005) Different leadership skills for different innovation strategies. *Strategy & Leadership*, 33 (5), str. 31 – 38.
URL: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/10878570510616861>
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixedmode surveys: The tailored design method (4th ed.)*. US: John Wiley & Sons Inc.
- Ernst, A. F., & Albers, C. J. (2017). Regression assumptions in clinical psychology research practice -a systematic review of common misconceptions. *PeerJ*, 5, [e3323]. <https://doi.org/10.7717/peerj.3323>.
- Field, A., (2005), 'Discovering Statistics using SPSS', SAGE publications, botimi i dytë.
- Gill, J., Johnson, P. & Clark, M. (2010). *Research Methods for Managers*, SAGE Publications.
- Green, S. 1991. How many subjects does it take to do a regression analysis? *Multivariate behavioural research*. Vol 26 (3). 499 –510.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis (Seventh edition ed.)*. New York: Pearson Prentice Hall.
- Hunt, S. D., Sparkman, R. D., & Wilcox, J. B. (1982). The pretest in survey research: Issues and preliminary findings. *Journal of Marketing Research*, 19 (2), 269-273.

- IBM Corporation (2011): "IBM SPSS Missing Values 20", public.dhe.ibm.com › spss › documentation › statistics › client › Manuals.
- Jackson S., 2009, *Research Methods and Statistics, a Critical Thinking Approach*, 3rd ed.
- Jonker. J. & Pennink, B. (2010). *The Essence of Research Methodology. A Precise Guide for Masters and PhD students in Management Sciences*. Heidelberg,
- Kume, K., (2015): *Statistika*: Westprint: Durrës.
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2008). *Statistical Techniques in Business & Economics* (13th edition). USA: McGraw-Hill.
- Lohr, S.L., (2010). *Sampling: Design and Analysis*. Boston: Brooks/Cole Cengage Learning
- McDaniel, C. and Gates, R., 2010. *Marketing Research*, 8th edition. Willey.
- McGuirk, P. M. and O'Neill, P. (2005): *Using Questionnaires in Qualitative Human Geography*, in: *Qualitative Research Methods in Human Geography*, edited by: Hay, I., Oxford University Press, Australia.
- Myers, M. D. (2009). *'Qualitative Research in Business & Management'*. Sage, London.
- Neuman, W.L. (2006). *Social research methods: Quantitative and qualitative approaches*. 6th ed. Boston: Pearson Education Inc.
- Nunnally JC, Bernstein ICH (1994): *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill, 3.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric methods*. New York: McGraw-Hill.
- Payne, S. L. (1951): *The Art of Asking Questions*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- Struwig, F.W. & Stead, G.B. 2007. *Planning, designing and reporting research*. Cape Town: Pearson.
- Stutely, M. 2003. *Numbers guide: the essentials of business numeracy*. Londër. Bloomberg Press.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6 ed.). Boston: Pearson Education.
- Wilson, C., Morgan, B. 2007. *Understanding power and rules of thumb for determining sample sizes*, *Tutorials in Quantitative methods for Psychology*. Vol 3 (2). 43-50.

- Woo, S. E., & Allen, D. G. (2013). Toward an inductive theory of stayers and seekers in the organization. *Journal of Business Psychology*, 29, 683-703.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*, (2nd Ed.), Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Yukl, 1989 -Yukl, A., (1989) *Leadership in Organizations*. New York: Prentice Hall.
- Zeller, R. A. (2006). *Statistical tools in applied research*. Accessed 5 April 2013, <http://www.personal.kent.edu/rzeller/Ch.%2010.pdf>.
- Zikmund, W.G., Babin, J.C. Carr and M. Griffin, (2012): *Business Research Methods*. 9th Edn., Cengage Learning, Mason, ISBN-10: 1111826927, pp: 696.
- Adams, J., Khan, H. T., Raeside, R., and White, D., 2007, *Research Methods for Graduate Business and Social Science Students*.
- Babbie, E. 2011. *Social research counts*. Australia, Belmont, CA: Wadsworth Publisher
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8, 274-289.
- Bluman, A. G. (2009). *Elementary Statistics. A step by step approach*. (7th edition). USA: McGraw-Hill.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Bulmer, M. (2004): *Questionnaires*, 1st edition, Sage Benchmarks in Social Science Research Methods, edited by: Bulmer, M., Sage Publications, London.
- Cañadas, I., and Sánchez, A. (1998). "Categorías de respuesta en escalas tipo Likert." *Psicothema*. Vol. 10. Num. 3. pp. 623-628.
- Carlson, K.D. and Wu, J. (2012), "The illusion of statistical control: control variable practice in management research", *Organizational Research Methods*, Vol. 15 No. 3, pp. 413-435.
- Cochran, W. G. (1977), *Sampling Techniques*, Third Edition, New York: John Wiley & Sons.
- Coleman, M. and Briggs, A. (2002). *Research Methods in Educational Leadership and Management*. London: SAGE.
- Connolly, P. (2007). *Qualitative Data Analysis in Education: A critical introduction using SPSS*. London: Routledge.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2006). *Business Research Methods* (9th edition). USA: McGraw-Hill.
- Creswell, J.W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. London: SAGE Publications Ltd.
- Crotty M, (2003). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*. Chapter 1, St Leonards. Australia: Allen & Unwin.
- Dawes, R. (1975). *Fundamentos y técnicas de medición de actitudes*. México. Limusa.
- Daymond, C. and Holloway, I., 2011. *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. 2nd ed. New York, USA: Routledge.

- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixedmode surveys: The tailored design method* (4th ed.). US: John Wiley & Sons Inc.
- Ernst, A. F., & Albers, C. J. (2017). Regression assumptions in clinical psychology research practice -a systematic review of common misconceptions. *PeerJ*, 5, [e3323]. <https://doi.org/10.7717/peerj.3323>.
- Field, A., (2005), 'Discovering Statistics using SPSS', SAGE publications, botimi i dytë.
- Gill, J., Johnson, P. & Clark, M. (2010). *Research Methods for Managers*, SAGE Publications.
- Green, S. 1991. How many subjects does it take to do a regression analysis? *Multivariate behavioural research*. Vol 26 (3). 499 –510.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (Seventh edition ed.). New York: Pearson Prentice Hall.
- Hunt, S. D., Sparkman, R. D., & Wilcox, J. B. (1982). The pretest in survey research: Issues and preliminary findings. *Journal of Marketing Research*, 19(2), 269-273
- IBM Corporation (2011): “IBM SPSS Missing Values 20”, public.dhe.ibm.com > spss > documentation > statistics > client > Manuals.
- Jackson S.,2009, *Research Methods and Statistics, a Critical Thinking Approach*”, 3rd ed
- Jonker. J. & Pennink, B. (2010). *The Essence of Research Methodology. A Precise Guide for Masters and PhD students in Management Sciences*. Heidelberg,
- Kume, K., (2015): *Statistika*: Westprint: Durrës.
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2008). *Statistical Techniques in Business & Economics* (13th edition). USA: McGraw-Hill.
- Lohr, S.L., (2010). *Sampling: Design and Analysis*. Boston: Brooks/Cole Cengage Learning
- McDaniel, C. and Gates, R., 2010. *Marketing Research*, 8th edition. Willey.
- McGuirk, P. M. and O’Neill, P. (2005): *Using Questionnaires in Qualitative Human Geography*, in: *Qualitative Research Methods in Human Geography*, edited by: Hay, I., Oxford University Press, Australia.
- Myers, M. D. (2009). ‘*Qualitative Research in Business & Management*’. Sage, London
- Neuman, W.L. (2006). *Social research methods: Quantitative and qualitative approaches*. 6th ed. Boston: Pearson Education Inc.
- Nunnally JC, Bernstein ICH (1994): *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill, 3
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric methods*. New York: McGraw-Hill.
- Payne, S. L. (1951): *The Art of Asking Questions*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- Struwig, F.W. & Stead, G.B. 2007. *Planning, designing and reporting research*. Cape Town: Pearson.
- Stutely, M. 2003. *Numbers guide: the essentials of business numeracy*. Londër. Bloomberg Press.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6 ed.). Boston: Pearson Education.

- Wilson, C., Morgan, B. 2007. Understanding power and rules of thumb for determining sample sizes, *Tutorials in Quantitative methods for Psychology*. Vol 3 (2). 43-50
- Woo, S. E., & Allen, D. G. (2013). Toward an inductive theory of stayers and seekers in the organization. *Journal of Business Psychology*, 29, 683-703.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*, (2nd Ed.), Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Zeller, R. A. (2006). *Statistical tools in applied research*. Accessed 5 April 2013, <http://www.personal.kent.edu/rzeller/Ch.%2010.pdf>.
- Zikmund, W.G., Babin, J.C. Carr and M. Griffin, (2012): *Business Research Methods*. 9th Edn., Cengage Learning, Mason, ISBN-10: 1111826927, pp: 696.
- Cronbach, Lee J. (1951). "Coefficient alpha and the internal structure of tests". *Psychometrika*. Springer Science and Business Media LLC. **16** (3): 297–334. doi:[10.1007/bf02310555](https://doi.org/10.1007/bf02310555). ISSN [0033-3123](https://www.issn.org/issn/0033-3123).
- Besnik S. Skenderi (2012). "Hulumtimet Shkencore dhe Analizimi i të Dhënave me SPSS, Prishtinë.
- Elif F. Acar, Lei Sun (2012). A Generalized Kruskal-Wallis Test Incorporating Group Uncertainty with Application to Genetic Association Studies. arXiv:1205.0534v1 [stat.ME].
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (Seventh edition ed.). New York: Pearson Prentice Hall.
- Tavakol, Mohsen & Dennick, Reg. (2011). Making Sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*. 2. 53-55. 10.5116/ijme.4dfb.8dfd.
- Thode HJ (2002). *Testing for normality*. New York: Marcel Dekker.
- Vihinen M. (2012). How to evaluate performance of prediction methods? Measures and their interpretation in variation effect analysis. *BMC genomics*, 13 Suppl 4(Suppl 4), S2. doi:[10.1186/1471-2164-13-S4-S2](https://doi.org/10.1186/1471-2164-13-S4-S2).
- Wilson, C., Morgan, B. 2007. Understanding power and rules of thumb for determining sample sizes, *Tutorials in Quantitative methods for Psychology*. Vol 3 (2). 43 –50.

