

1. BAZAT E VENDOSJES AFARISTE

Raporti ndermjet qeverisjes, udheheqjes, menaxhmentit dhe vendosjes

Qe te mund te merremi me vendosjen ne pergjithsi dhe me vendosjen afariste ne veqanti, eshte e nevojshme te percaktohen, respektivisht te sqarohen raportet ndermjet:

- a) qeverisjes dhe vendosjes,
- b) udheheqjes dhe vendosjes, dhe
- c) menaxhmentit dhe vendosjes

Raporti ndermjet qeverisjes dhe vendosjes

Raporti ndermjet qeverisjes dhe vendosjes me se miri do ta shqyrtojn me ane te perkufizimeve te ndryshme te vendosjes, te cilat perndryshe bazohen ne qeverisje.

Te gjitha perkufizimet e vendosjes ne raport me qeverisjen mund te klasifikohen ne dy grupe kryesore:

1. Ne perkufizimet, te cilat i japin nje grup i madh i autoreve, te cilat i barazojn nocionet e qeverisjes dhe vendosjes, dhe
2. Ne perkufizimet e grupit te dyte te vogel te autoreve, te cilet mendojn se eshte i padrejt barazimi i nocioneve, siq jane qeverisja dhe vendosja.

Teoricenti i njohur i organizimit, e ne veqanti i teorise se vendosjes, nobelisti H.A.Simon e perdor termin vendosje si sinonim per qeverisje.

Grupi tjetër i autoreve mendojn se eshte gabim barazimi i vendosjes me qeverisjen. Duke pasur parasysh tere ate qe e theksuam me larte, mendojm se eshte me e drejte te pranohet mendimi i atyre autoreve, te cilet e barazojn vendosjen me funksionin e qeverisjes.

Raporti ndermjet udheheqjes dhe vendosjes

Kur flitet mbi raportin ndermjet udheheqjes dhe vendosjes, atehere duhet theksuar dy fakte:

1. se funksioni i qeverisjes eshte funksion i prone, qe do te thote bazohet ne te drejten e prone mbi mjetet e prodhimit, ku ne te vertet pronari i kapitalit eshte bartes i funksionit te qeverisjes,
2. se udheheqja eshte funksion, i cili del a buron nga pozita ne procesin e punes, ku numri me i madh i te punesuarve i kryen punet ekzekutive, kurse numri me i vogel i tyre i kryen punet e planifikimit, organizimit, drejtimit dhe kontrollit – pra punet udheheqese.

Se cila do te jet ne kompetence te udheheqjes se ndermarrjes varet nga shume faktore, sic jan: madhesia e ndermarrjes, rendesia e vendimeve individuale, niveli i vendosjes, shkalla e rrezikut gjat vendosjes, aftesia e udheheqesit per marrje te vendimeve afariste, etj.

Raporti ndermjet menaxhmentit dhe vendosjes

Raporti ndermjet menaxhmentit dhe vendosjes eshte i njejt si dhe raporti ndermjet udheheqjes dhe vendosjes, natyrisht ketu kemi te bejm me vendime menaxherike. Kete e theksojn, sepse menaxhmenti si nocion, qe eshte veshtir te perkthehet ne gjuhen shqipe, per nga etimologjia e vet me i afert eshte me udheheqjen, sepse folje “manage”, e ka prejardhjen nga fjala latine “manus”, qe do te thote dore.

NOCIONI DHE PERKUFIZIMET E VENDOSJES DHE VENDIMEVE

Vendosja eshte e vjeter sa edhe vet njerezimi. Njerzit gjithmon kan sjell a kan marre vendime, sepse vendosja ne te vertet eshte pjese perberese e jetes se perditshme te njerezve.

Aftesia e marrjes se vendimeve eshte shkathesi, e cila persoset me kohe gjate pervojës. Njeriu cdo dite sjell disa vendime te ndryshme. Per disa vendos shum lehte, por ato jane vendime rutinore te perditshme.

Per dallim nga vendimet qe merren ne jeten private, siq thame ne baze te intuites, vendimet qe merren ne jeten afariste nuk mund te bazohen vetem ne intuited, sepse varesisht nga niveli, ato prekin interesat e nje numri me te madh ose me te vogel njerezish.

PERKUFIZIMI I VENDOSJES

H.Koontz dhe H.Weirish, vendosja eshte zgjedhja e metodes respektivisht menyres se veprimit ndermjet disa alternativave. Lidhur me kete eshte edhe dhenia e pergjigjeve ne pytjet vijuese, si:

- a) ku vendose (vendi i vendosjes),
- b) koha e vendosjes,
- c) menyra e vendosjes dhe
- d) kush vendos

Grupi tjetër i autoreve vendosjen e perkufizon si proces i krijimit dhe i vlersimit te alternativave si dhe qeshtje te zgjidhjes se alternativave me te pershtatshme.

Sipas R.L.Daftt-it, vendosja perkufizohet si proces i identifikimit te problemit dhe si proces i zgjidhjes se problemit.

Sipas Baraqaikait vendosja perkufizohet si proces i krijimit te vendimeve, i cili perbehet nga tri pergjigje ne tri qeshtje kryesore:

- 1) cili eshte problemi, i cili duhet te zgjidhet?
- 2) Cilet akcione ose zgjidhje i kemi ne dispozicion?
- 3) Cila zgjidhje e problemit eshte me e mira?

VENDOSJA AFARISTE

Cdo vendosje jashte fushes se jetes private e quajm vendosje afariste. Pra, cdo vendosje ne ndermarrje, ne organizatat dhe ne institucionet e ndryshme vlersohet si vendosje afariste.

Dallimi midis vendosjes ne sferen private dhe asaj ne sferen afariste qendron ne ate se kush eshte subjekt qe sjell vendime, a eshte njeriu si person privat apo si person juridik. Gjithashtu ekziston dallimi edhe nga aspekti i numrit te personave te cilet i prek vendimi. Ne jeten private vendimi i prek drejteperdrejt marresin e vendimit ose familjen e ngushte apo te gjere te tij. Mirpo te vendimet afariste pasojat mund te jene shume me te medha dhe vlejn per nje numer me te madh te te punesuarve, varesisht nga niveli i vendosjes ato perfshijn tere ndermarrjen apo edhe me gjere.

KARAKTERISTIKAT E PERGJITHSHME TE VENDIMIT

Qellimi i sjelljes se vendimit eshte sistemi te vihet ne gjendjen e deshiruar. Edhe pse egzistojn perkufizime te ndryshme te vendimit, sa i takon vendimeve afariste, ato jane te ngajshme ose identike.

Keshtu, S.boroviq thote: vendimi paraqet zgjedhjen e njerës prej me shume mundesive, duke tentuar qe ajo te jete zgjidhje optimale. Sipas tij vendimi eshte ndonje akcion specifik i zgjedhur nga disa akcione disponuese.

Pa marre parasysh menyren e vendosjes, cdo vendim ka disa karakteristika te veta te pergjithshme qe lidhen per problemin e shqyrtuar te vendosjes, te cilat jane:

- Rendesia e vendimit,
- Koha dhe shpenzimet,
- Shkalla e nderlikushmeris, etj.

Secili vendim per ta realizuar qellimin e vet duhet te jete: ne kohen e duhur, i pershtatshem, i qarte, real dhe i realizushem.

LLOJET E VENDIMEVE

Vendimet mund te sistemohen sipas attributeve te ndryshme, te cilat dominojn ne kushtet e dhena. Klasifikimet me te shpeshta te vendimeve behen ne baze te: nivelit dhe nderlikueshmeris, resurseve kufizuese, shpenzimeve, qellimeve dhe detyrave, subjekteve ne vendosje, kushteve etj.

Keshtu p.sh H.Simon, dallon dy lloje te vendimeve:

- Vendimet e programuara dhe
- Vendimet e paprogramuara

Vendimet e programuara sherbejn per zgjidhjen e problemeve rutinore dhe bazohen ne kriteret e caktuara te vendosjes. Vandimet e paprogramuara perdoren per zgjidhjen e problemeve te reja, respektivisht per problemet te cilat nuk perseriten.

Sipas Marit, dhe shume autoreve te tjere vendimet mund te jen:

- strategjike,
- taktike dhe

- operative

Vendimet strategjike janë vendime me të rendesishme në ndërmarrje. Me anë të tyre caktohet strategjia e ndërmarrjes, si dhe qëllimet e ndërmarrjes në të ardhmen. Këto vendime i sjell organi afarist me të lartë të ndërmarrjes. Vendimet strategjike paraqesin kornizën brenda të cilës duhet të levizën vendimet taktike.

