UNIVERSITETI I TIRANËS
FAKULTETI I EKONOMISË
DEPARTAMENTI I
MANAXHIMIT

IMPAKTI I LIDERSHIPIT, KULTURËS DHE NDRYSHIMEVE ORGANIZATIVE NË EFEKTITIVITETIN ORGANIZATIV TË SISTEMIT BANKAR SEKONDAR NË TIRANË

Në kërkim të gradës shkencore

DOKTOR I SHKENCAVE EKONOMIKE

Kandidat:

MBA. Dritan Shoraj

Udhëheqës Shkencor:

Prof. Dr. Shyqyri Llaci

Tiranë, Nëntor 2014

Príndërve të mí

FALENDERIME DHE MIRËNJOHJE

Realizimi i këtij studimi nuk do të ishte i mundur të arrihej pa mbështetjen dhe suportin e miqve, kolegëve dhe të gjithë subjekteve që morën pjesë në këtë studim. Në veçanti e gjithë mirënjohja ime dhe falenderimet për mbështetjen e dhënë dhe gadishmërinë e treguar për udhëzimet e këshillat e mëtejshme në çdo hap të këtij studimi i shkojnë udhëheqësit shkencor të këtij dizertacioni Prof. Dr. Shyqyri Llaci, pa ndihmën e të cilit ky studim do të ishte i pamundur që të realizohej.

Gjithashtu, falenderoj Fakultetin e Ekonomisë për mundësinë e dhënë për ndjekjen e studimeve doktorale në këtë fushë dhe të gjithë kolegët e këtij fakulteti, në veçanti ata të Departamentit të Manaxhimit që kanë kontribuar për të pasuruar me ide dhe risi shkencore këtë studim.

Një falenderim i veçantë i shkon subjekteve që morën pjesë në këtë studim konkretisht të gjitha bankave të nivelit të dytë në Tiranë dhe të gjithë filialeve të tyre, kryesisht të anketuarve që pranuan të jenë pjesë ë këtij studimi.

Suporti moral i dhënë nga familja ime për të përfunduar me sukses këtë studim, nga miqtë dhe të njohurit e mi, mirëkuptimi dhe mbështetja e të cilëve më ka dhënë forcën dhe vullnetin për ta përfunduar këtë teze studimore.

Mirënjohje dhe falenderime për kontributin tuaj!

ABSTRAKT

Konsolidimi i tregut në Shqipëri, solli si domosdoshmëri rritjen e kërkesës së manaxherëve për një staf të kualifikuar. Kështu, u bë i mundur trajtimi i punonjësve jo më si një kosto për organizatën e biznesit, por si një aset i rëndësishëm për të përballuar me sukses konkurencën e tregut. Konkurenca e lartë, si dhe dëshira për t'u rritur, detyroi organizatat e biznesit të studiojnë me vëmendje sjelljen dhe kulturën e liderëve dhe të vartësve të tyre, me qëllim rritjen e efektivitetit organizativ.

Me anë të këtij punimi është testuar efektiviteti organizativ në sistemin bankar sekondar në Tiranë, duke analizuar impaktin e faktorëve; stil lidershipi, kulturë organizative si dhe ndryshime organizative në efektivitetin e këtij sektori të ekonomisë. Nëpërmjet ngritjes së hipotezave të kërkimit janë testuar marrëdhëniet mes variablave ekzistues, relacionet dhe korrelacionet që ekzistojnë ndërmjet tyre dhe në raport me efektivitetit organizativ.

Metodologjia sasiore e përdorur në këtë punim, me popullatë për studim punonjësit e të gjitha bankave të nivelit të dytë në Tiranë, me kampion rastësor dhe të shtresëzuar bëri të mundur anketimin rast pas rasti të anëtarëve që morën pjesë në studim. Të dhënat e përftuara nga instrumenti matës u analizuan në bazë të modelit të analizës statistikore ekonometrike, në programe të caktuara kompjuterike.

Konkluzionet dhe rekomandimet e këtij punimi mbështetur mbi rezualtatet e analizës emprike dhe teorike, tentojnë të kontribojnë në rritjen e efektivitetit organizativ në sistemin bankar sekondar në Tiranë.

Fjalët kyçe: Efektiviteti organizativ, stil lidershipi, kulturë organizative, ndryshime organizative, sistemi bankar sekondar.

TABELA E PËRMBAJTJES

Faqe

FALENDERIME.....i
ABSTRAKT.....ii
TABELA E PËRMBAJTJES.....iii
LISTA E FIGURAVE iv
LISTA E TABELAVE.....v
LISTA E GRAFIKËVE.....vi

KAPITULLI I PARË: HYRJE

1.1.Vështrim i përgjithshëm i sistemit bankar sekondar në Shqipëri.....1
1.2. Shtrimi i problematikës.....4
1.3. Qëllimi i punimit.....4
1.4. Objektivat e punimit.....5
1.5. Pyetjet kërkimore.....6
1.6. Modeli konceptual i hipotezave kërkimore.....6
1.7. Parashtrimi i hipotezave kërkimore.....7
1.8. Përkufizimet e koncepteve kryesore.....10
1.9. Kontributi shkencor dhe kufizimet e punimit.....12