B. Burimet dytësore

Robbins Stephen P., Mary Coulter (2005):Menadžment, Data status, Beograd, 2005.436-7. cit.OSNOVNI menadzment 2005.425.

The Handbook John Adair of Management and Leadership Edited by Neil Thomas page.83“MENADZMENT” Redaktor Masic Branislav 2010.71.

Hamel, Gary u suradnji sa Bressnom Billom 2009, Buducnost menadzmenta Mate Zagreb st.12 cit.Dis doktoratures, Miroljub Albijanic 2009.119.

Cicovacki, Predrag, 2010 Istina i iluzija Kant na raskersnici, dereta Beograd str.175. Cit Dis doktoratures , Miroljum Albijanic 210.192.

J.M., Higgins, Masic Branisllav (1994.): The Management Challenge, Macmillan Publishing Company, 1994. 51 cit nga Masic.

Masic, Branisllav “MENAZDMENT”. Beograd 2010. 87.

Drucker, P 2005 Najvazhnije o menadzmenti M.E.P.Consulting, Zagreb str.70 Cit Dis doktoratures , Miroljub Albijanic 2010.196.

Masic, Branislav, “MANAZDENT -Evolucija menadžmenta” Beograd.2012.85

Milenkovc, Heleta. 2010, TQM. Modeli ivrsnosti i integrisani menadzment sistem Zavod za Udbenike, Beograd cit.”Dis doktoratures” Albijanic, Miroljum Beograd 2012.124.

Ceha, Milenko DOKTORSKA DISERTACIJA”ULOGA KORPORATIVNE ODGOVORNOSTI U SAVREMENOM POSLOVANJU U SERBIJI “Auto W.Eduard Deming What is Six Sigma managers W.Eduard Deming 2012.6.

Ceha, Milenko “DOKTORSKA DISERTACIJA”ULOGA KORPORATIVNE ODGOVORNOSTI U SAVREMENOM POSLOVANJU U SERBIJI “ Beograd 2010.94.

Rezoluta 1244. E cila është sjellë së bashku me Rezolutën e Kombevet të Bashkuara

nr. 1244 mbi administrimin e përkohshëm të Kosovës-UNMIK (UNITED ADMINISTRATION INTERN ADMINISTRATION MISSION IN KOSOVO).

Ceha, Milenko: DOKTORSKA DISERTACIJA "ULOGA KORPORATIVNE ODGOVORNOSTI U SAVREMENOM POSLOVANJU U SERBIJI "Beograd 2013.27.

Masic, Branislav Aut. Ceha Milenko "Strategiski menadzment Universitet" BK, Beograd 1996 str.32 cit. disrtacion dok Uloga korporativne drustvene odgovornosti u savremenom poslovanj u Srbiji Beograd 2012.27.

Haward Hamel Gary bussines press "Buducnost Menadzmenta" , Za izdavaca Izdavaco preduzece MATE D.O.O-ZAGREB 2002.

G.C Eliza Collins Anne Mary Devanna "IZAZOVI MENADZMENTA U XXI STOLJECU" (Potpuni Prikaz, od upravjanja ljudsim resursima do razumjevanja brojeva I oderdivanje strategije)–Published Simultaneously Canada za Za izdavaca Izdavaco preduzece MATE D.O.O-ZAGREB.

C.Certo S.treviz Samuel Certo-Moderni Menadznet 10 izdanje Za izdavaca Izdavacko preduzece MATE D.O.O-ZAGREB, 2009.

Kume, Vasilika "Menaxhimi Strategjik" Tiranë 2003.

Ramosaj, Berim Prod. Dr."Bazat e menaxhimit" Prishtinë 2007.88.

Kristo, Ilia Prof.Dr. "Biznesi Ndërkombëtar" Botimi i dytë, Tiranë 2004.

Civici, Adrian "Transformimi i madh"-Nga plani drejt tregut, Tiranë maj 2014 UET/PRESS.

Civici, Adrian "KRIZA FINANCIARE " APO GLOBALE, Tiranë 2010 UET/PRESS.

Civici, Adrian "iLuzionet monetare " MASHTRIMET E MËDHA, Tiranë 2011 OMBRA GVG .

Civici, Adrian “GLOBALIZIMI” ANTE PORTAS ,Tiranë 2009 UET/PRESS.

Panariti, Suzana “Menaxhimi i Projektiti” Teori, Raste Studimi dhe ushtrime, Tiranë 2014.

NarayananM.P&Nanda K. Vikram “Financije za stratesko Odlucivanje” Sto ne

financiski menadzeri trebaju znati. Poslovna Skolla Sveuciliste u

Michiganu, Za izdavaca Izdavacko preduzece MATE –ZAGREB, 2007 .34.

Daci, M. Nexhat&Berisha, Skender, Zajmi Agim, “Strategjia e zhvillimit

ekonomik”, Prishtinë 2002 .17.

Management Challenges for the 21st Century: Review and Analysis of Drucker's

Book Paperback–September9,2016,by Businessnews publishing

Modern Management (9th Edition) 9th Edition, by Samuel C. Certo (Author)

Suvremeni menadžment,Teorija i praksa Nataša Rupcic Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci 2018

SHTOJCA

- 1. Pyetësor për vlerësimin e qëndrimit të menaxherëve ndaj menaxhimit bashkëkohor**
- 2. Intervistë me subjekte të ndyshme lidhur me aplikimin e menaxhimit bashkëkohor në Kosovë**

SEKSIONI B

B. 1. Çka nënkuptoni me termin menaxhim?

(nga 1-5: ku 1=Nuk pajtohem aspak.... 5= Pajtohem plotësisht)

- | | | | | | | |
|----|---|----|----|----|----|----|
| a) | Menaxhimi është të drejtosh organizatën | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| b) | Menaxhimi si term është i ri tek ne. | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| c) | Pa menaxhim nuk ka organizim të punës | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |

B. 2. Sa janë menaxherët vigjilentë në organizatën tuaj lidhur me risitë e menaxhimit?

(nga 1-5: ku 1=Nuk pajtohem aspak.... 5= Pajtohem plotësisht)

- | | | | | | | |
|----|--|----|----|----|----|----|
| a) | Shpreh siguri/besim në aplikimin e risive menaxheriale | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| b) | Identifikon risitë, sepse risitë sjellin të ardhura | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| c) | Hulumton mundësitë dhe teknika të reja menaxheriale | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |

B.3. Sa shpejt arrijnë zhvillimet e reja menaxheriale dhe teknologjike në mjedisin tuaj organizativ?

- a) shumë shpejt b) shpejt c) neutral ç) ngadalë d) nuk arrijnë

B.4. Gjatë periudhës kohore 2015-2016 a ka pasur pengesa kompania juaj në avancimin e menaxhimit dhe aplikimin e metodave të reja menaxheriale, duke gjykuar nga faktorët e mëposhtëm?

(nga 1-5: ku 1=Nuk pajtohem aspak.... 5 = Pajtohem plotësisht)

- | | | | | | | |
|----|---|----|----|----|----|----|
| a) | Mungesa e fondeve të mjaftueshme | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| b) | Mungesa e informacionit | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| c) | Mungesa e bashkëpunimit me kolegët ndërkombëtar | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| ç) | Mungesa e trajnimeve shpesh | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| d) | Mungesa financiare | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |

B.5. Sa jeni dakord me vlerësimet e poshtëcekura, duke pasur parasysh konceptin menaxhim, udhëheqjen dhe metodat e qeverisjes. Çfarë menaxhimi ka ekzistuar në institucionin tuaj ku punoni.?