Vendimet taktike sigurojnë realizimin e vendimeve strategjike. Me anë të vendimeve taktike bëhet operacionalizimi i vendimeve strategjike. Kriter kryesor i vlersimit të tyre është efikasiteti i ndërmarrjes. Në shumicën e rasteve këto vendime i sjell niveli i mesëm udhëheqës dhe ato kanë të bëjnë me qendrat kryesore administrative në ndërmarrje.

Vendimet operative sigurojnë realizimin e vendimeve taktike. Ato janë karakteristike për nivelet e ulëta të menaxhmentit, kurse në disa raste i sjellin edhe nivelet e larta të menaxhmentit.

Të gjithë i përmendin vendimet individuale, grupe dhe kolektive.

- **Vendimet individuale** janë ato vendime të cilat i sjellin individët në vendet e tyre të punës. Këto vendime dallohen për nga rëndësia dhe varesia e vendit të punës, që e ka individin në ndërmarrje ku punon.
- **Vendimet grupe**, i sjell grupin i njerezve që punojnë në ndërmarrje për zgjedhjen e ndonjë problemi dhe ato bëjnë pjesë në vendime shumë të rendesishme.
- **Vendimet kolektive** janë vendime të organit me të lartë që verifikohen në ndërmarrje, që i bie kuvendi i aksionarëve.

Të gjitha vendimet varesisht nga niveli i vendosjes, mund të klasifikojmë në:

- Vendime të nivelit me të lartë menaxherik,
- Vendime të nivelit të mesëm menaxherik dhe
- vendime të nivelit të ulët menaxherik.

LIDHMERIA RECIPROKE E VENDIMEVE

Lidhmeria reciproke e vendimeve mund të jehet:

- horizontale dhe
- vertikale

Me lidhmerinë **horizontale** nënkuptojmë vendimet, të cilat sillen në të njëjtin nivel menaxherik dhe që janë të kushtëzuara në mes veti. Psh vendimi mbi rritjen e prodhimtarisë, i cili ka ndikim edhe në vendimet mbi furnizimin, si dhe në vendimet mbi shitjen.

Me lidhmerinë **vertikale** të vendimeve nënkuptojmë vendimet që merren në nivelin e lartë ose të ulët menaxherik. Kjo do të thotë se qëdo vendim i nivelit të lartë menaxherik paraqet kornizën për marrjen e vendimit në nivelin e ulët menaxherik.

NDARJA THEMELORE E TEORISE SE VENDOSJES

Ka autore që propozojnë aplikimin e ndarjes së tretë të teorisë së vendosjes d.m.th ndarjen në teorie normative, deskriptive dhe preskriptive.

- o **Teoria normative e vendosjes** fillimisht bazohet në ekonomi, në matematikë dhe në statistikë. Ajo duhet të merret me konstatimin

se si duhet te mendoje dhe te veproi personi ideal dhe superracional.

- **Teoria preskriptive** tenton te pergjigjet ne keto qeshtje: Qka duhet te beje individi per permirsimin e zgjedhjeve te veta. Ne cilen menyre do te kshillohen njerezit e ndryshem me karakteristika te ndryshme psikike emotive me aftesi dhe synime te ndryshme.
- **Teoria deskriptive** tenton te pergjigjet ne qeshtje siq jane: Si mendojn realisht dhe si veprojn a sillen njerezit? Si e perceptojn pasigurin, si mesojn dhe si ia pershtasin asaj sjelljet e veta? Si i zgjidhin konfliktet e veta interne?

MODELI ORGANIZATIV APO BIHEVIORISTIK I VENDOSJES

Modelin organizativ apo bihevioristik te vendosjes e kane formuluar R.M.Cyert dhe J.March, duke dashur te kontribojne ne disiplinat bihevioristike dhe ne analizat kuantitative, si dhe duke krijuar nje teori me te plote dhe me reale, pra teorin deskriptive te vendosjes afariste.

Karakteristikat e modelit organizativ:

- qellimet e shumefishta dhe te natyrshme – pra qellimet e nivelit te pranushem,
- shqyrtimi sekuencional i alternativave – aproksimativ,
- shmangia nga pasigurite, duke respektuar proceduren e zakonshme dhe politiken e reagimit ne lidhje te terthorte ne vend te parashikimit te mjedisit (rrethines)
- ne marrjen dhe implementimin e zgjedhjes se organizimit, shfrytezohen procedurat standarde operative.

PROCESI I MODELIT TE VENDOSJES

Fazat e procesit te vendosjes jane:

1. identifikimi i problemit,
2. definimi i qellimeve ne zgjedhjen e problemeve,
3. mbledhja e te dhenave,
4. formulimi i modelit te problemit
5. definimi i alternativave qe do te vlersohen
6. vlersimi i alternativave
7. zgjidhja
8. implementimi
9. kontrolla e implementimit

NATYRA E PROCESIT TE VENDOSJES

Vendosja eshte proces i perhershem si ne jeten private, ashtu edhe ne vendosjen afariste. Numri me i madh i vendimeve afariste kerkon nga marresi i tyre shume kohe,

shume pergaditje dhe dituri per dallim nga vendimet e jetes se perditshme, te cilat merren spontanisht.

Gjate vendosjes afariste hasim ne dy menyra ekstreme te sjelljes se menaxhereve ne procesin e vendosjes. Nje numer i menaxhereve sillet ne menyre te lehte dhe siperfaqesore, te cilet ne te vertete nuk e verejn problemin dhe fare nuk jan te vetdijshem per rendesin e problemit. Menaxheret e till vendosin shume lehte, sepse nuk jan te vetedijshem per pasojat e marrjes se vendimit te gabuar.

Grupi i dyte i menaxhereve vendimet i merr ngadal dhe me kujdes dhe gjithmon shkon ne te sigurte, duke i hulumtuar te gjitha alternativat e mundshme. Pa marre parasysh se nje menyre e tille e vendosjes ne disa raste eshte e deshirushme dhe e mire, nuk duhet te behet rregulle perhereshme e vendosjes bashkekohore.

FAZAT E PROCESIT TE VENDOSJES

Te gjithe ata autore te ndryshem, qe japin pikepamjet e veta per numrin e fazave te procesit te vendosjes, mund t'i klasifikojme ne dy grupe:

1. Grupin e pare e perbejn autoret per te cilet procesi i vendosjes perfundon me marrjen e vendimit, me kete praktikisht tregojne se procesi i vendosjes ka numer te vogel te fazave.
2. Grupin e dyte e perbejn autoret, te cilet procesin e vendosjes e shikojn me gjersisht, qe do te thote se vendimin e percjellin edhe pas vendosjes, respektivisht edhe ne fazen e implementimit dhe te kontrollit.

FAZAT E VENDOSJES NE KUPTIM TE NGUSHT

Nese vendosja ne kuptim te ngushte kuptoheet si proces i cili perfundon me fazen e marrjes se vendimit, atehere ajo perbehet nga dy faza kryesore:

- a) faza e pergaditjes se vendimit dhe
- b) faza e marrjes se vendimit

H.Simon thekson tri faza te procesit te vendosjes: e informimit, e projektimit dhe e zgjedhjes.

H.Koontz dhe H.Weitrich ne procesin e vendosjes numerojn kater faza:

1. supozimet nisesse,
2. identifikimin e dalternativave,
3. evoluimin e alternativave
4. zgjedhjen e alternativave

Tri fazat e para bejne pjese ne fazen e pergaditjes se vendimit, kurse faza e fundit paraqet fazen e marrjes se vendimit.

FAZAT E PROCESIT TE VENDOSJES NE KUPTIMIN E GJERE

Meqe ne proces te vendosjes ne kuptim te gjere nenkuptohet edhe interesimi i marresit te vendimit edhe ne fazen e implementimit dhe te kontrollit, edhe ketu autoret e ndryshme mund te klasifikohen ne dy grupe:

Ne nengrupin e pare bejne pjese autoret te cilet i shkoqisin tri faza kryesore te procesit te vendosjes, siq jane:

1. pergaditja e vendimit
2. marrja e vendimit dhe
3. realizimi i vendimit

Ne nengrupin e dyte bejne pjese autoret, te cilet numerojn kater faza kryesore te procesit te vendosjes, te cilat jane:

1. pergaditja e vendimit
2. marrja e vendimit
3. realizimi i vendimit dhe
4. kontrolli

Te keta autore, dy fazat e para paraqesin fazen e pergaditjes, faza e trete paraqet marrjen e vendimit, kurse faza e katerte paraqet realizimin.