KAPITULLI I DYTË: RISHIKIMI I LITERATURËS

2.1. LIDERSHIPI PËRBALLË E FEKTIVITETIT ORGANIZATIV.....14
2.1.1. Lidershipi dhe funksioni i tij në efektivitetin organizativ.....14
2.1.2. Zhvillimi i liderit në funksion të efektivitetit organizativ.....16
2.1.3.Efektiviteti koherent i lidershipit në performancën organizative.....19
2.1.4.Vizioni dhe lidershipi efektiv në funksion të efektivitetit organizativ....21
2.1.4.1. Sfida e vizionit.....22
2.1.4.2. Orientimi i së ardhmes së vizionit.....22
2.1.4.3. Stabiliteti i vizionit.....23
2.1.5. Lidershipi transaksional, transformues dhe efektiviteti tyre.....23
2.1.5.1. Lidershipi transaksional.....25
2.1.5.2. Lidershipi transformues.....26
2.1.5.3. Lidershipi liberal (laissez faire).....27
2.1.6. Lidershipi dhe kultura organizative..... 29

2.1.7. Lidershipi dhe ndryshimet organizative.....31

2.2. KULTURA ORGANIZATIVE

2.2.1. Kultura organizative si faktor në efektivitetin organizativ 33

2.2.2. Ndarjet e kulturës organizative sipas studiuesve të ndryshëm.....36

2.2.2.1.Kulura burokratike.....38

2.2.2.2.Kultura novatore.....38

2.2.2.3.Kultura mbështetëse.....38

2.2.2.4.Përshtatshmëria.....41

2.2.2.5.Qëndrueshmëria.....42

2.2.2.6.Përfshirja.....42

2.2.2.7.Misioni.....42

2.2.3. Faktorët e kulturës organizative që ndikojnë në performancën organizative.....44

2.2.4. Lidhja ndërmjet kulturës organizative dhe efektivitetit organizativ.....45

2.3. NDRYSHIMET ORGANIZATIVE

2.3.1 Ndryshimet organizative dhe elementet përbërëse në efektivitetin organizativ.....47

2.3.2. Rezistenca për ndryshim.....51

2.3.3. Bashkëpunimi/gadishmëria për ndryshim.....53

2.3.3.1. Angazhimi afektiv 55

2.3.3.2. Angazhimi i vazhdimësisë 55

2.3.3.3. Angazhimi normativ.....55

2.3.4. Ndryshimet e planifikuara.....56

2.3.5. Agjenti i ndryshimit 59

2.3.6. Ndikimi i kulturës organizative në ndryshimet organizative 61

2.4. EFEKTIVITETI ORGANIZATIV.....63

2.5. PËRMBLEDHJE 72

KAPITULLI I TRETË: METODOLOGJIA KËRKIMORE

3.1. Qasja metodologjike e studimit.....75
3.2. Popullata për studim 76
3.3. Kampioni dhe proçedurat e kampionimit.....76
3.4. Instrumenti matës 77
3.5. Matja e ndryshimeve organizative 79
3.6. Matjet e kulturës organizative 79
3.7. Matja e stilit të lidershipit 80
3.8. Matja e efektivitetit organizativ 81

KAPITULLI I KATËR: ANALIZA SASIORE/ EKONOMETRIKE

4.1.Përshkrimi i karakteristikave të kampionit.....82
4.2. Analizimi i të dhënave për seksionin e lidershipit.....90
4.3. Analiza e stileve të lidershipit…….....92
4.4. Analizimi i të dhënave mbi seksionin e kulturës organizative.....95
4.5. Rezultatet e të dhënave të koefiçentit të korrelacionit mbi seksionin e kulturës organizative 99
4.6. Rezultatet e të dhënave të koefiçentit të korrelacionit për dimensionet e kulturës organizative dhe kulturës organizative në tërësi.....101
4.7. Analiza e të dhënave mbi bashkëpunimin për ndryshim 103
4.8. Analiza e të dhënave për manaxhimin e rezistencës së ndryshimit.....105
4.9. Analiza e të dhënave për planifikimin e ndryshimit.....106
4.10. Rezultatet e të dhënave për koefiçentin e korrelacionit mbi seksionin e ndryshimeve organizative.....108
4.11.Rezultatet e të dhënave për koefiçentit dhe korrelacionet e faktorëve të ndryshimeve organizative në marrëdhënie me ndryshimet organizative si variabël i varur.....109
4.12. Analiza e të dhënave mbi efektivitetin organizativ.....110
4.13.Testimi i hipotezave të studimit.....111

KAPITULLI I PESTË: DISKUTIME

5.1. Konkluzione.....135
5.2. Rekomandime 139

BIBLIOGRAFIA.....142
SHTOJCA A.....174
SHTOJCA B.....183

LISTA E FIGURAVE

Fig.1 Modeli konceptual 7

Fig.2 Efektiviteti koherent i lidershipit.....20

Fig.3 Ndarja e kulturës organizative sipas Denison 2003.....43

Fig.4 Procesi i ndryshimeve organizative nga Lewin, 1958.....59

Fig.5 Modeli hulumtues i punimit……...……..……..75

Fig.6 Korrelacionet e stileve të lidershipit……..……..……..93

Fig.7 Impaktet e stileve të lidershipit në faktorin lidership…….……....95

Fig.8 Korrelacionet e variablave të kulturës organizative……..…...100

Fig. 9 Skema e kulturës organizative me të gjithë dimensionet e saj…….....…. 102

Fig.10 Korrelacionet e variablave të ndryshimeve organizative……...……...….109

Fig.11 Korrelacioni ndërmjet variablave të ndryshimeve organizative dhe ndryshimit organizativ në tërësi ……...……..……..111