(nga 1-5: ku 1=Nuk pajtohem aspak.... 5 = Pajtohem plotësisht)

- | | | | | | | |
|----|--|----|----|----|----|----|
| a) | I vjetruar | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| b) | Jashtë standardeve profesionale | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| c) | I trashëguar nga kohërat e vjetër (komunizmit & socializmit) | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| ç) | metoda të avancuara/ bashkëkohore | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| 1) | metoda evropiane | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| 2) | Amerikane | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| 3) | Japoneze | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |

B.6.A pajtoheni ju me qëndrimet e mëposhtme, duke pasur parasysh organizatën Tuaj? (nga 1-5: ku 1=Nuk pajtohem aspak.... 5 = Pajtohem plotësisht)

- | | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|
| a) A është organizata juaj e centralizuar | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| b) Vendimet merren nga vetë menaxheri | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| c) Vendimet merren nga grup udhëheqësish | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| ç) A përdoret metoda “ urdhër i prerë ” | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| d) A diskutohen vendimet tuaja | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |

B.7. Gjatë vendimmarrjes, cilat janë prioritetet e organizatës suaj? (nga 1-5: ku 1=Nuk pajtohem aspak.... 5 = Pajtohem plotësisht)

- | | | | | | |
|---------------------|----|----|----|----|----|
| 1. Udhëheqja e mirë | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| 2. Menaxhimi i mirë | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| 3. Profitabilitetit | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| 4. Likuiditeti | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |

B.8. Me terminologjinë bashkëkohore menaxhimi a i ka përdorur metodat e poshtëcekura në organizatën tuaj? (nga 1-5: ku 1=Nuk pajtohem aspak.... 5= Pajtohem plotësisht)

- | | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|
| a) Programet kulturore dhe "organizata e cila mëson" (nëpërmjet punës-Out dhe praktikave më të mira- Work-Out i Best Practices) | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| b) Programi i aktivizimit të stafit sipas punës | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| c) Programet e ndryshimeve strategjike | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| d) Programet e cilësisë (Six Sigma) | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| e) Programet për zhvillimin e lidershit | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| f) Programet E-biznes (e-business) | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |

B.9. Cila nga konceptet e poshtëshënuara më së miri bëjnë përshkrimin e programit të avancuar të menaxhimit bashkëkohor? (nga 1-5: ku 1=Nuk pajtohem aspak.... 5 = Pajtohem plotësisht)

- | | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|
| a) Momentalisht është duke u zbatuar programi i menaxhimit bashkëkohor | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| b) Shqyrtohet nevoja për zbatimin e programit të MB-së | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| c) Është marrë vendim i gabuar mbi zbatimin e MB-së | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| d) Nuk ekziston asnjë element i MB-së në organizatën tonë | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |

Implementimi i menaxhimit bashkëkohor në Organizatën tuaj:

Gjatë pyetësorit jepen treguesit që mund të aplikohen në organizatën ku punoni për ta bërë matjen e zbatimit të metodave dhe implementimit të tyre në praktikë.

B.10. Në kompaninë në të cilën jeni të punësuar, a ekziston departament për menaxhim dhe risitë e menaxhimit bashkëkohor?

- a) Po, ekziston b) Është në zhvillim e sipër c) Në plan është zhvillimi i një sektori
d) Nuk ekziston e) Nuk e di që ekziston

B.11. Në organizatën në të cilën jeni të punësuar, a përdoret metodologjia BSC në matjen e performancës së menaxhimit bashkëkohor?

- a) Po shfrytëzohet b) Është në fazën e zhvillimit c) Në plan është zhvillimi i tij
d) Nuk shfrytëzohet fare e) Nuk e di se a shfrytëzohet

B.12. A ndjekin të punësuarit brenda një viti ndonjë kurs, trajnim, shkollë profesionale në fushën e menaxhimit bashkëkohor?

- a) Po b) Jo c) Nuk kam informata

B.13. Derisa metodologjia BSC përdoret me përmasa të mëdha në kompaninë tuaj, sa ndikon kjo metodë në rritjen e konkurreshmërisë në tregje.

- a) Kontribuon mjaft shumë b) Pjesërisht kontribuon c) Pak kontribuon
d) Nuk kontribuon fare e) BSC metodologjia nuk është e zhvilluar në kompani

B.14. Në kompaninë në të cilën jeni të punësuar, a shfrytëzohet qasja e konceptit bashkëkohor të menaxhimit dhe cili prej tyre më shpesh? (nga 1-5: ku 1=ulët.... 5= lartë)

- | | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|
| a) Menaxhimi shkencor (Knowledge management) | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| b) Menaxhimi i mardhënieve me blerësit (CRM) | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| c) Programet e kualitetit të menaxhimit (TQM ISO SIX SIGMA) | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| d) Sistemet e ekspertëve dhe analiza e tyre | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| f) Biznesi elektronik (E Bussines) | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| g) Tregtia elektronike (E Commerce) | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| i) Outsourcing | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| l) Matësi i balancimit të performancës BSC | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| k) Nuk shfrytëzohet asnjëra prej këtyre koncepteve bashkëkohore të menaxhimit | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |

B.15. Cilën prej strategjive të zhvillimit ekonomik favorizon menaxhimi juaj ku jeni të punësuar? (nga 1-5: ku 1=Nuk pajtohem aspak.... 5 = Pajtohem plotësisht)

- | | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|
| a) Rritja e të hyrave nëpërmjet formimit të franshizave. | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| b) Rritja e të hyrave përmes hulumtimit të tregjeve të reja, të prodhimeve dhe blerësve | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| c) Rritjen e profitabilitetit | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| d) Zvogëlimin e shpenzimeve | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |

B.16. Kompania juaj, a bën përpjekje të mjaftueshme në shkollimin e vazhdueshëm të menaxhimit tuaj?

- a) Kompania investon shumë mjete në avancimin dhe zhvillimin e kuadrit menaxherial
- b) Kompania investon mjete në avancimin dhe zhvillimin e kuadrit menaxherial
- c) Kompania investon mesatarisht në avancimin e zhvillimin e kuadrit menaxherial
- d) Kompania investon pak në avancimin dhe zhvillimin e kuadrit menaxherial
- e) Kompania nuk investon fare në zhvillimin dhe avancimin e kuadrit menaxherial

**B.17. Cilat janë përparësitë e trajnimit të stafit tuaj në botën e jashtme?
(nga 1-5: ku 1=Nuk pajtohem aspak.... 5= Pajtohem plotësisht)**

- a) Ndikon në këmbimin e përvojave nëmes të stafit menaxherial 1) 2) 3) 4) 5)
- b) Ndikon në edukimin e stafit vendor e duke i përgatitur me standarde ndërkombëtare ka ndikuar në uljen e shpenzimeve dhe kostos në organizatë 1) 2) 3) 4) 5)
- c) Organizata mbështet fuqishëm trajnimin dhe zhvillimin profesional të punonjësve 1) 2) 3) 4) 5)

B.18. Deri në çfarë niveli jeni dakord me deklaratimet e mëposhtme lidhur me rolin e strukturës organizative në nxitjen apo pengimin e implementimit të menaxhimit bashkëkohor?

(nga 1-5: ku 1=Nuk pajtohem aspak.... 5 = Pajtohem plotësisht)

- 1. Struktura jonë organizative ka përbërje hierarkike dhe jo mjaft fleksibile 1) 2) 3) 4) 5)
- 2. Struktura organizative dhe hierarkike gjatë 2 viteve të fundit është e njëjtë dhe nuk ka pësuar ndryshime 1) 2) 3) 4) 5)
- 3. Ekziston departamenti brenda organizatës sonë i cili merret ekskluzivisht me inovacionin e menaxhimit tonë në organizatë. 1) 2) 3) 4) 5)
- 4. Mungesa e një departamenti në organizatën tonë, e cila do të merret vetëm me implementimin e stileve të reja të menaxhimit, përbën një problem në organizatën ku punoj 1) 2) 3) 4) 5)

B.19. Ju lutem të përcaktoheni qartë lidhur me definimin kryesor të kulturës organizative në organizatën tuaj. (nga 1-5: ku 1=Nuk pajtohem aspak.... 5 = Pajtohem plotësisht)

- a) Kultura organizative ndikon shumë në organizatën tonë 1) 2) 3) 4) 5)
- b) Kultura organizative, bashkëvepron me kulturat tjera në hierarkinë organizative 1) 2) 3) 4) 5)
- d) Kultura organizative, nuk ndikon fare në vendimmarrje 1) 2) 3) 4) 5)
- c) Kultura organizative është faktor kyç në vendimmarrje 1) 2) 3) 4) 5)

B.20. Sa jeni të pajtimit lidhur me pohimet e mëposhtme lidhur me rolin e menaxherit të lartë (drejtuesit apo drejtuesve të lartë) në suksesin dhe ecurinë e punëve në organizatën tuaj?(nga 1-5: ku 1=Nuk pajtohem aspak.... 5= Pajtohem plotësisht)

- 1) Menaxherët e lartë e identifikojnë shpejt kërkesën për ndryshime 1) 2) 3) 4) 5)
- 2) Menaxherët e lartë i kanë kontrolluar dhe mbikëqyrë zbatimin e metodave bashkëkohore 1) 2) 3) 4) 5)
- 3) Menaxherët e lartë marrin vendime të ndryshme dhe risi në org. pa njohurinë tonë, si dhe ne duhet t'i pranojmë dhe t'i zbatojmë ato 1) 2) 3) 4) 5)
- 4) Menaxherët e lartë marrin rrezikun pavarësisht rezultateve poz/neg 1) 2) 3) 4) 5)
- 5) Menaxherët e lartë tregojnë vigjilencë në vendimmarrjesi dhe vëzhgojnë që së pari ato të testohen në ndërmarrjet konkurrenente 1) 2) 3) 4) 5)
- 6) Menaxheret e lartë tentojnë të mos zbatojnë ide në organizatë, për të cilat nuk ka informata nga konkurrentët e vet dhe përvoja e tyre 1) 2) 3) 4) 5)
- 7) Menaxherët e kompanisë gjithëherë kanë në plan të stimulojnë dhe të planifikojnë ndryshime pozitive ne organizatë 1) 2) 3) 4) 5)

B.21. Sipas jush, menaxhimi cilës perspektivë i kushton më shumë rëndësi ku jeni të punësuar?(nga 1-5: ku 1=Nuk pajtohem aspak.... 5= Pajtohem plotësisht)