Formulimi i problemit perbehet nga keto elemente:

- a) periudha e orientimit,
- b) definimi i komponenteve te problemit,
- c) krijimi i modelit gjegjes,
- d) kerkimi i zgjidhjes optimale,
- e) zbatimi i zgjidhjes

P.Drucker i numeron keto faza te procesit te vendosjes:

- 1) perkufizimi i problemit,
- 2) analizen e problemit
- 3) zgjedhjet alternative
- 4) seleksionimi i zgjedhjes me te mire,
- 5) shendrimi i vendimit ne akcion.

Te ky autore tri fazat e para mund t'i llogarisim si faze e pergaditjes se vendimit, te katerten si faze te marrjes se vendimit, kurse fazen e peste si faze te realizimit te vendimit.

Prandaj mund te thuhet se cdo proces i vendosjes perbehet nga kater faza kryesore, te cilat jane:

1. pergaditja e problemit
2. marrja e vendimit
3. realizimi (ekzekutimi) dhe
4. kontrolli i vendimit te realizuar

FAKTORET E VENDOSJES

Faktoret e vendosjes jane:

- 1) Kufizimet ne vendosje,
- 2) Rrethina e vendosjes,
- 3) Menyra e vendosjes dhe kushtet ne te cilat vendoset,
- 4) Raportet e ndersjella te vendimeve te ndryshme,
- 5) Aftesia personale e menaxherit per vendosje dhe
- 6) Faktoret subjektiv te vendosjes.

KUFIZIMET NE VENDOSJE

Ne fillim te cdo vendimi marresi i vendimit ballafaqohet me kufizime te ndryshme ne vendosje. Nder kufizimet ma te rendesishme ne vendosje numerojme: mjetet, informacionet dhe kohen. Nese mjetet disponibile jane ne mosperputhje me deshirat e ndermarrjes, marresi i vendimeve gjate vendosjes do te zgjidhe prioritetet, pasi qe te gjitha problemet nuk mund ti zgjidh per shkak te mungeses se mjetetve.

Ceshtja kryesore e marresit te vendimeve eshte qe te percaktoj sasine e informacioneve te nevojshme, vleren e tyre dhe cmimin e tyre.

Egzistojn tri mundesi te raporteve ndermjet vleres qe marresi i vendimeve i ka nga informacionet plotesuese dhe cmimit te tyre. Ato raporte mund te jene: lineare, progresive degresive.

Koha eshte nje faktor shum specifik, i cili ndikon ne vendosje. Nese marresi i vendimit nuk i permbahet kohes, a momentit se kur duhet te merret vendimi, vendosja ne shumicen e rasteve behet e panevojshme.

Egzistoj tri arsye qe duhet ti kushtojm nje vemendje te madhe kohes si faktore kufizues.

Se pari, disa vendime duhet t'i marrin me kohe, nese jane te lidhur per kufizimet kohore natyrore, si ne bujqesi etj.

Se dyti, se ne disa raste duhet te merren vendimi menjehere dhe papritmas, qe do te thote ne munges te kohes, sepse nuk kemi kohe per mbledhjen e informacioneve plotesuese.

Se treti, nese vendimin nuk e marrim me kohe, informacionet vjeterohen dhe faktikisht vendimi i marre ne baze te informacioneve te vjeteruara nuk ka kurefar lidhje me problemin e meparshem.

RRETHINA NE TE CILEN VENDOSJET

Vendosja ne ndermarrje eshte nen ndikim te madh te rrethines. Me rrethine te ndermarrjes nenkuptojm teresine e te gjith faktorëve te jashtem te ndermarrjes. Vendosja afariste ne kushtet stabile te rrethines dallohet nga vendosja ne kushtet jostabile te rrethines.

Varesisht nga rrethina stabile ose jostabile varen edhe prioritetet ne vendosje. Ne rrethinen stabile vendimet merren me nje shkalle me te vogel te rrezikut dhe paqartesis dhe e kunderta ne rrethinen jostabile ekziston nje shkalle e larte e rrezikut dhe e paqartesis se rezultateve te pritura.

TEKNOLOGJIA DHE METODAT E VENDOSJES

Teknologjia e vendosjes duhet te jete sa me e shkurter dhe sa me e thjeshte, ne menyre qe vendimi te mund te mirret ne nje afat sa me te shkurter. Ne zgjatjen e procesit te vendosjes ndikojne: llojet e vendimeve, marresi i vendimeve si dhe niveline te cilen

merret vendimi. Ne teknologjine e vendosjes ndikon edhe dija dhe aftesia e marresit te vendimeve pr edhe koha qe i qendron ne dispozicion.

AFTESIA E MENAXHERIT

Ketu nuk eshte me rendesi se sa deshiron menaxheri te marre vendime dhe te jete pergjegjes per to, por eshte me rendesi se sa ai ne te vertete eshte i afte te marre vendime te drejta. Shume ndermarrje ne bote kan falimentuar vetem e vetem per shkak te paaftesis se menaxhereve, te cilet kane marre vendime te gabuara.

Aftesia e menaxheit qe te sjell vendime te drejta varet nga shume faktore. Si faktore me te rendesishem nga te cilet varet marrja e vendimit te drejte jane: dija dhe pervoja e menaxherit, aftesia per te kuptuar dhe shqyrtuar problemin, aftesia per analize dhe sintheze, karakteristikat e personalitetit te tij, etj.

MENYRAT E VENDOSJES

Kur flasim per menyren e vendosjes, atehere mendojm per dy aspekte te vendosjes dhe ate: **per problemet per te cilat vendoset dhe per subjektet e vendosjes.** Sa i takon aspektit te pare mund te flasim per vendosjen e programuar dhe te paprogramuar. Kurse persa i perket asaj se kush vendos, ateher flasim per vendosjen individuale dhe ate grupore.

Nga aspekti i menyres se vendosjes duhet gjithashtu te dallojm vendosjen intuitive, vendosjen ne baze te gjykuarit dhe vendosjen racionale.

VENDOSJA E PROGRAMUAR

Vendosja e programuar perdoret per zgjidhjen e problemeve rutinore. Te kjo menyre e vendosjes marresi i vendimit ballafaqohet me problemet e perditeshme rutinore dhe me problemet te cilat perseriten. Pra, vendosja e programuar perdoret per problemet, te cilat marresi i vendimit i jane te njohura dhe te qarta dhe ajo zhvillohet ne kushtet e sigurta.

Karakteristikat kryesore te vendosjes se programuar jane:

1. strukturimi i mire i problemeve qe duhet te zgjidhen
2. kriteret e qarta per zbatimin e vendosjes,
3. percaktimi i lehte i alternativave per zgjidhjen e problemit,
4. egzistimi i sigurise relative gjate zgjedhjes se alternativave.

VENDOSJA E PPROGRAMUAR

Vendosja e paprogramuar perdoret per zgjidhjen e problemeve te pastrukturuara, te reja dhe dobet te definuara, te cilat nuk perseriten. Ketu nuk ka qasje te njohura gjate vendosjes, por secila situat e eshte e re dhe ajo duhet te zgjidhet individualisht.

Karakteristikat e vendosjes se paprogramuar sipas R.Daftit jane:

1. strukturimi i dobet i problemeve per te cilat vendoset,
2. perdorimi vetem ne situata te jashtezakonshme,
3. perdorimi ne situata qe nuk perseriten dhe
4. gjenerimi i numrit te vogel te alternativave.

VENDOSJA INDIVIDUALE DHE GRUPORE

Menyra e sjelljes se vendimit varet nga lloji i vendimit, varesisht nga ajo se a kemi te bejme me vendime strategjike, taktike, operative ose rutinore. Sipas rregullit vendimet operative dhe rutinore jane individuale, kurse ato strategjike dhe taktike shpesh jane grupore. Sipas rregullit per problemet e thjeshta vendosja do te jet individuale, kurse per problemet e nderlikuara kryesisht zgjidhen permes vendosjes grupore.

Se cila nga menytrat do te perdoret ne praktik varet nga:

- nga lloji i vendimit i cili merret
- nga dija dhe aftesia e marresit te vendimit
- nga koha qe ka ne dispozicion, dhe
- nga lloji i procesit te vendosjes.

VENDOSJA INDIVIDUALE

Vendosja individuale eshte njera nga dy metodat kryesore te vendosjes, nese merret parasysh numri i pjesmarresve ne procesin e marrjes se vendimeve. Pra, dallimi kryesor kryesor ne mes te vendosjes individuale dhe asaj grupore eshte numri i pjesmarresve ne vendosje. Nga ky dallim dalin edhe ndryshime te tjera, siq jane: menyra e vendosjes dhe koha e zgjatjes se vendosjes.