Fig.12 Ndikimi i stileve të lidershipit (transformues, transaksional dhe laissez- faire) në raport me efektivitetin orgaizativ……..……114

Fig.13 Koefiçenti i variablave të kulturës organizative në efektivitetin organizativ.115

Fig.14 Koefiçenti i marrëdhënies ndërmjet variablave bashkëpunim për ndryshim, manaxhim i ndryshimit dhe ndryshimi i planifikuar në raport me efektivitetin orgaizativ ……...……117

Fig.15 Marrëdhënia ndërmjet stilit të lidershipit dhe kulturës organizative.....119

Fig.16 Marrëdhënia ndërmjet stilit të lidershipit dhe ndryshimeve organizative.....120

Fig.17 Marrëdhënia ndërmjet kulturës organizative dhe ndryshimeve organizative.121

Fig.18 Impakti i variablave (gjini, moshë dhe edukim) në efektivitetin organizativ.134

Fig.19 Impakti i stil lidershipi, kulturë organizative dhe ndryshimeve organizativ në efektivitetin organizativ.....135

LISTA E TABELAVE

Tabela. 1 Përkufizime rreth kulturës orgnizative.....35

Tabela. 2 Kultura organizative sipas Hofstede 1980.....39

Tabela. 3 Karakteristika të kulturave sipas Cameron dhe Quinn, Wallch dhe Ouchi.41

Tabela. 4 Gjashtë faktorët kulturorë që ndikojnë tek performanca (Spreier 2006).....45

Tabela. 5 Përmbledhja e bankave me numrin e punonjësve përkatës……...77

Tabela. 6 Karakteristikat demografike të kampionimit.....83

Tabela. 7 Krostabulata e moshës dhe gjinisë ndërmjet bankave.....85

Tabela. 8 Krostabulata e viteve te punes se te anketuarve sipas bankave perkatese..87

Tabela. 9 Krostabulata e pozicionit të punes të të anketuarve sipas bankave.....88

Tabela.10 Krostabulata e arsimit të të intervistuarve sipas bankave përkatëse……...89

Tabela.11 Seksioni i lidershipit, pjesa e parë 90

Tabela.12 Seksioni i lidershipit, pjesa e dytë.....91

Tabela.13 Seksioni i lidershipit, pjesa e tretë.....91

Tabela.14 Seksioni i kulturës orgnizative, pjesa e parë.....96

Tabela. 15 Seksioni bashkëpunimi për ndryshim 103

Tabela.16 Seksioni i manaxhimin të rezistencës së ndryshimit.....105

Tabela.17 Seksioni i planifikimit të ndryshimit.....107

Tabela.18 Seksioni i efektiviteti organizativ.....112

Tabela.19 Të dhënat e 30 anketave të para nga seria e plotë.....122

Tabela.20 Statistikat përshkruese mbi tendencën qëndrore të të dhënave.....123

Tabela.21 Statistikat e variabilitetit të të dhënave.....124

Tabela.22 Matrica e kovariancës.....129

Tabela.23 Matrica e korrelacioneve.....130

Tabela.24 Llogaritja e koefiçentit të korrelacioni ndërmjet variablave të ndryshimeve orgnazative.....183

Tabela.25: Llogaritja e koefiçentit të korelacionit të variablave të kulturës organizative.....184

Tabela.26: Llogaritja e koefiçentit të korelacionit të variablave të stileve të lidershipit.....186

LISTA E GRAFIKËVE

Grafiku.1 Dimensionet e kulturës sipas Cameron dhe Quinn (1999).....40

Grafiku.2 Boksplotët për të gjithë variablat.....125

Grafiku.3 Histogrami i shpërndarjen simetrike të seksionit demografik.....126

Grafiku.4 Histogrami i shpërndarjen simetrike të variablave kryesore të studimit..127

Grafiku. 5 Kombinimet e mundshme për çdo dy variabla.....128

Grafiku. 6 Shpërndarja e mbetjeve të stanartizuara.....135

KAPITULLI I PARË: HYRJE

1.1. Vështrim i përgjithshëm i sistemit bankar sekondar në Shqipëri

Çështja në lidhje me efektivitetin, produktivitetin, efikasitetin ose ekselencën e organizatave është një temë që ka motivuar shkrimet e ekonomistëve, teoricienëve të organizatave, filozofët e manaxhimit, analistët financiarë, shkencëtarët e manaxhimit, konsulentët dhe ekspertët, për vetë impaktin dhe rëndësinë që ajo ka në zhvillimin e shoqërisë. Ajo ka shërbyer si temë unifikuese për mbi një shekull kërkimesh mbi manaxhimin dhe projektimin e organizatave, edhe pse kërkimet empirike nuk kanë kontribuar në zhvillimin e një teorie universale të efektivitetit organizativ (Goodman etj, 2002). Gjithsesi, vlen për të përmendur se këmbëngulja dhe interesi i vazhdueshëm në lidhje me efektivitetin e organizatave ka ndihmuar në evoluimin e teorive, modeleve, vlerave dhe pikëpamjeve të ndryshme rreth manaxhimit, projektimit të organizatave, si dhe përcaktimit dhe matjes së efektivitetit, duke i dhënë çdo ditë e më shumë zhvillim organizatave të biznesit, si dhe shoqërisë në tërësi. Ky fenomen nuk ka lënë pa prekur shoqërinë shqiptare, paçka se vendi ynë me karakteristikat dhe veçoritë e veta, me pak experiencë në ekonominë e tregut, përpiqet ti mbijetojë konkurrencës së tregut.