- a) Perspektiva financiare 1) 2) 3) 4) 5)
- b) Perspektiva menaxhuese 1) 2) 3) 4) 5)
- c) Perspektiva e proceseve interne 1) 2) 3) 4) 5)
- d) Perspektiva e trajnimit dhe zhvillimit 1) 2) 3) 4) 5)
- e)Të gjitha perspektivat janë të balancuara dhe njëjtësisht të rëndësishme 1) 2) 3) 4) 5)
- f)Asnjë perspektivë nuk është mjaft e zhvilluar 1) 2) 3) 4) 5)

B.22. Ne punën tuaj ndesheni më shpesh me vendimet strategjike, taktike apo operacionale të menaxhimit? (nga 1-5: ku 1=Nuk pajtohem aspak.... 5 = Pajtohem plotësisht)

- a) Vendimet strategjike 1) 2) 3) 4) 5)
- b) Vendimet taktike 1) 2) 3) 4) 5)
- c) Vendimet administrative 1) 2) 3) 4) 5)

B.23. Sipas mendimin tuaj, cilit element më së shumti duhet t'i kushtohet kujdes në përsosmërinë e mëtejme të menaxhimit në organizatën tuaj. (nga 1-5: ku 1=Nuk pajtohem aspak.... 5= Pajtohem plotësisht)

- a) Trajnimi dhe angazhimi i vazhdueshëm i menaxherëve në fushat e menaxhimit bashkëkohor 1) 2) 3) 4) 5)
- b) Përkrahja nga TOP MENAXHIMI 1) 2) 3) 4) 5)
- c) Promovimi i BSC programeve si aktivitet i përditshëm i të gjitha niveleve të menaxhimit 1) 2) 3) 4) 5)
- d) Sqarimi se çfarë përparësie mund të na sjellë aplikimi i metodave BSC 1) 2) 3) 4) 5)
- e) Definimi se menaxhimit kërkohet të ketë inovacione të përhershme 1) 2) 3) 4) 5)
- f) Insistimi se dija e fituar duhet te shpërndahe ne mes të të punësuarve 1) 2) 3) 4) 5)

B.24. Cilat janë prioritetet e menaxhimit bashkëkohor, sipas jush?

(nga 1-5: ku 1=Nuk pajtohem aspak.... 5= Pajtohem plotësisht)

- | | | | | | |
|------------------------------|----|----|----|----|----|
| 1) Planet strategjike | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| 2) Inovacioni në organizatë | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| 3) Bashkëpunimi ndërkombëtar | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |

SEKSIONI C: Roli i Lidershipit në organizatë**C.1. Çfarë karakteristika duhet te ketë lideri, sipas opinionit tuaj?**

(nga 1-5: ku 1=Nuk pajtohem aspak.... 5= Pajtohem plotësisht)

- | | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|
| a) Është i vetëdijshëm për aftësitë e tij | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| b) Vizionar | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| c) I mëson të tjerët | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| d) Është pragmatik | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| e) Komunikon mirë me vartësit e tij | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| f) Mban qëndrim pozitiv në interes të organizatës | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| g) Trainer | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |

C.2. Sa jeni dakord me termin, Menaxhim, Udhëheqje dhe Lider.

(nga 1-5: ku 1=Nuk pajtohem aspak.... 5= Pajtohem plotësisht)

- | | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|
| a) Menaxheri, Udhëheqje dhe Lideri është e njëjta gjë | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| b) Menaxheri, Udhëheqje dhe Lideri janë gjëra krejt të ndryshme | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| c) Kur flasim për menaxhimin nënkuptoj tri termet | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
| ç) Nuk ka dallime të theksuara në mes të këtyre termeve | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |

C.3. Cili është ndikimi i top menaxhimit dhe i liderit në kompaninë në të cilën jeni të punësuar, në suksesin dhe implementimin e strategjisë dhe përmirësimin e rezultateve në punë?

- a) Ndikimi është shumë i theksuar
- b) Ndikimi është i madh
- c) Ndikimi është i moderuar
- ç) Ndikimi është i vogël
- d) Nuk ka ndikim

C.4. Ju lutem të përcaktoheni qartëlidhur me definimin tuaj për liderin nëorganizatën tuaj si dhe qëndrimin e tyre lidhur me menaxhimin bashkëkohor.

(nga 1-5: ku 1=Nuk pajtohem aspak.... 5= Pajtohem plotësisht)

- | | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|
| a) Top menaxhimi si kapital kryesor i organizatës e sheh udhëheqjen dhe harton plane për aplikimin e metodave bashkëkohore të udhëheqjes. | 1) | 2) | 3) | 4) | 5) |
|---|----|----|----|----|----|

- b) Liderët janë të vetëdijshëm se lideri në organizatën tuaj e stimulon inovacionin dhe risitë
- 1) 2) 3) 4) 5)

C.5. Si kanë ndikuar Kompetencat menaxheriale që të kryeni në mënyrë efektive pozitën tuaj të menaxhimit në organizatë

[1 = ulët; 2 = nën mesatare; 3 = mesatare; 4 = mbi mesatare; 5 = lartë]

1. Efikasitet	1	2	3	4	5
2. Efektivitet	1	2	3	4	5
3. Cilësi	1	2	3	4	5
4. Afatet kohore	1	2	3	4	5
5. Produktiviteti	1	2	3	4	5

C.6. Ne bazë të shqyrtimeve tona të deritanishme, cilët janë, sipas jush, faktorët kryesorë, të cilët ndikojnë në efektivitetin e menaxhimit bashkëkohor?

(nga 1-5: ku 1=Nuk pajtohem aspak.... 5 = Pajtohem plotësisht)

a) Liderizmi	1)	2)	3)	4)	5)
b) Raporti me konsumatorin	1)	2)	3)	4)	5)
c) Komunikimi	1)	2)	3)	4)	5)
d) Kontrolli	1)	2)	3)	4)	5)
e) Menaxhimi i resurseve humane	1)	2)	3)	4)	5)
f) Menaxhimi strategjik	1)	2)	3)	4)	5)

UDHËHEQJA DHE LIDERI

Deklaratat	Nuk pajtohem aspak	Nuk Pajtohem	Neutrale i papërcaktuar	Pajtohem	Pajtohem plotësisht
D.1. Punëtorët duhet të mbikëqyren nga afërsia, përndryshe ata ka gjasa të mos punojnë.	1	2	3	4	5
D.2. Punëtorët duan të bëhen pjesë e procesit të Vendimmarrjes.	1	2	3	4	5
D.3. Në situata të komplikuar, udhëheqësit duhet të lejojnë që vartësit të zgjidhin problemet vetë personalisht.	1	2	3	4	5
D.4. Është e drejtë të thuhet se shumica e punëtorëve në popullsinë e gjithëmbarshme janë përtacë.	1	2	3	4	5
D.5. Duke furnizuar-siguruar udhëheqjen pa Presion, është çelësi për të qenë udhëheqës i mirë.	1	2	3	4	5
D.6. Udhëheqja kërkon të qëndrojnë anash-larg nga rruga e vartësve, kur ata janë duke punuar.	1	2	3	4	5
D.7. Si rregull-parim, punëtorët duhet të shpërblehen ose dënohen me qellim që të	1	2	3	4	5

motivohen-frymëzohen për të arritur
objektivat-synimet.

D.8. Shumica e të punësuarve kërkojnë

komunikim-bashkëbisedim të shpeshtë dhe
përkrahës nga udhëheqësit e tyre.

1 2 3 4 5

D.9. Si rregull-parim udhëheqësi duhet t'u
lejojë vartëseve të vlerësojnë punën e tyre
personale.

1 2 3 4 5

D.10. Shumica e të punësuarve ndihen të

pasigurtë në punën e tyre dhe kanë nevojë
për drejtim.

1 2 3 4 5

D.11. Udhëheqësit duhet t'i ndihmojnë
vartësit që të pranojnë përgjegjësinë për
kompletimin e unëve të tyre.

1 2 3 4 5

D.12. Udhëheqësit duhet t'u japin vartësve liri
të plotë për të zgjidhur problemet e tyre në
mënyrë të pavarur.

1 2 3 4 5

D.13. Udhëheqësi është gjyqtari kryesor i

arritjeve të anëtarëve të grupit.

1 2 3 4 5

D.14. Është puna e udhëheqësit t'u ndihmojë

1 2 3 4 5

vartëseve që të gjejnë “pasionin” e tyre”.

D.15. Në shumicën e rasteve, punëtorët preferojnë një ndërhyrje të vogël nga udhëheqesi i tyre.

1 2 3 4 5

D.16. Udhëheqësit efektivë japin urdhëra dhe i qartësojnë procedurat.

1 2 3 4 5

D.17. Njerëzit janë në thelb kompetentë dhe nëse u jepen detyra, ata do t'i kryejnë mirë.

1 2 3 4 5

D.18. Në përgjithësi, është më së miri të lihen vartësit vetëm.

1 2 3 4 5

Ju falënderoj për bashkëpunim!

Vendi për komentet Tuaja:

<https://gree-conditions.ru/sq/3-osnovnyh-stilya-upravleniya-stili-rukovodstva-ih-vidy-sochetanie-neskolkih/>

Intervistë

Me subjekte për aplikimin e menaxhimit bashkëkohor në Kosovë

- | | |
|--|-------------------------------|
| 1. Emri i subjektit: | ”On record Team” Shpk |
| 2. Në cilësinë e kujt jeni në kompani: Pronar/ Menaxher? | Pronar dhe menaxher |
| 3. Në cilin vit është themeluar kompania juaj? | 2007 |
| 4. Cila është veprimtaria kryesore e biznesit tuaj? | Konsulencë |
| 5. Sa të punësuar keni pasur gjatë viti 2016? | Katër të punësuar |
| 6. Sa është qarkullimi vjetor i juaji? | 60.000.00€-70.000.00€. |

7. Cilat janë të arriturat kryesore tuaja në kompani gjatë pozitës suaj si menaxher?

Shkëmbim i përvojave me të tjerët, aftësim i kuadrove të reja, konsulencë permanente me studentë të rinj e biznesmenë dhe përmirësimi i bazës materiale.