Vendosja individuale, e shikuar nga aspekti i individit, mund te jete: e shpejte dhe e ngadalshme.

Nese vendosjen individuale e shikojme nga aspekti i menaxherit qe vendos, ajo mund te pershkruhet si:

- a) Qasja racionale dhe
- b) Perspektive racionale e kufizuar.

Varesishte nga rreziku marresit e vendimeve mund te klasifikohen ne tri grupe, siq jane:

- ne ata qe u ikin problemeve,
- ne ata qe i zgjidhin problemet dhe
- ne ata qe i hulumtojn problemet

Te paret, ata qe u ikin problemit, duke marre parasysh se nuk deshirojne rreziqe, gjithmone e zgjidhin alternativen me pasoja te njohura.

Te dytet, ata qe i zgjidhin problemet, kan nje tolerim mesatar ndaj rrezikut, qe do te thote se kur ballafaqohen me problemin, mundohen ta zgjidhin.

Ne grupin e trete, ata qe i hulumtojn problemet jane ata persona te te cilat rreziku gjate vendosjes paraqet nxitje dhe kenaqesin e gjejn gjate vendosjes ne kushtet e paqartesis.

Perparsit me te medha te vendosjes individuale jane:

- a) vendosja individuale eshte proces me i shpejte ne krahasim me vendosjen grupore,

- b) se te disa vendime te rendesishme individuale preferohet mendimi i nje personi, i nje profesionisti i cili eshte me meritori per vendosjen mbi disa probleme,
- c) te vendosja individuale i ikim problemeve te vendosjes grupore, siq eshte mendimi grupor i cili e ngadalson vendosjen.

E meta kryesore e vendosjes individuale qendron ne ate se individi i shqyrton nje numer me te vogel te alternativave per zgjidhjen e problemit ne krahasim me vendosjen grupore, e cila jep nje numer me te madhe te alternativave.

VENDOSJA GRUPORE

Vendosja grupore paraqet menyren e vendosjes afariste, ku vendimet i marrin nje grup i caktuar i njerezve. Baze per formimin e grupit mund te jete pronesia, funksionet menaxherike, puna e perbashket ne ndonje veprimtari, etj.

Per shkak te angazhimit te nje numri me te madhe te njerezve te ndermarrjes ne vendosje, vendosja grupore sipas rregullit, zgjate me teper se sa vendosja individuale.

KARAKTERISTIKAT E VENDOSJES GRUPORE

Karakteristika kryesore e vendosjes grupore eshte se vendimet i marrin dy ose me shume persona. Karakteristikat e grupit jane:

1. se ata i lidh interesi i perbashket,
2. se anetaret e grupit duhet te komunikojn ne mes veti,
3. se anetaret e grupit i ndajn rolet ndermjet vete per realizimin e qellimeve te grupit,
4. se secili grup sipas rregullit eshte nengrup i ndonje grupi me te madh, kurse mund t'i kete edhe nengrupet e veta,
5. se anetaret e grupit duhet t'u permbahen normave te percaktuara te sjelljeve ne grup.

Se a do te jete vendosja grupore me e shpejte ose me e ngadalshme sesa ajo individuale varet nga dija dhe aftesia e anetareve te grupit, si dhe nga ajo se a jane dijet e tyre komplementare, konkurruese ose homogjene.

PROBLEMET E VENDOSJES GRUPORE

Ne vendosjen grupore ka shume probleme, por tri mund te ndahen si me kryesoret, te cilat jane:

1. Polarizimi ne mes te anetareve te grupit,
2. Mendimi grupor, dhe
3. Participimi ne procesin e vendosjes.
 1. Deri te polarizimi i anetareve te grupit me se shpeshti mund te vij:
 - nese me mendimin e njerit anetar te grupit pajtohen edhe anetaret e tjere te grupit, atehere ai insiston edhe me teper ne mendimin e tij, pamarre parasysh a eshte i drejt apo jo.
 - Nese ne grup ka anetar, te cilet nuk kan mendim te qarte te vetin, kurse dikush tjetër mendimin e vet e arsyton ne menyre

shum sugjестive dhe bindese, atehere shpesh te tjeret i bashkangjiten,

- Nese ndonj person i afte pasivizohet per shkak te motivimit te dobet, duke ditur se grupi mban pergjegjesin pa marre parasysh se ai ndryshe do ta zgjidhte problemin.

2. Deri te mendimi grupor arrihet per shkak te vet menyres se mendimit te anetareve te grupit, si dhe per shkak te lidhmeris reciproke te anetareve te grupit.

3. Participimi i punetoreve ne vendosje shkakton zgjatjen e procesit te vendosjes. Shkalla e participimit te punetoreve ne vendosje varet nga ajo se menaxheri a udheheq ne stil demokratik apo autokratik te vendosjes.

TEKNIKAT E VENDOSJES GRUPORE

Nga nje numer i madh i teknikave te vendosjes grupore me te njohurat jane:

- 1) Stuhia e truve – Brainstorming
- 2) Teknika nominale grupore dhe
- 3) Teknika Delfi

Brainstormingu - paraqet metode te vendosjes, e cila bazohet ne diskutimin intenziv, respektivisht ne diskutime ne mes te anetareve te grupit. Keshtu, secili anetare i grupit ofron zgjidhje alternative te problemit pa marre parasysh se a jane ato reale. Kjo teknik mund te perdoret ne te gjitha fazat e procesit te vendosjes, kurse me e deshirushme eshte ne fazen e dhenies se ideve per zgjidhjen e problemit.

Teknika nominale grupore – kjo teknik e vendosjes ne krahasim me Brainstormingun i ka perparsit e veta, sepse mund te perdoret ne te gjitha fazat e procesit te vendosjes. Emertimin nominale e ka marre nga arsyja e thjeshte se anetaret e grupit veprojn ne menyre te pavarur, gje qe ne disa raste nuk ka nevoj as te jen ne vend te njejte kurse grupet formohen ne baze te emrave.

Teknika Delfi – metoda Delfi eshte kryesorja dhe me e rendesishmja nga metodat intuitive. Kjo metode per here te pare eshte perdorur ne Rand Corporation ne SHBA me qellim te parashikimit te ndikimit te energjis nukleare ne SHBA.

Vendosja permes metodes Delfi zhvillohet ne kete menyre:

- Ai i cili e realizon hulumtimin percakton grupin e eksperteve nga fusha te ndryshme shkencore,
- Formulohen pytesori ne te cilin parashtrihen pytje te rendesishme per marresin e vendimeve,
- Ne fazen e trete ekspertet e mbushin pytesorin dhe e kthejne ne adrese te organizatorit te hulumtuesit,
- Ne fazen e katerte behet perpunimi i pytesoreve te arritur dhe rezultatet me pytesore te rinj u dergohen perseri eksperteve,
- Ne fazen e peste ekspertet perseri pergjigjen ne pytesore. Kjo vazhdon keshtu deri sa te arrihet konsensusi.

VENDOSJA INTUITIVE

Vendosja intuitive eshte marrje e vendimeve ne baze te intuites ose ndjenjave te marresit te vendimeve. Marresi i vendimeve, i cili merr vendime ne kete menyre, ne shumicen e rasteve nuk ka mundesi te shpjegoj se pse gjate vendosjes ka vepruar ashtu siq ka vepruar.

Marresi i vendimeve ne menyre te thjeshte dhe ne baze te ndjenjave zgjedh alternativen per te cilen mendon se eshte e vertet. Nese numri i alternativave eshte i vogel per marresin e vendimit eshte me e lehte vendosja, dhe e kunderta, nese eshte numri me i madhe i alternativave, vendosja eshte me e rend dhe probabiliteti se do te zgjidh alternativen e veretet eshte me i vogel.

Vendosja intuitive shfrytezohet ne te gjitha fazat e procesit te vendosjes, e ne vecanti ne fazen e identifikimit te problemit, si edhe ne fazen e vendosjes mbi menyren e zgjidhjes se problemit.

VENDOSJA NE BAZE TE GJYKIMEVE

Kjo menyre e vendosjes shfrytezohet ne situatat qe perseriten, domethen ne vendosjen e programuar. Kjo vendosje bazohet ne pervojen dhe dijen per situata te njejta ose te ngjashme. Kjo vendosje eshte shume e ngjashme me ate intuitive. Kjo menyre e marrjes se vendimit varet se a do te merret vendimi i perseritur ne kushte te njejta apo perafersisht te njejta.

Vendosja ne baze te gjykimeve eshte njera nga menyrat me te shpeshta te vendosjes qe e perdorin menaxheret dhe bazohet ne pervojen e tyre. Kjo vendosje ka perparesi te madhe, sepse vendosja realizohet shpejt dhe lire.