Kalimi i shoqërisë shqiptare nga ekonomi e centralizuar në ekonominë e tregut, pa dyshim që u shoqërua me veçoritë dhe sfidat e veta. Nga njëra anë, kemi dëshirën e madhe për të rritur vlerën e kapitalit, si dhe të kompanisë njëkohësisht, por nga ana tjetër, kemi mungesën e eksperiencës për të përballuar me sukses ekonominë e tregut. Duke patur parasysh mungesën totale të tregut, vakumin ligjor e tatimor, gati në inekzistencë të plotë dhe për më shumë "urinë" e shoqerisë për mallra e produkte, ishte e destinuar që shumica e subjekteve të rriteshin.

Me kalimin e viteve, tregu filloi të konsolidohej, nderkohë që dhe politikat fiskale, si dhe legjislacioni perkatës, nuk ngelën pas. Madje, vitet e fundit kemi një formalizim të lartë të ekonomsë, falë politikave fiskale dhe legjislacionit të konsoliduar. Si rezultat, kemi rritjen e shkallës së konkurueshmërisë dhe domosdoshmërisht shfrytëzimin me efiçencë të të gjithë burimeve të disponueshme, me qëllim mbijetesën e organizatave të biznesit si dhe rritjen e efektivitetit të tyre.

Në këtë kalvar tranzicioni do të kalonin edhe institucionet financiare, paçka se ndryshe nga industritë e tjera në vend, ky sektor i ekonomisë nuk u privatizua menjëherë që në vitet e para të demokracisë. Madje, u trajtua me kujdes nga qeveritë, për të mos lejuar ç'vlerësimin e aseteve të tyre, siç ndodhi rëndom me asetet e industrive të tjera. Ruajta dhe rritja e vlerave të këtij sektori, bëri që institucionet financiare të luanin një rol aktiv në këto vite të gjata tranzicioni. Vlen për të përmendur se ndryshe nga sektorët e tjerë të ekonomisë, të cilëve u duhej një punë më e madhe për të hyrë në tregun shqiptar, për t'u përballur dhe pranuar nga tregu, ky sektor operon prej kohësh në vend.

Padyshim që sistemi bankar në Shqipëri ka një eksperiencë të gjatë, ku nga fillimi i shekullit XX filluan veprimtarinë e tyre institucionet e para bankare me hapjen e degëve të Bankës Agrare (Bujqësore) Turke dhe të Bankës Kombëtare (Perandorake) Otomane. Në fillimin e shekullit XX shfaqen idetë për krijimin e një banke në Shqipëri, ku përveç ideve të rilindësve tanë, shfaqen dhe projektet e para në sistemin bankar. Padyshim që shpallja e Pavarësisë së Shqipërisë, rriti interesin jo vetëm të shqiptarëve, por edhe të huajve për ngritjen dhe investimin në institucione bankare (Dhuci, 2012). Banka e parë shqiptare u hap fal përpjekjeve serioze dhe përkushtimit të madh të bërë nga qeveria e Ismail Qemalit në vitin 1913. Ajo u krijua si rezultat i marrëveshjes së Qeverisë së Ismail Qemalit dhe përfaqësues të Wienner Bank Verein që vepronte në emër të grupit bankar austro-hungarez si dhe me përfaqësues të "Banca Commerciale Italiana", të cilët vepronin në emër të grupit bankar italian. Si rrjedhoje e Luftës së Parë Botërore, si dhe të kushteve politike të kohës, ky institucion nuk jetoi gjatë, por vlerat dhe rëndësia e hapjes së këtij institucioni financiar, ngelen të patjetërsueshme, pasi këtë funksion do ta rinis normalisht në vitin 1925 Banka Kombëtare e Shqipërisë duke vazhduar veprimtarinë e vet deri në vitin 1944. Nuk duhet harruar se gjatë kësaj periudhe iu shtuan këtij aktiviteti edhe banka të tjera, kryesisht me kapital të huaj.