8. Cili është veprimi më kreativ që keni realizuar deri më tani në organizatën tuaj?

Hartimi i një Projekti ideor sipas planprogrameve bashkëkohore me Kurrikulat aktuale në Kosovë, për themelimin e një Shkollë të Lartë Profesionale Private të Kozmetikës, shkollë e parë e këtij lloji në Kosovë në pronësi të një kuadri mirë të përgatitur në shtetin e Belgjikës.

Në ceremoninë e hapjes së kësaj shkollë në mes tjerash ishin prezentë: Ministria e Arsimit e Republikës së Kosovës, Ambasadori i shtetit të Francës dhe Ambasadori i shtetit të Belgjikës të akredituar në Kosovë, nga të cilët mora falënderime të veçanta për mënyrën dhe formën e përgatitjes së planprogrameve dhe kurrikulave shkollore.

9. Sipas jush, cila është sfida më e madhe e juaja në këtë punë në cilësinë e menaxherit?

Sfidia më e madhemja në këtë cilësi është: Mbledhja e përvojave të mia në këtë domen, përkushtimi im i madh në punë si dhe peripetitë e mia që së paku të jem në trend me kohën, bazuar në rrethanat aktuale.

10. Sipas jush, si e përjetoni aktivitetin biznesor në organizatë ku punoni?

Si mision:

Në të cilin duhet realizuar qëllimet, gjithnjë duke i pasur parasysh parimet e shëndosha në realizimin e synimeve për atë që kërkojmë.

E kryejmë me kënaqësi dhe karizëm këtë punë:

_____ % _____

Apo si aktivitet i rregullt biznesor:

_____ % _____

11. Çka nënkuptoni me termin MENAXHIM?

Me termin Menaxhim nënkuptoj: Planifikimin, Udhëheqjen, Organizimin dhe Qeverisjen e mirëfilltë në biznes.

12. Cilit menaxhim i kushtoni më shumë rëndësi ju si menaxher dhe pse?

a) Menaxhimit strategjik:

Rëndësi të veçantë i përkushtoj këtij Menaxhimi, sepse për mua hulumtimi dhe përcaktimi i cakt në detyra është çështje ime prioritare.

c) Menaxhimit operacional: _____ % _____

d) Menaxhimit sipas veprimtarisë:

_____ % _____

13. Cilin menaxher e përkrahni më shumë dhe pse?

Menaxherin gjeneral apo?

Përkrah Menaxherin gjeneral si personin e parë hierarkik përmes të cilit duhet të rrjedhin të gjitha detyrat dhe obligimet në aktivitet.

Menaxherin funksional : _____ % _____

14. Çfarë qasje, sipas situatës, keni si menaxher ndaj dukurive në organizatë dhe pse?

Qasjeteknike: _____ % _____

Interpersonale: **I përmbahem kësaj qasje, sepse përmes kësaj forme mund të ndikoj dhe të jap aktivitetin tim personal.**

Konceptuale: _____ %

15. Në çfarë pozicioni e shihni pozitën tuaj në organizatë?

Si ndërmarrës: _____ %

Si Menaxher: **Gjithnjë si menaxher.**

Lider: _____ %

16. Sipas jush, cilat vendime janë më profitabile apo racionale gjatë vendimmarrjes në organizatën tuaj?

Individualepo: _____ %

Grupore: **Vendimet më të mira dhe më racionale e profitabile janë vendimet grupore. Vendimet individuale kanë karakter afatshkurtër, janë shumë sfiduese dhe kanë rrezikshmëri në qëndrueshmëri, së paku për kohën në të cilën ne zhvillojmë aktivitet. Vendimet individuale i takojnë sistemit të mëparshëm socialist.**

17. Sa jeni të gatshëm të inkurajoni bashkëpunëtorët në realizimin e projekteve në organizatën tuaj dhe dëshirën për të ofruar:

a) Vullnet & bashkëpunim dhe:

a. Qasje në punën e ndërsjellët, gjithnjë i hapur në aktivitete dhe bashkëpunime rreth dilemave të shtruara nga domeni i aktivitetit tim biznesor.

b) Komunikim në organizatën tuaj:

_____ & _____

18. Sa është i rëndësishëm për ju planifikimi sipas mendimit tuaj?

a) Mjaft i rëndësishëm: **Shumë i rëndësishëm, pa të cilin nuk do ta filloja asnjë aktivitet pune. Unë dua të di se çka duhet bërë sot, nesër apo pasnesër.**

Po e përdori thënien e ekonomistit të njohur Xhon Majanard Kejnz: "Në afat të gjatë të gjithë jemi të vdekur", andaj Planifikimi duhet të jetë ABC-ja e çdo Menaxheri.

19. Në përgjithësi, në situata të ndryshme kur është dashur të planifikoni dhe të realizoni ndonjë projekt ju si menaxher, cilit segment të poshtëcekur i keni kushtuar më shumë rëndësi?

a) Tregun: **Duke mos i anashkaluar segmentet e poshtëshënuara, mendoj se pa hulumtimin e tregut nuk do mund t'i qasemi asnjë planifikimi dhe realizimi të ndonjë projekti. Andaj me bindje të plotë mund të themi se tregu është katalizatori i parë për të arritur te caku i duhur.**

b) Profitin: _____ %

c) Shpenzimet: _____ %

20. Në situata të ndryshme kur ju keni ardhur deri te zgjidhja inovative për ndonjë problem, çfarë roli kanë pasur bashkëpunëtorët tuaj në këtë situatë:

a) Kanë qenë bashkëpunues: **Nuk do mend se bashkëpunëtorët e mirë mund të bëjnë mrekullira, por bashkëpunëtorët e mirë dhe mirë të përgatitur janë shtylla kryesore në marrjen e vendimeve të mëtutjeshme.**

Kanë qenë jobashkëpunues: _____ %

Kanë qenë skeptikë: _____ %

Të tjera: _____ %

21. A jeni të njoftuar me termin MULTI TASKING (*Kryerja e shumë punëve në kohën e njëjtë*) si përballeni në situatë kur duhet të kryeni disa punë menjëherë?

a) Mundem pa problem, sepse jam ballafaquar shpesh: **Këtij termi i kam hezituuar gjatë viteve 2001-2002, kur në përvojat e mia kam pasur rastin të njoftohem me termet si p.sh.: në konkurime: "Të jetë i aftë në kryerjen e detyrave nën presion" e ca të tjera të këtij lloji.**

Thënë sinqerisht, më bëjnë paksa të jem emotiv, por edhe si të tilla ende i kryej me shumë sukses dhe përpikëri.

b) Sepse i kryej punët shpejt: _____ %

c) Nuk jam ballafaquar sepse punët i kemi të ndara: _____ %

d) Të tjera: _____ %

22. Si e planifikoni misionin - vizionin e organizatës suaj për të arritur deri te qëllimi i synuar (cila është metodologjia më afirmative te ju si menaxher)?

1) Metodologjia më e njohur për mua është:

a) Planifikimi afatshkurtër, afatmesëm dhe afatgjatë;

b) Organizimi i mirë, i drejtë dhe i saktë;

c) Udhëheqje efektive dhe

d) Staf që është i përkushtuar maksimalisht.

23. Cilat janë prioritetet e organizatës suaj?

a) Profitabiliteti:

Profitabiliteti është gama e qasjes së një

aktiviteti. Çdo mision i filluar, qasjen e ka te profitabiliteti.

b) Likuiditeti: _____ %

c) Rentabiliteti: _____ %

d) Të tjera: _____ %

24. Si do ta kishit përshkruar kulturën organizative në organizatën tuaj, çfarë stili të udhëheqjes dhe menaxhimit më shumë preferoni në organizatën tuaj?

a) Dominon stili autokratik:

b) Dominon stili demokratik: **Falë rrethanave të krijuara në biznes dhe moshës sime, pavarësisht ndërhyrjeve nga stili i të tjerëve, mendoj se në kompaninë tonë dominon stili demokratik.**

c) Dominon stili demokratiko-participativ: _____ %

25. Si e organizoni ju punën tuaj me stafin, në bazë të:

a) Përvojës:

b) Kualifikimit:

c) Ndarje sipas pozitës që ka në organizatë:

Punën tonë me stafin e organizojmë në bazë të ndarjes sipas pozitës që kemi në kompani.

d) Të tjera: _____ %

26. Në rast të krizës, si menaxhohet organizata juaj?

a) Vetë e menaxhoni;

b) Bëni konsulentë me;

Banka;

Ndërmarrje konsulente.

c) Kërkoni ndihmë nga kolegët e veprimtarive të ndryshme apo të veprimtarisë së njëjtë?

Në rast të ndonjë krize eventuale në biznes, menaxhimin do ta bëja duke u konsultuar me ndonjë Ndërmarrje KONSULENTE të tipit që do të më shkonte mua për biznesin tim.

27. A përdorni në çdo projekt në organizatën tuaj SWOT ANALIZËN, apo varësisht nga situata dhe projekti?

SWOT ANALIZA për biznesin tonë është ABC-ja e çdo fillimi të hartimit të secilit projekt.