VENDOSJA RACIONALE

Vendosja racionale, per dallim nga menyrat e meparshme te vendosjes, bazohet ne qasjen analitike, e cila perbehet nga disa faza. Kjo vendosje shfrytezohet ne rastet kur situatat nuk perseriten. Vendosja racionale per shkak te qasjes se vet analitike eshte e shtrejt dhe e ngadalshme. Prandaj, shfrytezohet ne situata ku shpenzimet e vendosjes se till jane me te vogla nga efekti qe arrihen me marrjen e vendimit permes kesaj menyre.

Vendosja racionale zhvillohet neper keto faza:

1. Identifikimi i problemit,
2. Kufizimet ne vendosje,
3. Percaktimi i numrit te alternativave,
4. Vlersimi i alternativave,
5. Marrja e vendimit.

LLOJET E MODELEVE

Klasifikimi i modeleve behet ne baze te kritereve te ndryshme te pranuar. Keshtu, sipas menyres se prezantimit te problemit dallojme keto modele: fizike, analoge, simbolike (matematike).

MODELET FIZIKE

Modelet fizike e paraqesin realitetin e objektit, keshtu qe ai nuk duhet t'i permbaje te gjitha karakteristikat qe i ka vete objekti. Mirpo ato karakteristika zakonisht i nenshtrohen transformimit metrik, respektivisht ato jane ne nje mase te caktuar te rritura ose te zvogeluara. Modelet fizike jane p.sh. automobili loje, globusi etj.

MODELET ANALOGE

Modeli analog nenkupton nje model te tille, i cili shfrytezon vetit e njejta qe i ka objekti ne realitet. Transformimi i karakteristikave origjinale ne analoge ne shumicen e rasteve faktikisht i rrit gjasat per te ndikuar ne ndryshimet e caktuara. Modeli analog me se shpeshti perdoret per prezentimin e situatave dinamike.

MODELET SIMBOLIKE (MATEMATIKE)

Me model simbolik nenkuptojme nje model te tille, i cili per prezantimin e realitetit perdor simbole, si psh: notat ne muzike etj. Modelet simbolike mund te ndahen ne dy grupe: ne verbale dhe ne matematikore. Te modelet verbale perdoret te folurit e zakonshem ditor.

Nga aspekti i varshmerise kohore modelet mund te klasifikohen ne dy grupe te medha:

- Statike dhe Dinamike.

Modelet statike e paraqesin sistemin ne gjendje te ekuilibrit ne nje periudhe te caktuar kohore, keshtu qe ndryshimet kane te bejne me intervalin e veshtruar. Kurse procei i transformimit te gjendjes fillestare ne gjendje te ardhshme te sistemit eshte perfshire permes modelit dinamik.

Shikuar nga aspekti i natyres se relacioneve ne mes te dy ndryshoreve ne model, te gjitha modelet mund te klasifikohen ne dy grupe :

- Deterministike dhe Stohastike.

Te modelet deterministike lidhja ne mes te ndryshoreve eshte funksionale, sepse gjithmone dhe paperjashtime eshte $2 \times 4 = 8$. Te modelet stohastike, ku bejne pjese gati te gjithe modelet ekonometrike, lejohen devijimet, kurse saktesia shprehet permes probabilitetit.

PARIMET PER FORMULIMIN E MODELIT

Modelet ekonomike perkufizohen si bashkesi e relacioneve permes te cilave jane shprehur nderlidhshmerite ne bashkesine e ndryshoreve. Prandaj, specifikimi i ndryshoreve paraqet problemin kryesor gjate formulimit te modelit.

Gjate formulimit te modelit dallojme keto faza :

- Specifikimin e ndryshoreve ,
- Gjetjen e formes analitike te ndervarshmerise ,
- Perkufizimin e modelit ne gjendjen fillestare dhe

- Zgjidhjen e modelit .

Specifikimi i ndryshoreve - Ndryshoret ne model mund te klasifikohen ne dy grupe :

- Ndryshore te pavarura dhe
- : Ndryshore te varura .

Te ndryshoret e pavarura vlerat e tyre dihen qe me pare. Ne fushat e ekonomise te gjitha ndryshoret qe ndikojne nga rrethina ne sistem jane ndryshore te pavarura. Te ndryshoret e varura bejne pjese te gjitha ndryshoret te cilat jane rezultat i ndikimit te faktorve te brendshem te sistemit.

PERKUFIZIMI, ZGJIDHJA DHE ZBATIMI i MODELIT TE VENDOSJES

Secili problem qe zgjidhet me ane te programimit linear duhet te plotsoje keto kushte :

- a) Varshmeria lineare
- b) Qellimi i perkufizuar
- c) Kufizimet e resurseve
- d) Ekzistimi i alternativave

Karakteristikat e programimt linear jane : FILLIMI, Zgjedhja e problemit, Parshikimi i problemit, Varshmeria lineare, Qellimi i perkufizimit, Faktoret kufizues, A lternativat, Fazat, Interpretimi i rezultatit dhe FUND.

METODAT PER ZGJIDHJEN E PROBLEMIT

Metodat per zgjidhjen e modelit ne thelb mund te jene :

- o Analitike ,
- o Simuluese dhe
- o Heuristike.

METODAT ANALITIKE

Zgjidhjet analitike mund te sigurohen kryesisht ne dy menyra. Menyra e pare eshte ajo grafike, kurse e dyta eshte zgjidhja e problemit me ane te kompjuterit. Menyra grafike eshte e kufizuar ne baze te nderlikueshmerise se problemit dhe mundesise se paraqitjes grafike te tij. Kurse per zgjidhjet me ane te kompjuterit ekzistojne mundesi te shumta, duke u nisur nga ekuacioni i thjeshte mametamitikor deri te operacionet e komplikuara matematikore.

METODA E SIMULIMIT

Per te hulumtuar gjendjen ose funksionimin e sistemeve reale, sot zakonisht perdoret modelimi dhe simulimi i gjendjes se tyre ose i sjelljes ne kushtet e caktuara.

Fazat kryesore te studimit me ane te simulimit jane : FILLIMI, Perkufizimi i problemit, Konstruktimi i modelit simulues, Specifikimi i variablave dhe i parametrave, Procesi i simulimit, Vlersimi i rezultateve, Propozimi i eksperimentimit te ri dhe FUND.

Ajo qe eshte me rendesi per simulimin eshte se per qdo problem real ndertohet modeli puna e te cilit simulohet ne ndonjeren nga teknikat programore me ane te kompjuterit.

Per simulim mund te perdoren dy lloje te distribuimit :

- Distribuimi empirik i frekuencave dhe
- Distribuimi matematik i frekuencave .

METODAT HEURISTIKE TE VENDOSJES

Metodat heuristike perdoren per problemet e vendosjes kur teknikat e optimalizimit nuk jane te arritshme ose jane shume te shtrenjta per perdorim. Keto metoda perdoren ne jeten e perditshme por edhe ne vendosjen afariste si psh: per planifikimin agregat, balancimin e trakes montuese etj.

TESTIMI I MODELIT

Testimi i modelit mund te behet ne teresi ose te fillohet me te metat e percaktuara : se cila do te behet e para varet nga ajo se sa kemi besim ne model. Nese jemi te sigurt , ne model atehere behet testimi ne teresi dhe e kunderta.

IMPLEMENTIMI I MODELIT

Ne implementimin e modelit duhet te inkuadrohet ekipi, ekipi i cili ka punuar gjate konstruktimit te modelit. Gjate zbatimit te zgjidhjes ne qasje operative duhet te pergjigjemi ne tri qeshtje :

- a) Kush duhet ta beje ate ?
- b) Kur duhet te behet? dhe
- c) Cilat informacione dhe mjete jane te nevojshme per tu bere ajo?

KUSHTET DHE TEKNIKAT E VENDOSJES

Egzistojn kushte te ndryshme ne te cilat merren vendime. Ato kushte munden te jene te volitshme dhe te pavolitshme. Qe menaxheret si bartes kryesore te vendosjes afariste, te marrin vendim me te mire, ata duhet te njohin mire kushtet ne te cilat vendoset.

Varesisht nga ajo se si i njohim kushtet, varet edhe cilesia e vendimit. Nese kushtet ne te cilat merret vendimi, marresit te vendimit i jane te njohura dhe te qarta, atehere eshte lehte te merret vendimi, dhe ne ate rast kemi te bejme me vendosjen deterministike.

Varesisht nga kushtet ne te cilat vendoset, mund te flitet per vendosjen ne kushtet:

- qarta,
- rrezikut, dhe
- paqarta.