Duke vazhduar më tej me periudhën 1944 deri në vitin 1991, e cila u karakterizua nga centralizimi total i ekonomisë, duke përfshirë në të dhe sistemin bankar. Gjatë kësaj periudhe banka më e rëndësishme në vend ishte Banka e Shtetit Shqiptar, e cila funksiononte njëkohësisht si bankë qëndrore dhe si bankë tregtare. Fillimisht kjo bankë ka pasur monopolin e kreditimit të pagesave në Shqipëri. Por gradualisht me hapjen e bankave të tjera u nda dhe funksioni i tyre, si p.sh Banka Bujqësore, gëzoi monopolin e kreditimit të ndërmarrjeve dhe të kooperativave

bujqësore, ndësa depozitimi i kursimeve të lira nga popullësia ishte një funksion monopol i Institutit të Arkave të Kursimit dhe të Sigurimeve. Instituti i Arkave të Kursimit dhe të Sigurimeve kishte si funksion vetëm grumbullimin e depozitave nga popullata, të cilat përdoreshin nga Banka e Shtetit Shqiptar dhe Banka Bujqësore për kreditimin e ekonomisë nëpërmjet klientëve të tyre.

Në vitin 1991, hapja e ekonomisë shqiptare drejtë ekonomisë së tregut, favorizoi ekonominë në tërësi, si dhe sistemin bankar në veçanti. Një hyrje shkallë-shkallë, por e konsiderueshme e bankave me kapital të huaj nga vende të ndryshme europiane dhe jo vetëm, dha një kontribut të madh në konsolidimin e ekonomisë vendase, të cilat krahas potencialit të tyre ekonomik sollën në Shqipëri edhe eksperiencat e tyre më të mira. Nga ana tjetër, do të rrisnin dukshëm konkurrencën në treg, si në aspektin e shërbimit dhe të krahut të punës.

Duke trashëguar nga sistemi totalitar vetëm tri banka shtetërore, u deshën me shumë se një dekadë që në tregun financiar shqiptar të renditeshin pesëmbëdhjetë banka të nivelit të dytë, të cilat hynë në tregun shqiptar nëpërmjet marrëveshjeve të ndryshme. Disa banka u futën nëpërmjet një procesi të pastër liçensimi, disa nëpërmjet procesit të privatizimit, ndërsa disa banka të tjera u krijuan me kapital privat shqiptar. Ekzistenca e një numëri të konsiderushëm bankash, përveç se i kanë dhënë një nxitje të fortë ekonomisë vendase, nga ana tjetër, kanë ofruar një fleksibilitet të lartë të tregut financiarë, si dhe efiçencës së konkueshmërise së tyre. Duke rritur dukshëm efikasitetin dhe shkallën e fleksibilitetit, për të trajtuar me kujdes të gjithë asetet e kompanisë dhe konvertimin e tyre në outpute. (Dhuci, 2012)

Kush janë këto elemente/variabla që i bëjnë disa organizata biznesi të jenë më të suksshme se disa të tjera? Hulumtues të shumtë gjatë gjysmës së dytë të shekullit të fundit i kanë dhënë përparësi studimit të këtij fenomeni, pasi njohja e tyre është e rëndësishme për mbijetesën e organizatave të biznesit. Disa të tjerë, janë përpjekur të përkufizojnë analogjinë dhe të identifikojnë variablat kyç ndërvepruese në kontekstin e efektivitetit organizativ. Levitt (1962, 1965) e përkufizon analogjinë në kontekstin e përshtatjes ose kombinimit më të mirë midis variablave kyç. Sipas tij, janë katër variabla ndërveprues që ndikojnë tek efektiviteti organizativ: teknologjia, detyra, struktura dhe burimet njerëzore. Ai sugjeron se këto katër variabla janë të ndërvarur dhe duhet të jenë të përshtatshëm për një biznes në mënyrë që të jenë efektive. Por hulumtues të ndryshëm mendojnë se janë të shumtë variablat e rëndësishëm që ndikojnë në efektivititin organizativ, si p.sh: kultura organizative, stili i lidershipit,

ndryshimet organizative, struktura organizative, strategjia, teknologjia etj. Efektiviteti organizativ, performanca organizative, kënaqësia e punonjësve në punë, si dhe ndryshimet organizative, janë të lidhura ngushtë me stilin e lidershipit (Bass dhe Riggio, 2006; Drucker, 2007). Siç edhe theksohet është stili i lidershipit që mund të motivojë dhe stimulojë punonjësit për të kapërcyer me sukses vështirësitë e hasura nga konkurenca lokale dhe globale (Luftman, 2004; Barbuto dhe Bruback, 2006).

Janë një numër i madh studimesh që janë përpjekur të testojnë efektivitetin organizativ duke u mbështetur në mjedisin e brendshëm apo të jashtëm të një organizate. Numri më i madh i studimeve janë mbështetur në prespektivën ekonomike ose në atë organizative, kjo sipas qëllimeve të çdo studiuesi. Në këtë studim efektiviteti organizativ është testuar mbështetur në prespektivën organizative e cila ekzaminon efektivitetin organizativ mbështetur në një këndvështrim ndërorganizativ duke bërë të mundur testimin e faktorëve të brendshëm si: lidershipi, motivimi i punonjësve, kultura dhe ndryshimet organizative, etj (Hansen dheWemerfelt, 1989).

Natyrisht që faktorët e brendshëm të një organizate janë të shumtë në numër, por për këtë studim janë marrë në considerate disa komponentë si lidershipi, kultura organizative dhe ndryshimet organizative, të cilët janë faktorë të brendshëm që kanë treguar një impact të lartë në efektivitetin organizativ, (Gold, Malhotra, dheSegars, 2001). Kështu, duke marrë parasysh sa më lart, dhe faktin se në dijeninë time, në Shqipëri nuk ka pasur një studim empiric që të ekzaminojë ndikimin e liderit, cultures dhe ndryshimeve organizative, ky studim mori përpsipër të trajtojë pikërisht marrëdhëniet mes këtyre variablave.