28. A i motivoni punëtorët tuaj dhe si?

a) Me pagë shtesë:

Motivimi është pjesa më e mirë e mundshme stimulative të të punësuarit, andaj ne përdorim stimulimet në paga, varësisht nga puna e treguar e veçanërisht në kryerjen me përpikëri të saj.

a) Me dhurata: _____ % _____

c) Kompenzime tjera: _____ % _____

29. Çfarë mënyre të kontrollit zbatoni në organizatën tuaj?

a) Të befasishme:

b) Paralajmëruese:

c) Kohë pas kohe:

Mendojmë se kontrolli i kohëpaskohshëm e sjellë rutinën normale dhe mban të punësuarit në trend normal në avancimit të punëve.

d) Të tjera: _____ % _____

30. Çfarë komunikime keni praktikuar ju në organizatën tuaj?

a) Komunikim verbal:

b) Të shkruar: **Komunikimi në të shkruar mendojmë se ruan identitetin e të punësuarit.**

c) Gjatë komunikimit me të punësuarit tuaj, a vjen deri te shtrebbërimi i informacionit nga menaxheri deri tek punëtorët dhe pse? _____ % _____

31. Menaxhimi i juaj a i kushton dhe sa i kushton rëndësi hulumtimit të tregut?

Për menaxhimin tonë tregu është diçka më prioritare në biznes. Pra, tregu për ne është rregullatori dhe katalizatori kryesor për çështjet që duhet arritur.

32. Çka nënkuptoni me termin LIDER?

Me termin Lider nënkuptoj personin i cili di më së miri të Planifikojë, të Udhëheqë dhe të Qeverisë në biznes.

33. A mund të përshkruani LIDERIN IDEAL, dhe a mundet ndonjë person që ju deri tani keni bashkëpunuar të jetë i ngjashëm me liderin IDEAL:

Po: **Po, Lider Ideal do ta quaja atë person që di çka do, si e sendërton atë dhe sa ka efekte në sendërtimin e saj.**

Në përvojën time kam hasur në persona të zhanreve të ndryshme të cilët kanë ditur mirë t'i sendërtojnë idealet e tyre jetësore.

Të ngjashëm me Liderin ideal do ta trajtoja gjyshin tim të ndjerë, Sadri Tahir Ahmetajn, nga fshati Korishë, KK Prizren, i cili pa ngritje të mjaftueshme arsimore, por me një edukatë të lartë, nga moshë dymbëdhjetë vjeçare ka udhëhequr familjen në bashkësi, prej gjashtëdhjetë anëtarëve, nga viti 1937-1947 (në gjendje lufte) dhe atë në mënyrë të shkëlqyeshme.

Të ngjashëm me Liderin Ideal do t'i trajtoja mësuesit tim të parë të ndjerë, Abaz Rexhajn dhe Hajrije Brahën nga Prizreni, të cilët ditën aq mirë të më edukojnë dhe të më mësojnë shkronjat e para të Alfabetit të Gjuhës sime të ëmbël shqipe.

Të ngjashëm me Liderin Ideal do ta trajtoja profesoreshën time të ndjerë të Shkollës Normale të Prizrenit, znj. Firdeze Xhiba e cila më ka dedikuar arsimim dhe edukatë të një pedagoge të veçantë dhe në atë kohë (1975) unë u zgjodha nxënësi më i mirë në shkollë dhe me të drejtë të lirit nga provimet për mbrojtje të diplomës, për shkak të suksesit të shkëlqyeshëm në pesë vjetët e shkollimit.

Të ngjashëm me Liderin Ideal do ta trajtoja profesorin tim të matematikës, dr. Fuat Rizvanollin, i cili me misionin e lartë të mësimdhënësit dhe didaktit të fortë, diti të na mësojë aq mirë e drejt, sa që nuk mund ta harroj kurrë si pedagog.

Të ngjashëm me Liderin Ideal do ta trajtoja drejtorin e NSH "Printeks" nga Prizreni, z. Salajdin Jadrashin, i cili në vitet 1970-1980 diti aq mirë ta drejtojë një Organizatë Shoqërore në përbërje prej 2.620 të punësuarish. Në këtë Organizatë kam zhvilluar karrierën time nga Shefi i Kontabilitetit, Udhëheqës i Kontabilitetit dhe Drejtorit Komercial.

Jo _____ % _____

Përshkruaj si ju e shihni: _____ % _____

34. A investoni mjaft në edukimin dhe trajnimin e stafit tuaj?

Po, për çdo vit angazhohem në ndonjë trajnim profesional, me qëllim të ruajtjes së trendit.

Jo _____

35. Sipas jush, cilat situata (të poshtëshënuara) janë më problematike për t'u menaxhuar dhe pse?

a) Financiare:

b) Menaxhuse:

Kompleks i të gjithave është situata menaxhuese.

c) Organizative:

36. Ku e shihni ju kompaninë tuaj në vitet e ardhshme (5 apo 10 vjetët e ardhshme) dhe, sipas jush, si ndikon shkëmbimi i përvojave me vendet tjera në aspektin menaxherial?

a. Në zgjerimin e tregut:

Në zgjerimin e tregut.

b. Rritjen e numrit të të punësuarve:

Rritje të numrit të të punësuarve.

c. Investime strategjike: _____ % _____

d. Të tjera : _____ % _____

37. A keni pasur situata të tilla ku puna juaj ka qenë e kritikuar?

Po:

Shumë më shumë e lavdëruar

Jo: _____

38. Cili është vendimi juaj më i vështirë i marrë në dy vjetët e fundit dhe me çfarë rezultati ka përfunduar?

Se jam përballë me vështirësi, kjo është e vërtetë, por përfundimi ka dalë i suksesshëm.

39. Sipas mendimit dhe përvojës suaj menaxheriale, ku do ta kishit kategorizuar Kosovën në krahasim me vendet e rajonit (*Shqipëri, Maqedoni, Mali i Zi, Serbi*) dhe pse?

Vendi im, Kosova, fatkeqësisht ka kaluar dhe po ballafaqohet me probleme dhe telashe të nduarnduarta të cilat këtë tranzicion po e zgjasin edhe më tutje. Fakti se me ne dominoi sistemi hegjemonist serb, fakti se ne dolëm nga Lufta në vitin 1999 dhe fillimi shumë i vështirë i pasluftës bënë që ne ende nuk kemi liberalizim të vizave, bënë që sistemi politik i vendit të ngulfatë rrjedhshmërinë e zhvillimit ekonomik, ne, padyshim jemi të fundit në krahasim me vendet e rajonit.

40. Sipas mendimit dhe vlerësimit tuaj dhe duke kombinuar përvojën tuaj, Kosova posaçërisht pas luftës, me çfarë hapa është duke u integruar në menaxhimin bashkëkohor (evroperendimor)?

Kosova këmbëngulpër t'u përshtatur dhe integruar në menaxhimin bashkëkohor, por ende ka ballafaqime të rënda politike, barriera të cilat e pengojnë në vazhdimësi.


Komenti dhe vlersimet e juaja rreth menaxhmentit bashëkohorë:

Art i së tanishmes, kreacion i të së ardhmes.

Kjo intervistë është vetem për nevojë të punimit doktorial

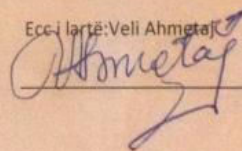
Intervistuesi:

Driton Fetahu PhD. Kandidat



Emri dhe mbiemri i intervistuesit:

Ecc-i i artë: Veli Ahmetaj





Vula e kompanisë:

E mail: veli.ahmetaj@hotmail.co.uk

Nr.tcel: 037744 158631

Data: 16.06.2017

Intervistë

Me subjekte për aplikimin e menaxhimit bashkëkohor në Kosovë

1. Emri i subjektit tuaj: NTP"METI"
2. Në cilësinë e kujt jeni në kompani? Pronar/ Menaxher: Pronarit
3. Në cilin vit është themeluar kompania juaj? 1991
4. Cila është veprimtaria kryesore e biznesit tuaj? Tregtia me pakicë e librave dhe materialit shkollor.
5. Sa të punësuar keni pasur gjatë viti 2016? 10 punëtorë me kontratë të rregullt pune.
6. Sa është qarkullimi vjetor i juaji? 80.000 euro sipas pasqyrave vjetore të qarkullimit
7. Cilat janë të arriturat kryesore tuaja në kompani gjatë pozitës suaj si menaxher?

E arritura ime deri më tani është se unë jam themelues i kësaj ndërmarjeje private dhe vlen të ceket se jam një ndër librarët e parë në komunën tonë, dhe deri tani kam mundur të hapë 5 lokale dhe mbaj 10 familje nga ky biznes.

8. Cili është veprimi më kreativ që keni realizuar deri më tani në organizatën tuaj?

Kreativiteti më i madh është se kam arritur të zgjerohem në disa qytete të Kosovë dhe të mbuloj një pjesë të konsiderueshme të tregut me këtë veprimtari tregtare dhe njëkohësisht kam dixhitalizuar të gjithë veprimtarinë time, ashtu që tani e tutje porositë nga klientela vijnë nëpërmjet postës elektronike.

Jam importues i parë i librave dhe romaneve të ndryshme.