VENDOSJA NE KUSHTET E QARTA

Per teorine e vendosjes keto jane rastet me te thjeshta. Qartesia perkufizohet si rast kur jane te njohura te gjithë faktoret lidhur me natyren e problemit.

Duhet theksuar se ne praktike numri me i vogel i vendimeve merret ne kushtet e qarta. Kryesisht vendimet operative merren ne keto kushte, kurse nje numer shume i vogel i atyre taktike dhe strategjike. Pra, vendimet me te rendesishme dhe me te shumta ne ndermarrjen merren ne kushtet e rrezikut dhe ato te paqarta, kurse nje numer i vogel ne kushtet e paqarta.

METODAT DHE TEKNIKAT E VENDOSJES NE KUSHTET E QARTA

Per zgjidhjen e problemit ne kushtet e qartesis se plote metoda e thjeshte eshte ajo e amzes se efikasitetit.

TEKNIKA SIMPLEKS

Teknika simpleks paraqet qasjen kompjuterike (algoritmin) te i cili permes nje seri te operacioneve repetitive, gradualisht arrihet deri te zgjidhja optimale e problemit. Teoritikisht kjo metode mund te sherbeje per zgjedhjen e problemit me nje numer te madh te variablave dhe kufizimeve.

Teknika simpleks si metode e programimit linear, mundeson edhe informacione te dobishme plotesuese, perpos atyre themelore respektivisht te zgjidhjes optimale, gje qe ndikon ne cilesin e vendimit dhe mund te sherbeje menaxherit gjate marrjes se vendimit perfundimtare.

VENDOSJA NE KUSHTET E RREZIKUT

Vendosja ne kushtet e rrezikut perfshin rastet kur eshte e mundur qe gjendjeve te natyres relevante t'i shtohet probabiliteti i caktuar.

Caktimi i probabilitetit permes modelit matematikor ne baze te te dhenave te kaluara quhet probabilitet objektiv, kurse caktimi i probabilitetit ne baze te pervojës permes vlersimit te caktuar quhet probabilitet subjektiv.

VLERA E PRITUR

Vendosja ne kushtet e rrezikut eshte rast i shpesht ne sisitemet reale qe na rrethojn. Keshtu psh ne prodhim raste tipike te vendosjes ne kushtet e rrezikut paraqiten gjate leshimeve te sistemeve te ndryshme, gjate paraqitjes se mbeturinave, gjate udheheqjes me rezervat, gjate kontrollit te kualitetit, etj.

PEMA (DRURI) E VENDOSJES

Pema e vendosjes eshte njera nga teknikat e vendosjes, e cila eshte treguar si shume e dobishme ne marrjen e vendimeve afariste. Kjo eshte ne te vertet nje model fotografik, i cili paraqet tere strukturen e vendosjes.

Me pemen e vendosjes nenkuptohet teresia e degeve te lidhura, ku secila dege paraqet alternativen e vendosjes (nyje te vendosjes), kurse rrethi paraqet gjendjen (nyje te mundesive).

Pema e vendosjes ka disa perparesi ne raport me amzen e vendosjes dhe ato jane:

1. se modeli fotografik, qe e jep pema e vendosjes eshte me i lehte per pune nga nje seri e tere numrave ne tabele, dhe
2. se pema e vendosjes me lehte zbatohet gjate analizes dhe marrjes se nje sere vendimesh.

VENDOSJA NE KUSHTET E PAQARTA

Duke i pasur parasysh kushtet, vendosja ne kushtet e paqarta eshte situata me e pavolitshme. Vendosja ne kushtet e paqarta perfshin situatat ne te cilat marresi i vendimeve nuk i njeh gjendjet relevante te rrethines ose te kundershitarit, si dhe nuk posedon informacione dhe as nuk mund te vij deri te to ne baze te te cilave do te mund te caktonte probabilitetin e paraqitjes se ngjarjeve te caktuara.

Pra, karakteristika kryesore te kesaj situate jane: mungesa e informacioneve, pasiguria per fitimin e informacioneve, mosnjohja e probabilitetit te realizimit te vendimit, mosnjohja e te gjitha alternativave per zgjidhjen e problemit dhe mosnjohja e probabilitetit te paraqitjes se seciles alternative.

TEKNIKAT E VENDOSJES NE KUSHTET E PAQARTA

Kriteret kryesore per vendosje ne kushtet e paqarta jane:

- kriteri i pesimizmit (max/min)
- kriteri i optimizmit (max/max)
- kriteri i deshprimit minimal (min/max) dhe
- kriteri i racionalitetit (subjektivizmit).

KRITERI I PESIMIZMIT TE WOLDIT (MAX/MIN)

Kete kriter e ka zhvilluar woldi. Ai supozon se marresi i vendimit duhet se pari per cdo alternative te caktoj rezultatet me te keqija, kurse mandej te zgjedh ate alternative, e cila eshte me e pershtatshme per marresin e vendimit. Prktikisht, marresi i vendimit duhet per cdo alternativ te gjej vlerat minimale te fitimit, dhe ne raporte me to do te zgjedh aksionin me fitim maksimal.

KRITERI I DESHPRIMIT MINIMAL TE SAVAGERIT (MIN/MAX)

Kriterin e deshprimit min/max e ka perkufizuar Leonard Savage, si plotesim dhe permirsim ne raport me kriterin max/min. ne kete rst marresi i vendimit duhet te shqyrtoj alternativat disponibile t vendosjes ne driten e asaj cka mund te ndodh si veprim khyes

nese njera nga gjendjet e mundshme i tejkalon gjendjet tjera te mbetura. Pra marresi i vendimit e di se cilin aksion duhet ta zgjedh, nese ajo gjendje me te vertet ndodh. Nese marresi i vendimit nuk e zgjedh ate aksion, atehere sipas Savagenit ai do te takohet me deshprimin.

KRITERI i OPTIMIZMIT TE HURWIEZIT (MAX/MAX)

Ketu nisemi nga supozimi se gjithmon do te paraqitet gjendja e pershtatshme e cila mundeson rezultate maksimale per alternativen e zgjedhur. Per dallim nga kriteri i pesimizmit te Woldit, kriteri i Hurwiezit eshte kriter i optimizmit. Ky kriter sugjeron qe marresi i vendimit duhet te zgjedh aksionin ku maksimumi i fitimit eshte maksimal.

KRITERI i RACIONALITETIT TE LAPLASE

Qasja e vendosjes sipas ketij kriteri eshte zhvilluar ne baze te qasjes subjektivistike te problemit te vendosjes. Pra, llogaritet se ne praktike ka pak situata te vendosjes per te cilet marresit e vendimit nuk do te kishte mundur situata te caktuara t'i ndaj probabilitetet subjektive te paraqitjes se tyre. Laplasi niset nga supozimi se nese nuk ka baze per dhenien e perparsive ndonj situatae te mundshme ndaj tjetres, atehere eshte me se miri qe te gjitha gjendjeve t'i shtohet nga nje probabilitet i paraqitjeve.

TABELAT E VENDOSJES

Tabelat e vendosjes jane paisje ndihmese per prezentimin e logjikes komplekse te vendosjes. Mund te shfrytezohen per formulimin e proceseve organizative ne lemin e perpunimit automatik te te dhenave, por edhe ne te gjitha ato raste ku kemi te bejme me perparimin e proceseve egzistuese te punes.

Me ane te tabelave te vendosjes eshte e mundur qe logjiken komplekse te vendosjes se situates reale ne ndermarrje ta shendrojme ne form tabelare, gje qe na ben te mundur fitimin e nje fotografie shume te thjesht dhe shum prezentuese te gjendjes se teresishme reale.

FORMATI STANDARD I TABELES SE VENDOSJES

Elementet kryesore te tabeles se vendosjes jane:

- parashikimi i kushteve te parashtruara,
- indikatorret e kombinimeve te kushteve,
- parashikimi i aksioneve te parashtruara,
- indikatorret e kombinimit te aksioneve.

Ketyre elementeve standarde te tabeles se vendosjes i shtohen edhe elementet plotesuese si: titulli i tabeles, shenjat e rregullave te vendosjes, shenjat e kushteve, si dhe shenjat e aksioneve.

OPTIMALIZIMI I TABELES SE VENDOSJES

Me optimalizim te tabeles se vendosjes nenkuptohet hulumtimi i teresis, reduktimi dhe minimizimi i tabeles se vendosjes. Tabela e vendosjes eshte e teresishme, nese i permban te gjitha kushtet, rregullat e vendosjes dhe aksionet relevante per situaten e pershkruar te vendosjes.