Bazuar sa më lartë, ky studim do të analizojë efektivitetin organizativ nëpërmjet marrëdhënies së variablave të stilit të lidershipit, kulturës organizative, si dhe ndryshimeve organivative.

1.2. Shtrimi i problematikës

Duke qënë se shoqëria shqiptare është ende një shoqëri në tranzicion, në aspektin ekonomik dhe social-kulturor, kësisoj është e vështirë që organizatat e biznesit shqiptar të identifikohen me një model konkret suksesi organizativ. Kalimi i shoqërisë shqiptare nga totalitarizmi, drejt ekonomisë së tregut, padyshim që u shoqërua me efektet e veta negative dhe pozitive. Impakti i regjimit, ndikoi fuqishëm në mentalitetin e shoqërisë, apo në kulturën organizative në tërësi. Pa lënë pas dore

sjelljen e lidershipit, që siç është trajtuar më poshtë në rishikimin e literaturës, lideret autokratik duke e mbështetur punën e tyre në frikën e dënimit dhe shpërblimit, ishin të prirur të kllonojnë ndjekës sipas interesave të tyre. Por, a mundet më ky lloj stili lidershipi të sjellë efektivitet organizativ në sistemin bankar sekondar? A mundet më ajo kulturë organizative e sistemit totalitar të funksionojë edhe në ekonominë e tregut të lirë dhe konkurencën mes bankave të nivelit të dytë në Shqipëri? Apo shkrirja drejt ekonomisë së tregut ka çuar në ndryshime organizative, ka ndikuar në ndryshimin e stilit të lidershipit, si dhe të kulturës organizative të këtij sektori të ekonomisë shqiptare? Këto problematika ishin edhe shtysa e parë e nisjes së studimit të kësaj teze, e cila kokretizohet më poshtë me hapa specifik të analizës teorike dhe empirike.

1.3. Qëllimi dhe objektiva e punimit

Qëllimi i këtij punimi është që të ekzaminojë marrëdhëniet ndërmjet variablave stil lidersipi, kulturë organizative dhe ndryshime organizative, duke u bazuar në instrumentin matës të hartuar nga Bass dhe Avolio që trajton stilin e lidershipit, Mowday dhe Steers (1982) që kanë trajtuar ndryshimet organizative dhe rëndësinë në efektivitetin organizaiv dhe së fundmi dimensionet e kulturës organizative të parashtruara nga Fey dhe Denison (2003). Në vazhdim, ku studim do të analizojë marrëdhëniet korrelative mes variablave të varur dhe të pavarur, si dhe impaktit të tyre në efektivitetin orgnanizativ.

1.4. Objektivat e kërkimit

1. Identifikimi i faktorëve që kotribojnë në manaxhimin e ndryshimeve organizative në bankat e nivelit të dytë në Tiranë.
2. Identifikimi i stilit të lidershipit që ka impakt më të madh në efektivitetin organizativ në bankat e nivelit të dytë në Tiranë.
3. Identifikimi i impaktit të dimensionive të kulturës organizative në efektivitetin organizati në këto banka.
4. Analizimi i impaktit që kanë lidershipi, kultura dhe ndryshimet organizativenë bankat e nivelit të dytë në Tiranë.

1.5. Pyetjet kërkimore

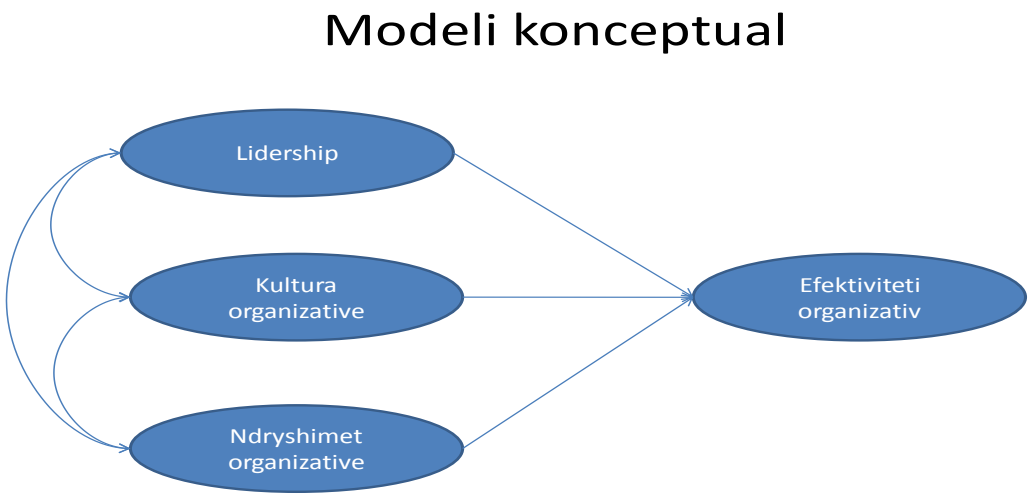
Objektivat e kërkimit për efektivitetin organizativ në sistemin bankar sekondar në Tiranë mund të kuptohen kryesisht nga disa pyetje kërkimore të cilat ndihmuan në ngritjen e mëtejshme të hipotezave të studimit, si;