9. Sipas jush, cila është sfida më e madhe e juaja në këtë punë në cilësinë e menaxherit?

Sfidat janë të pandalshme në këtë veprimtari, duke filluar nga shitja e librave, ku si sfida e parë është se jam i kënaqur që jam në treg me një fuqi të konsiderueshme, arsyeja e kësaj është se Qeveria e Kosovës për nxënësit e shkollave i shpërndan librat falas. Arsye e dytë është se ballafaqohemi me një konkurrencë jolojale dhe mjaft jodinjitoze, si p.sh. deri sa unë e mbuloj

tregun me material shkollor orgjinal, konkurrentët e mi importojnë nga Kina me nje çmim krejtësisht joproporcional. Dhe, sfida e tretë është se gjatë okupimi të vendit tonë (1991-1999) kam furnizuar të gjithë sistemin paralel me materiale shkollore dhe ajo më bën krenar për këtë biznes që e kam menaxhuar në kohërat më të vështira.

10. Sipas jush, si e përjetoni aktivitetin biznesor në organizatën ku punoni?

Si mision: _____ % _____

Kryejmë me kënaqësi dhe karizëm këtë punë:

Në këtë punë ndiej kënaqësi të vërtetë, sepse një kohë të gjatë jam mishëruar me këtë veprimtari mjaft atraktive për mua dhe familjen time.

Apo si aktivitet i rregullt biznesor: _____ % _____

11. Çka nënkuptoni me termin MENAXHIM:

Terminologjia MENAXHIM për mua do të thotë një koncept për kohën mjaft domethënëse dhe aktual. Për mua, menaxhim do të thotë, të udhëheq me gjendjen në ndërmarrje, duke filluar nga furnizimi, shitja, shpenzimet, hulumtimi i tregjeve të reja, investimi në teknologji dhe shumë probleme tjera përcjellëse dhe e gjithë kjo kërkon sakrificë, kohë dhe energji. Po të mos e kisha një menaxhim efektiv, nuk do të kisha këtë kapital dhe pozitë në treg.

12. Cilit menaxhim i kushtoni më shumë rëndësi ju si menaxher dhe pse?

a) Menaxhimit strategjik:

Pasi që puna ime është e tillë, jam i orientuar gjithnjë të jem aktiv me kohën dhe situatat e mundshme, e kjo më detyron shpeshherë të bëj edhe investime strategjike, për shkak të krijimit të situatave të reja, e gjithë kjo pastaj më imponon

edhe të bëj plane strategjike, me të cilat vjen deri te menaxhimi i situatave dhe zbatimi i menaxhimit strategjik për kohën dhe hapësirën e caktuar. Menaxhimi strategjik për mua është prioritet i caktuar, sepse duhet të kem informata në kohë për të bërë investimet e mia në pozicion të caktuar p.sh. hapja e një godine të re shkollore, apo ndërtimi i një shkolle të re me imponon të jem afër institucioneve arsimore edukative.

b) Menaxhimit operacional: _____ % _____

c) Menaxhimit sipas veprimtarisë: _____ % _____

13. Cilin menaxher e përkrahni më shumë dhe pse?

Menaxherin gjeneral, apo: **Menaxherët gjeneralë, sepse ata tërë kohën kanë nevojë ta përcjellin gjendjen materiale dhe financiare në ndërmarrje, aktualitetet tregtare, risitë teknologjike duke iu përshtatur kohës dhe situatës në terren, duke mos përjashtuar edhe kërkesat që vijnë nga institucionet arsimoro-edukative.**

Menaxherin funksional :

_____ & _____

14. Çfarë qasje, sipas situatës keni si menaxher ndaj dukurive në organizatë dhe pse?

Qasje teknike: _____ & _____

Interpersonale: _____ & _____

Konceptuale: **Pra, kam qasje konceptuale, sepse tentojmë të japim konceptin dhe filozofinë e të bërit biznes në një atmosferë, ku së pari klientela, gjegjësisht kalamajt të jenë të kënaqur me punën dhe konceptin e të qenit real dhe konstruktiv.**

Qasja ndaj situatës më jep mjaft elemente të jem korrekt ndaj të punësuarve dhe të jap lavdata për punët e suksesshme.

15. Në çfarë pozicioni e shihni pozitën tuaj në organizatë, si :

Ndërmarrës: _____

Menaxher: _____

Lider: _____

Për shkak se jam themelues i kësaj ndërmarrjeje e cila afaron qe 27 vjet, unë në fillim kam qenë edhe NDËRRMARËS edhe MENAXHER,e, derisa kam përvojë të mjaftushme, vjen deri të paraqitja ime si LIDER i kësaj kompanie.

16. Sipas jush, cilat vendime janë më profitabile apo racionale gjatë vendimmarrjes në organizatën tuaj?

Individuale apo: _____ % _____

Grupore:

Vendimet grupore në vete ngërthejnë një sasi të konsiderushme të informatave, ku, duke u marrë me informata të ndryshme, vendime çfarëdo qofshin ato, financiare, strategjike apo edhe investive, janë shumë më të sukseshme se sa ato individuale.

17. Sa jeni të gatshëm t'i inkurajoni bashkëpunëtorët në realizimin e projekteve në organizatën tuaj dhe dëshirën për të ofruar?

a) Vullnet dhe bashkëpunim: **Gatishmëria jonë gjithnjë ka qenë në piadestalin më të lartë të bashkëpunimit që mund t'i ofroj, duke filluar nga ai këshillënës në lëminë time e duke mos u ndalur, pra në përgatitjen për tregun, logjistikën dhe sipas situatës edhe ato financiare.**

b) Komunikim në organizatën tuaj: **Tentojmë që me aftësitë karizmatike dhe situatën e krijuar të dominoj një situatë mjaft relaksuese dhe komunikuese në kohë dhe hapësirë sipas parimeve dhe rrethanave të një respektimi të ndërsjellët, duke mos i ngatërruar respektin dhe hierarkinë në ndërmarrje.**

18. Sa është i rëndësishëm për ju planifikimi sipas mendimit tuaj:

- a) Mjaft i rëndësishëm: **Planifikimi sipas mendimit tim është një ndër shtyllat kryesore të një menaxhimi dhe të një ekonomie të tregut. Pa planifikim nuk mund të ndërmarrim asnjë veprim, pavarësisht nga rrethanat ekonomike që na imponohem, nga tregu, i cili NUK FAL GABIME.**
- b) Të tjera, _____ % _____

19. Në përgjithësi, në situata të ndryshme, kur është dashur të planifikoni dhe të realizoni ndonjë projekt, ju, si menaxher, cilit segment të poshtëcekur i keni kushtuar më shumë rëndësi?

- a) Tregun: **Tregu është kyç në planifikimin dhe realizimin e ndonjë projekti ambicioz.**
- b) Profitin: **Profiti është element qenësor, por jo shpeshherë vendimtar (për shkak se shpeshherë ne duhet të fusim ndonjë produkt të ri në treg dhe nuk është i rëndësishëm profiti, por lansimi dhe pushtimi i atij tregu me produktin tonë.**
- c) Shpenzimet: **Shpenzimet ndikojnë mjaft në projekte, ku edhe shpeshherë janë vendimtare në realizimin e një projekti.**
- d) Të tjera: _____ % _____

20. Në situata të ndryshme kur ju keni arritur deri te zgjidhja inovative për ndonjë problem *çfarë roli kanë pasur bashkëpunëtorët tuaj në këtë situatë:*

- a) Kanë qenë bashkëpunues: _____ % _____
- b) Kanë qenë jobashkëpunues: _____ % _____

Kanë qenë skeptik: **Janë skeptikë, sepse çdo inovacion i paraqitur paraqet një dozë të rezervës në menaxhmet dhe tek plasimi i tij duke filluar nga pvetjet e ndryshme dhe supozimet e mundshme se a mund të menaxhohet mirë dhe a do t'i pranojë tregu këto produkte.**

Të tjera: _____ % _____

21. A jeni të njoftuar me termin MULTI TASKING (*Kryerja e shumë punëve në kohën e njëjtë*) si përballeni në situatë kur duhet të kryeni disa punë menjëherë?

a) Mund ta bëj këtë pa problem, sepse jam ballafaquar shpesh:

Mund t'i përballoj, sepse këto punë kryhen falë angazhimit tim një kohë të gjatë në punën menaxheriale dhe në situata mjaft të tensionuara. Për të marrë një vendim të drejtë duhet së pari patur përvojë dhe dije në lëminë menaxheriale dhe profesionale.

b) Sepse i kryej punët shpejt: _____ %

c) Nuk jam ballafaquar, sepse punët i kemi të ndara: _____ %

22. Si e planifikoni misionin - vizionin e organizatës tuaj për të arritur deri te qëllimi i synuar (cila është metodologjia më afirmative tek ju si menaxher):

1) **Metodat bazë janë përcjellja e panairëve të ndryshme jashtë vendit, e cila shërben si pikë referimi për të bërë një planifikim të mirë**

2.) **Pos saj, si element mjaft i rëndësishëm është përkrahja nga institucionet financiare, si bankat se si dhe në çfarë mënyre do të ishte ndihmë banka në realizimin e atij projekti, e cila supozojmë të jetë në interes të gjithëve**

3) **Konsultimet janë me gjithë strukturat që mund të ndikojnë në atë projekt, si fazë fillestare është faza e promovimit të atij produkti; e bëjmë testimin e produktit nëpër vende të caktuara (media, WEN Faqe FaceBook, radio, marketing etj.)**

23. Cilat janë prioritetet e organizatës suaj:

a) Profitabiliteti: _____ %

b) Likuiditeti: _____ %

c) Rentabiliteti: **Sipas situatës që gjendemi tani, rentabiliteti do të ishte ideal për të ofruar në një klimë biznese në Kosovë.**

c) Të tjera: **Kontrollimi i shpenzimeve, posaçërisht atyre Fikse, është fenomen mjaft adhures për situatën e krijuar në Kosovë.**