SISTEMET INFORMATIVE DHE VENDOSJA AFARISTE

Sistemi informativ mund te perkufizohet si i nderlikuar, i strukturuar dhe i nderlidhur me njeri tjetrin ndermjet njerezve, paisjeve dhe procedurave; i parashikuar per gjenerim kontinuel te rrjedhjes se informacioneve te caktuara te mbledhura nga burimet e brendshme dhe te jashtme te ndermarrjes, duke i perdorur ato si baze gjate marrje se vendimeve afariste.

Sistemi informativ afarist i ndihmon procesit te vendosjes ne dy menyra:

1. U ndihmon menaxhereve ne marrjen e vendimeve, duke i furnizuar me informacione te nevojshme dhe duke u dhene zgjidhje per problemet e optimalizimit, te cilat sherbejn si orientues te afarizmit, dhe

2. Sistemi informativ afarist ne disa raste mundet edhe vete ne forme te pavarur te marre vendime ne situata qe perseriten, ku procesi i vendosjes nuk ndryshon, pra atje ku ndryshojn vetem variablat e tij hyrese.

LLOJET E SISTEMEVE INFORMATIVE

Egziston nje numer i madh i llojeve te sistemeve te kompjuterizuara informative, dhe ate:

- sistemi per perpunimin e te dhenave dhe transakcionit,
- sistemi per automatizimin e afarizmit te zyres,
- sistemi qeverises informativ, dhe
- sistemi menaxherial i perkrahjes.

Sistemet per perpunimin elektronik te te dhenave sherbejne per udheheqjen me transakcionet e perditshme dhe rutinore afariste. Ne kuader te ketyre transakcioneve afriste bejne pjese: pergatitja, perpunimi, dergimi dhe pranimi i porosive.

Sistemet per autorizimin e afarizmit te zyres perfshijne ne vete paisjet kompjuterike dhe paketat programore te nevojshme per perpunimin e dokumenteve dhe porosive.

Sistemi udheheqes informativ i siguron menaxhereve informacione dhe qasje te drejteperdrejte te te dhenave mbi afarizmin e tanishem dhe ate te kaluar te ndermarrjes qe jane te nevojshme per marrjen sa me te shpejte dhe me efikase te vendimeve.

Sistemet per perkrahjen e aktiviteteve menaxherike jane :

- sistemet per perkrahjen e vendosjes ,
- sistemet per perkrahjen e vendosjes grupore ,
- sistemet e eksperteve dhe
- sistemet per perkrahjen e udheheqjes me te larte.

Dallojme tri nivele te sistemeve informative :

-ne nivelin strtegjik dominues jane sistemet per perkrahjen e vendosjes
-ne nivelin taktik sistemet informative projektohen per kontrollin menaxherik te operacioneve

-ne nivelin operativ te menaxhmentit me teper jane prezent MIS aplikimet ne baze te sistemeve te perpunimit te te dhenave nga transaksionet (TPS) siq jane : sistemi i kontabilitetit , i transportit etj.

SISTEMET QEVERISESE INFORMATIVE

Sistemi per perpunimin e te dhenave te transaksioneve (TPS) qellim kryesor ka zbulimin, klasifikimin dhe ruajtja e te dhenave. Ky sistem kryesisht eshte i lidhur per percjelljen e aktiviteteve te ndermarrjes siq jane : shitja, porositja, evidentimi i personave etj..

Sistemi udheheqes informativ eshte i lidhur fort me sistemin e transaksionit te te dhenave sepse numri me i madh i informacioneve te nevojshme per vendosjen afariste mbeshtetet ne percjelljen e transaksioneve afariste .

SISTEMI UDHEHEQES INFORMATIV

Sistemet udheheqese informative ndihmojne zhvillimin e operacioneve afariste dhe procesine vendosjes me ane te ofrimit te informacioneve interne dhe eksterne te pergatitura qe me pare per te kaluaren, tashmen dhe te ardhmen e ndermarrjes.

Karakteristikat kryesore te ktyre sistemeve jane:

- ky sistem (MIS) i perkrah vendimet afariste te strukturuara dhe gjysme te strukturuara te cilat merren ne nivelet e mesme dhe te uleta te menaxhmentit ,
- ekzistimi i opcionit on-line te perpunimt te te dhenave dhe informacioneve.

KRAHASIMI i MIS –it dhe DSS –se

MIS

I orientuar ne detyra te strukturuar dhe ne vendime strukturuara

rutinore (psh. shfrytzimi i procedurave dhe menaxherike.

rregullave te vendosjes)
dhenat.

Theksi ne depozitimin e te dhenave

DSS

I orientuar ne detyra gjysme te

te cilat kerkojne gjykime

Theksi ne manipulim me te

SISTEMET PER PERKRAHJE TE VENDOSJES

Sistemet per perkrahje te vendosjes u ofrojne pajisje dhe instrumente perkrahse menaxhereve ne zgjidhjen e problemeve te pastrukturuara dhe te atyre qe jane dobet te strukturuara dhe ate kryesisht ne menyren e cila me se miri u pergjigjet menaxhereve. Destinimi i ketyre sistemeve eshte ofrimi i disa “ mjeteve ndihmese” te caktuara informative, te cilat mundesojne mbledhjen dhe krijimin e informacioneve per te cilat ata mendojne se u jane te nevojshme per vendosje

Rendesia e sistemit per perkrahje te vendosjes rritet edhe per shkak te nevojës per marrje te shpejte te vendimeve, qe eshte kerkese te cilen e dikton ndryshimi i rrethines.

LLOJET E SISTEMEVE PER PERKRAHJE TE VENDOSJES jane :

1. Sistemi specifik per perkrahje te vendosjes (DSS);
2. Sistemi per perkrahje te vendosjes gjeneratore (DSS);
3. Sistemi per perkrahje te vendosjes vegla (DSS).

-Sistemi specifik per perkrahje te vendosjes i mundeson marresit te vendimeve afariste zgjidhjen e problemeve specifike ose nje grup te lidhur pronlemesh (si psh: per analizen financiare ose te tregut)

-DSS gjeneroret jane disenjuar per perdorim te shpejte gjate krijimit dhe gjenerimit te aplikacioneve te ndryshme.Keto sisteme nuk paraqesin aplikacione komplete dhe as nuk jane vetem gjuhe programore.

-Sistemet per perkrahje te vendosjes – veglat, jane raste speciale te DSS gjeneratoreve.

Format me te shpeshta te DSS-vegla jane : sistemet mikrokompjuterike, pajisjet prezentuese, gjuhët programore te destinimeve te pergjithshme, paketet programore statistikore etj.

Nensistemet e sistemit per perkrahje te vendosjes jane :

- 1.Nensistemi per udheheqje me modele ;
- 2.Nensistemi per udheheqje me te dhenat ;
- 3.Nensistemi per drejtimin e dialogut.

1. Nensistemi per udheheqje me modele i mundeson shfrytezuesit qe vete te definoj kombinimin e perkufizuesve per formulimin vetjak te modelit kompleks.

2. Nensistemi per udheheqje me te dhenat perfshin pajisjet per percjellje dhe procesim te te dhenave nga bazat formale te te dhenave, si dhe pajisjet per udheheqje me te dhenat.

Sistemet per perkrahje te vendosjes inkuadrojn dy lloje te bazave te te dhenave, siq jane:

- a) Baza kryesore e te dhenave te ndermarrjes, dhe
- b) Baza destinuese e te dhenave, e cila zakonisht eshte me e vogel dhe permban informacione te shkurtra te bazuara ne iformacionet qe jane te lidhura me bazen kryesore.

3. Nensistemi per drejtimin e dialogut – i mundeson shfrytezuesit komunikimin per perkrahje te vendosjes, pra i ndihmon shfrytezuesit per realizimin e akcioneve permes pajisjeve te ndryshme hyrese, siq jane: tastatura, paneli, komandat permes zerit, etj.

APLIKIMI I SISTEMIT PER PERKRAHJE TE VENDOSJES

Sistemet per perkrahje te vendosjes, te cilat jane kryesisht te lidhura per zgjidhjen e problemeve te niveleve te mesme dhe atyre te uleta menaxhere, e ndihmojn vendosjen ne pese faza:

1. Hulumtimin dhe perkufizimi i problemit,
2. Identifikimi i parametrave dhe variablave relevante,
3. Formulimi i modelit,
4. Testimi i modelit

5. Definimi i problemit

SISTEMET PER PERKRAHJE TE VENDOSJES GRUPORE

Sistemet per perkrahje te vendosjes grupore paraqiten me zgjerimin e konceptit te sistemit per perkrahje te vendosjes individuale permes pajisjeve te veqanta komunikuese te tipi njeri-kompjuter-njeri, me qellim te perkrahjes se menaxherit gjate vendosjes grupore.