1. Cilët janë disa prej faktorëve që forcojnë kontributin e ndryshimeve organizative në efektivitetin organizativ të bankave sekondare në Tiranë?
2. Cili model lidershipi ka impakt më të madh në efektivitetin organizativ dhe a ndikon realisht lideri në efektivitetin organizativ të bankave të nivelit të dytë në Tiranë?
3. Sa impakt ka kultura organizative në efektivitetin organizativ të bankave sekondare, dhe cili është dimensioni kulturor që ndikon më shumë në efektivitetin e bankave të nivelit të dytë në Tiranë?
4. A ekzistonmarrëdhënie mes stilit te lidershipit dhe kulturës organizative, dhe cila është marrëdhënia mes tyre?
5. A ekziston ndonjë marrëdhënie mes ndryshimeve organizative dhe kulturës organizative në bankat sekondare në Tiranë?
6. A ekziston një marrëdhënie korrelative mes lidershipit, ndryshimeve organizative, kulturës organizative dhe efektivitetit organizativ në bankat sekondare në Tiranë?

1.6. Modeli konceptual i ndërtimit të hipotezave studimore

Në figurën mëposhtë është paraqitur modeli konceptual i ndërtimit të hipotezave kërkimore, me anën e të cilit do të testohet marrëdhënia e variablave të studimit dhe impaktit të tyre në efektivitetin organizativ.

Figura No 1. Modeli konceptual



1.7. Parashtrimi i hipotezave kërkimore

H_1→ Stili i lidershipit (transformues, transaksional dhe laissez-faire) ndikon në efektivitetin organizativ të bankave sekondare në Tiranë.

Qëllimi i kësaj hipoteze është të analizojmë një qasje më pozitive dhe më të plotë se çfarë e bën një lider efektiv (Holt etj., 2009), për arritjen e synimeve organizative (Caldwell dhe Dixon, 2010). Tendencat për të inkurajuar dhe motivuar ndjekësit janë të dobishme për të shkaktuar dhe zhvilluar vetëvlerësim dhe vetëbesim në radhët e vartësve (Burns, 1978), me qëllim rritjen e përfshirjes së tyre gjatë proçesit dhe përgjegjshmërisë së tyre. Bass dhe Avolio (1994), e konsideruan lidershipin si ndikimin e verifikuar të aftësisë së një individi për të ndryshuar sjelljet e tyre duke ndryshuar motivimin e tyre. Sipas tyre, liderët ndahen në tre tipa, apo kategori: lidere transformues, transaksional dhe laissez-faire.

H_2→ Kultura organizative (përshtatshmëria, qëndrueshmëria, misioni dhe përfshirja) kontribuon pozitivisht ndaj efektivitetit organizativ të bankave sekondare në Tiranë.

Vlerat kulturore janë përcaktuese me rëndësi ndaj qëndrimeve të individëve, qëllimeve të lidhura me punën dhe sjelljet e tyre në raport me efektivitetin e organizatave (Hofstede, 1980), ose aspekte të caktuara të mjedisit social që lidhen me

qëndrimet dhe sjelljen individuale të punonjësve (Spector, 1997). Kultura organizative eshtë pranuar gjerësisht nga studiuesit, si element kyç në efektivitetin organizativ (Schein, 1984; Ouchi, 1985), duke u bërë një fenomen kyç për biznesin (Baker, 2002). Kultura është përcaktuese e performancës organizative, ndikon në rritjen e të ardhurave neto, në kthimin e kapitalit të investuar dhe në rritjen e çmimeve të aksionit (Hibbard, 1998) dhe lidhet pozitivisht me efektivitetin (Peters dhe Waterman, 1982). Shumë organizata biznesi të suksesshme, kanë si kulturë të përdorin punën në ekip dhe vazhdimisht zhvillojnë kapacitetin e punonjësve të tyre (Denison, 2000; Fey dhe Denison, 2003). Kultura organizative duke u mbështetur në modelin e dhënë nga Fey & Denison (2003), do të studijohet në të gjitha dimensionet e trajtuar nga autorët (përshtatshmëria, qëndrueshmëria, misioni dhe përfshirja), duke testuar impaktin e tyre në efektivitetin organizativ.

H_3→ Ndryshimet organizative (bashkëpunimi për ndryshim, manaxhimi i rezistencës për ndryshim dhe ndryshimi i planifikuar) kontribuojnë pozitivisht ndaj efektivitetit organizativ të bankave sekondare në Tiranë.