24. Si do ta kishit përshkruar kulturën organizative në organizatën tuaj, çfarë stili të udhëheqjes dhe menaxhimit më shumë preferoni?

a) Dominon stili autokratik: _____ % _____

b) Dominon stili demokratik:

Stili demokratik është stil më frytdhënës në kuadër të ndërmarrjes sime, ku unë jam udhëheqës dhe menaxher prej themelimit e deri më sot. Arsyeja kryesore është se një stil si ky të mundëson që të marrësh në konsideratë shumë kërkesa, informata, por edhe qëndrime dhe opinione të ndryshme, për të ardhur te një vendimmarrje, së pari reale e pastaj fitimprurëse por edhe konsruktive.

c) Dominon stili Liberal _____ % _____

25. Si e organizoni ju punën tuaj me stafin në bazë të:

a) Përvojës:

b) Kualifikimit: **Punën në ndërmarrjen time e organizoj sipas kualifikimit që kanë punëtorët dhe personeli im.**

c) Ndarje sipas pozitës që ka në organizatë: _____ % _____

d) Të tjera: _____ % _____

26. Në rast të krizës si menaxhohet organizata juaja:

a) Vetë e menaxhoni: _____ %

b) Bëni konsulenna me: _____ %

Banka : **Banka vjen në rendin e dytë.**

Ndërmarrje konsulente: _____ %

c) Kërkoni ndihmë nga kolegët e veprimtarive të ndryshme apo të veprimtarisë së njejtë:

Në rast krize financiare menaxhuese, apo edhe ndonjë formë tjetër krize, dera e parë që trokas është tek kolegët e mi, gjegjësisht të veprimtarisë së njëjtë, çka më ndihmon mua të di si kanë vepruar ata dhe ku kam gabuar unë, për të shmangur pasojat e mëtejme financiare, materiale apo edhe deri tek humbja e tregut.

27. A përdorni në çdo projekt në organizatën tuaj SWOT ANALIZËN:

Varësisht nga madhësia dhe serioziteti i projektit, e përdori SWOT analizën, apo edhe hulumtimet e ndryshme, si p.sh. një produkt a ka pasur sukses në vendet fqinje dhe pse ka pasur sukses etj., etj.

Apo varësisht nga situatë dhe projekti: _____ % _____

28. A i motivoni punëtorët tuaj dhe si i motivoni ata:

a) Me pagë shtesë: Dominon kompensimi me pagesë, por nuk përjashtohen edhe kompensimet tjera.

a) Me dhurata: _____ %

c) Kompensime tjera: _____ % _____

29. Çfarë mënyre të kontrollit zbatoni në organizatën tuaj:

a) Të befasishme: Befasuesja dominon mirë, po nuk e përjashtoj as atë me paralajmërim.

b) Paralajmëruese: _____ % _____

c) Kohë pas kohe: Kryejmë edhe këtë lloj kontrolli, varësisht nga rrethanat objektive.

d) Të tjera: _____ % _____

30. Çfarë komunikime keni praktikuar ju në organizatën tuaj:

a) Komunikim verbal: Komunikohet sipas situatës në punë.

b) Të shkruar: Kjo ndodh për shkak të keqkuptimeve të mundshme në punë dhe për caktimin e detyrave të reja.

c) Gjate komunikimit me të punësuarit tuaj a vjen deri te shtrembërimi i informacionit nga menaxheri deri tek punëtorët dhe pse?

Po, vjen shpeshherë deri tek një dukuri jo shumë e këndshme. Në rrethanat tona, atë zakonisht e bëjnë punëtorët të cilët shpeshherë tentojnë të largojnë përgjegjësinë nga detyrat e caktuara.

31. Menaxhimi i juaj, a i kushton dhe sa i kushton rëndësi hulumtimit të tregut?

Hulumtimi i tregut është një ndër faktorët kyç në aktivitetin tonë dhe planet tona ditore, mujore dhe vjetore. Pa hulumtimin e tregut, ne si menaxher asnjë vendim nuk mund të marrim, sepse në ekonominë e tregut faktor kryesor paraqitet hulumtimi i tregut dhe faktorët që ndikojnë në të.

32. Çka nënkuptoni me termin LIDER?

Lideri për mua paraqet një figurë mjaft përparimtare dhe një ikonë e E TË BËRIT TË PAMUNDSHMEN TË MUNDSHME.

33. A mund të përshkruani LIDERIN IDEAL dhe a mundet ndonjë person që ju deri tani keni bashkëpunuar, të jetë i ngjashëm me liderin IDEAL.:

Po: **Po, kam kolegë që në punën dhe veprimet e tij me përgjegjësi të plotë mund të them se është lider në kuptimin e plotë të fjalës. Këto karakteristika vërehen sidomos në VENDIMMARRJE, pra vendimet e tij kanë reperkusione të gjithë kolegët tanë, e dyta qasja ndaj një problemi paraqet vizionin e tij konstruktiv dhe larg për rrethanat e tanishme tona.**

Jo _____ % _____

Përshkruaj si ju e shihni: _____ Më lart _____

34. A investoni mjaft në edukimin dhe trajnimin e stafit tuaj:

Po **Po, në këtë drejtim jemi mjaft aktivë, sepse tentojmë që t'u përgjigjemi të gjithë risive që arrijnë nga bota e jashtme, ashtu që me trajnimin dhe përcjelljen e çdo**

seminari, panairi dhe kurse të ndryshme tentojmë të jemi në hap me kohën.

Jo _____ % _____

35. Sipas jush, cilat situata të poshtëshënuara janë më problematike për t'u menaxhuar dhe pse?

a) Financiare: **Më problematike për t'u menaxher janë varësisht se me çfarë problemi ballafaqohet ndërmarrja. Për mua, problem i vetëm mund të jetë ai financiar, sepse këto dy të tjerat për mua janë të tejkaluara.**

b) Menaxhuese: _____ % _____

c) Organizative: _____ % _____

36. Ku e shihni ju kompaninë tuaj në vitet e ardhshme (5 apo 10 vjetët e ardhshme) dhe sipas jush, si ndikon shkëmbimi i përvojave me vendet tjera në aspektin menaxherial?

a. Në zgjerimin e tregut: **E shoh në hulumtimin dhe përvetësimin e tregjeve të reja.**

Rritjen e numrit të të punësuarve: **Rritjen e numrit të punëtorëve, varësisht nga aktiviteti ynë.**

b. Investime strategjike **Varësisht nga profiti edhe hapjen e ndonjë shtypshkronje.**

a. Të tjera : _____

37. A keni pasur situata të tilla ku puna juaj ka qenë e kritikuar?

Po: **Po, ka pasur të tilla, por me punën dhe angazhimin tim një sfidë të tillë e kam tejkaluar mjaft mirë, duke u bazuar në fakte dhe argumente të prezantuara, por edhe praktikisht të dëshmuara.**

Jo: _____

38. Cili është vendimi juaj më i vështirë i marrë në dy vitet e fundit dhe me çfarë rezultati ka përfunduar?

Vendimi im është se kam vendosur të marr kredi për të hapur edhe një pikë të re, mirëpo një gjë nuk e kam ndërmarrë, sepse pas informatave të marra e kam

ndërpre një vendim të tillë deri sa të ndryshojë situata aktuale në vend.

39. Sipas mendimit dhe përvojës suaj menaxheriale, ku do ta kishit kategorizuar Kosovën në krahasim me vendet e rajonit (*Shqipëri, Maqedoni, Mali i Zi, Serbi*) dhe pse?

Sipas mendimit tim, Kosova gjendet në një progres mjaft të ngadalësuar, duke involvuar mjaft rrethana politiko-ekonomike, duke përfshirë liberalizimin e vizave dhe një politikë jo shumë atraktive të doganave dhe politikës tatimore që ndërlidhet këtu, sepse në vendet e rajonit normat tatimore për material shkollor janë mjaft të ulta, ndërsa tek ne qëndron një politikë jo mjaft fleksibile. Ndërkaq, në aspektin menaxherial nuk jemi shumë larg nga vendet e rajonit.

40. Sipas mendimit e vlerësimit tuaj dhe duke kombinuar përvojën tuaj, Kosova, posaçërisht pas lufte, me çfarë hapa është duke u integruar në menaxhimin bashkëkohor (europërendimor)?

Duke pasur parasysh rrethanat tona, mendoj se Kosova është duke bërë hapa të konsiderueshëm dhe mjaft shpresëdhënëse në integrimin në familjen europiane dhe duke aplikuar edhe njohuri të menaxhimit bashkëkohor në Kosovë, sepse ne jemi në Evropë dhe se domosdo i përqafojmë dhe jemi duke i përqaftuar metodat dhe stilet bashkëkohore të menaxhimit europian.

Komenti dhe vlerësimet e juaja rreth menaxhimit bashkëkohor:

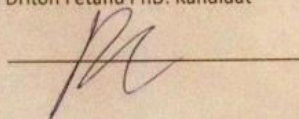
Për këtë formë të intervistës për menaxhimin bashkëkohorë ka pasur kohë që nuk kam dëgjuar dhe ndiej kënaqësi që kam dhënë një opinion timin për ju.

Suksese

Kjo intervistë është vetëm për nevoja të punimit doktoral

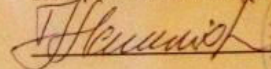
Intervistuesi:

Driton Fetahu PhD. Kandidat



Emri dhe mbiemri i intervistuesit:

Ecc.Dip. Ismet SHEMSEDI





Vula e kompanisë:

E mail: _____

Nr cel:0377044116360 apo +386043116360__

Data:

14.06.2017