Senn-i thekson keto perparesi te sistemit per perkrahje te vendosjes grupore:

- funksionon si memorie e tere grupit,
- eliminohet perseritja e vleresimit te ideve nga anetaret e grupit,
- ndihmon ne identifikimin e alternativave aplikative,
- alternativat krijohen pas shqyrtimeve te hollesishme, etj.

Komponentet kryesore te sistemit per vendosje grupore jane:

- ❖ Interfejsi komunikues interaktiv,
- ❖ Bazat e te dhenave dhe
- ❖ Bazat e modelit.

Interfejsi komunikues interaktiv u mundeson shfrytezuesve parashtrimin e pyetjeve, dhenien dhe pranimin e pytesoreve, dhenien e mendimeve, ideve dhe komentimeve.

Bazat e te dhenave qe i perdorin keto sisteme, duke pasur parasysh se nuk eshte i mundur anticipimi i sakte i nevojave per informacione, dhe as nuk mund te parashikohet perpara menyra ne baze te te ciles do te zhvillohen bazat e te dhenave, jane baza raportuse te te dhenave.

Bazat e modelit te sistemit per perkrahje te vendosjes grupore jan te njejta me ato qe perdoren ne sistemin per perkrahje te vendosjes individuale, me kushte se ketu eshte e nevojshme te disponohet me nje seri te tere te modeleve dhe te veglave per perkrahje te vendosjes.

LLOJET E SISTEMEVE PER PERKRAHJE TE VENDOSJES GRUPORE

Sistemet per perkrahje te vendosjes grupore mund te ndahen sipas;

1. Llojit te problemit qe shqyrtohet dhe
2. Formes se mbledhjes ne te cilen merren vendime.

Sistemi sipas formes se mbledhjes ne te cilen merren vendimet afariste, ndahen ne:

- ❖ Dhoma te vendosjes,
- ❖ Dhoma te lidhura te vendosjes dhe
- ❖ Rrjetat e vendosjes

Dhome e vendosjes eshte hapsira konferenciale e pajisir ne meyre adekuate me pajisje speciale e cila mundeson merrje grupore te vendimeve. Pjesmerresit e mbledhjes ulen ne karriget ne form te shkronjes U perball ekranit te madh i cili sherben per prezantimin e informacioneve dhe ideve qe i ka krijuar grupi. Zakonisht ne mbledhje marrin pjes 15 persona.

Dhomat e lidhura te vendosjes nga aspekti vizuel eshte i ngjashem me videokonferencat ne me te dy ose me shum studiove TV, dhe eshte i pershtatshem per ndermarrje te medha te cilat i kan perfaqsit e veta neper tere boten.

Rrjeti i vendosjes eshte nje alternativ interesante e cila ndihmon lidhjen e individit ne procesin e vendosjes pa perdorimin e dhomave te pergaditura te vendosjes. Ketu anetaret e grupit lidhne permes rrjeteve kompjuterike.

SISITEMET E EKSPERTEVE

Sistemet e eksperteve momentalisht jane fushat me interesante te “intelegjences artificiale”. Sot me termin inteligjence artificiale nenkuptohet aftesia e kompjuterit qe vet ta ndertoj modelin e brendshem te ndonj problemi dhe ate model ta ndryshoi ne baze te kritereve vlerore te dhene ose te atyre qe ndryshojn me qellim te arritjes se zgjidhjeve efikase maksimale te problemit ne kuader te vlerave te dhena.

Fusha hulumtuse te intelegjences artificiale jane:

- 1) perpunimi i gjuhes natyrore,
- 2) vizioni kompjuteristik,
- 3) robotika dhe
- 4) ingjineringu i dijes

STRUKTURA E SISTEMEVE TE EKSPERTEVE

Secili sisitem i eksperteve eshte i perber nga dy nensisteme siq jane:

1. baza e dijes dhe
2. mekanizmi per perfundime.

Mund te thuhet se nje sistem i eksperteve ne strukturen e vet i ka keto nensisteme:

1. Bazen dijes,
2. Bazen e te dhenave,
3. Mekanizmin per perfundime,
4. Procesorin linguistik – interfejsin shfrytezues,
5. Levozhga e sitemit te eksperteve.

1. Baza e dijes – organizimin e bazes se dijes e perbejn faktet mbi fushen e veqant te dijes dhe rregullat e bazuara ne heuristike: thene ne pergjithsi ato jane rregulla te dijes dhe rregulla te perfundimit.

2. Baza e te dhenave – ne baze te te dhenave eshte pershkruar gjendja e sisitemit dhe problemet te cilat zgjidhen, shenimet hyrese, ndryshimet programore, etj.

3. Mekanizmi per perfundim – mekanizmi per perfundim se bashke me bazen e dijes paraqet esencen e sisitemit te eksperteve. Ky nensistem i udheheq hapat te cilet duhet te ndermeren me qellim te zgjidhjes se problemit ne nensistemin e eksperteve.

4. Procesori linguistik – permes ketij nensitemi realizohet dialogu i ndersjell me shfrytezuesin ose me ekspertin ne gjuhen natyrore te shfrytezuesit, te dhenat hyrese, te cilat jane te prezentuara permes gjuhes se kufizuar natyrore paraqiten ne gjuhen programore te sisitemit.

5. Levozhga e sistemit te eksperteve – paraqesin modelin e perpunuar te komunikimit dhe mekanizmin per perfundime. Kjo ne disa raste quhet edhe “sisteme te zbrazura te eksperteve”, sepse ne te vertet jane sisteme pa baze te dijes. Shfrytezuesit, permes profesionisteve te aftesuar te informatikes se ashtuquajturit inxhinjer te dijes, krijojn bazen e dijes sipas nevojave dhe kerkesave te veta specifike.

FUNKCIONET KRYESORE TE SISTEMEVE TE EKSPERTEVE NE VENDOSJEN AFARISTE

Ne procesin e marrjes se vendimeve afariste sistemet e eksperteve mund ti ken keto funksione:

- Ofrimin e keshillave profesionale menaxhereve te cilet nuk jan eksperte ne ate fushe, po qe duhet te marrin vendime, si psh ofrimin e keshilles lidhur me lansimin e produktit te ri, ofrimin e keshilles lidhur me punesimin e punetoreve te rinj, etj.

- Dhenien e perkrahjes profesionale eksperteve te ndermarrjes me qellim te shqyrtimit me te mire te situates lidhur me informacionet plotesuese, si psh projektimi i linjes se re prodhuese, etj.

- Nderrimin e eksperteve si psh ne rregullimin e hapësirave shitesë dhe deponuse, etj.

- Ndhimen gjate procesit te mesimit kontinuel te punetoreve te ndermarrjes, etj.

Ne kontabilitet dhe financa sistemet e eksperteve e ndihmojn vendosjen afariste duke dhene keshilla dhe perkrahje ne:

- zgjedhjen e modelit te parashikimit,
- keshillin lidhur me investimet,
- ndihmen per autorizimin e vendimit mbi kredite, etj.

Ne sektorin e marketingut e ndihmojn sistemin e vendosjes afariste duke dhene keshilla dhe perkrahje ne:

- pergjigje te pytesoreve te bleresve,
- caktimin e kuotave te cmimeve,
- percaktimin e politikës diskonte, etj.

Ne sektorin e prodhimit jepen keshilla dhe perkrahje per:

- analizen e organizimit te detyrave afariste,
- zgjedhjen e linjave transportuse
- analizen e kualitetit, etj.

Ne sektorin kadrovik jepen keto keshilla dhe detyra afariste:

- perpunimin e aplikacioneve,
- dhenien e keshillave te punesuarve lidhur me mbushjen e formulareve, etj.

LLOJET E SISTEMEVE TE EKSPERTEVE

Sipas Pae-s, sistemet e eksperteve per perkrahje te vendosjes afariste i ndau ne tri grupe:

1. ne sisteme per drejtimin e ekonomis shtepiake te ndermarrjes,

2. ne sisteme per rruajtjen e dijes njerezore, dhe
3. ne sisteme per analiza.

Sot klasifikimi i sistemeve te eksperteve me se shpeshti behet sipas ndarjes qe e kan bere Hayes-Rolta. Sipas klasifikimit te tyre, sistemet e eksperteve mund te jene:

1. Sistemet interpretuse,
2. Sistemet e eksperteve diagnostifikuese,
3. Sistemet e eksperteve per disenj,
4. Sistemet e eksperteve per planifikim,
5. Sistemet e eksperteve kontrolluese.

ARBBER HOTI