Procesi i kryerjes së ndryshimit është një domosdoshmëri për të gjitha firmat që synojnë të zhvillojnë dhe ruajnë një pozicion konkurues në industritë e tyre (Weick dhe Quinn, 1999). Por, pa dyshim proçesi i ndryshimit organizativ është një realitet jashtëzakonisht i vështirë në praktikë, pasi një përqindje e lartë e përpjekjeve të ndryshimeve organizative dështojnë (Beer dhe Nohria, 2000). Është një proçes tepër kompleks dhe kërkon nga drejtuesit e lartë që të zhvillojnë kapacitete të shumta organizative, përdorimin dhe angazhimin e disa llojeve të burimeve në sasi të mëdha, që shpesh janë të parevokueshme për organizatën (Henriquez dhe Del Sol, 2012). Janë faktorë të shumtë që duhet të identifikohen dhe analizohen, me qëllim harmonizimin e përpjekjeve, burimeve dhe kapaciteteve të kërkuara (Rajagopalan dhe Spreitzer, 1996), për një ndryshim organizativ pozitiv. Ndryshimet organizative do të trajtohen nëpërmjet elementëve: të angazhimit për ndryshim, manaxhimit të rezistencës dhe ndryshimit të planifikuar, duke trajtuar impaktin e çdo elementi në efektivitetin organizativ.

H_4→ Stili i lidershipit dhe kultura organizative kanë marrëdhënie pozitive mes tyre dhe ndikojnë në rritjen e efektivitetit organizativ të bankave sekondare në Tiranë.

Vlerat organizative dhe vlerat kulturore janë të lidhura edhe me preferencat e sjelljes së liderit (Smith, 2002), diktohen nga manaxhimi i lartë dhe transferohen tek

punonjësit (Schein, 1985). Lidershipi dhe kultura organizative janë dy faktorë të rëndësishme për kuptimin e efektivitetit organizativ (Block, 2003), për më tepër që ndikimi i lidershipit ndaj performancës organizative ndërmjetësohet nga kultura organizative (Roper, 2009). Stili lidershipit dhe kultura organizative lidhen me njëri-tjetrin dhe të dyja së bashku janë të rëndësishme për rritjen e efektivitetit organizativ, si dhe në përcaktimin e suksesit të një organizate (Roper, 2009). Kjo marrëdhënie është testuar duke analizuar të tre stilet e lidershipit (transaksional, laissez faire dhe transformues) me katër dimensionet e kulturës organizative (përshtatshmëria, qëndrueshmëria, misioni dhe përfshirja).

H_5→ Stili i lidershipit dhe ndryshimet organizative kanë marrëdhënie pozitive mes tyre dhe ndikojnë në rritjen e efektivitetit organizativ të bankave sekondare në Tiranë.

Studime të shumta kanë identifikuar lidershipin dhe pjesëmarrjen e lartë të personelit si kontribuesin e vetëm më të madh në proceset e ndryshimeve organizative (Kanter,1983). Hulumtime të tjera, konkludojnë se lidershipi gjatë procesit të ndryshimit duhet të shpërndahet në të gjithë organizatën, me qëllim që të krijohet një rrjet efektiv lidershipi, për të mposhtur rezistencën dhe ritmin e ngadaltë brenda organizatës. Sipas Van den Heuvel etj (2009), një prej sfidave të organizatave është që t'i mbajë punonjësit e saj të angazhuar gjatë këtyre proceseve të ndryshimit, ku komunikimi dhe lideri luajnë rolin kryesor. Si përfundim, nga testimi i pyetesorëve të këtij studimi, është zbuluar një marrëdhënie e qenësishme midis tre stileve të lidershipit (transaksional, laissez faire dhe transformues) dhe ndryshimeve organizative duke përfshirë angazhimin për ndryshim, manaxhimin e rezistencës dhe ndryshimin e planifikuar.

H_6→ Kultura organizative dhe ndryshimet organizative kanë marrëdhënie pozitive mes tyre dhe nxisin rritje të efektivitetit organizativ të bankave sekondare në Tiranë.

Studime të ndryshme theksojnë që përputhshmëria midis përpjekjes se ndryshimeve organizative dhe kulturës orgnizative është një kriter shumë i rëndësishëm për të arritur suksesin e organizatës. Në mënyrë që përpjekjet për ndryshim të argumentohen, duke qenë të afta për të sjellë forma të reja të njohurisë kulturore dhe të ndryshojnë kontekstin kulturor në një marrëdhënie reciproke, bazuar në disa studime të kohëve të fundit, disa hulumtues kanë arritur në përfundimin se kultura organizative është një faktor përcaktues në performancën dhe aftësinë e një

organizate për të realizuar ndryshimet organizative me sukses (Fey dhe Denison, 2003), si dhe në gjenerimin e angazhimit dhe përmirësimin e efektivitetit organizativ (Lok dhe Crawford, 2001). Sipas Dennison (1990), ekziston një korrelacion midis kulturës organizative dhe performancës, gjithmonë nëse kultura është e aftë të përshtatet ndaj ndryshimeve të mjedisit.

Për të testuar këtë hipotezë do të trajtohen të katër dimensionet e kulturës organizative (përshtatshmëria, qëndrueshmëria, misioni dhe përfshirja) respektivisht me angazhimin për ndryshim, manaxhimin e rezistencës dhe ndryshimin e planifikuar.

1.8. Përkufizimet koncepteve kryesore të studimit

Lidership, është arti ose procesi i influencimit mbi njerëzit me qëllim që përpjekjet e tyre të orientohen drejt arritjes së objektivave të organizatës (Llaci, 2010).

Lidership transformues, është ai lider që inspiron për suksesin organizatës. duke ndikuar thellësisht në besimin e pasuesve sesi duhet të jetë një organizatë (Bass dhe Avolio, 1994).

Lidership transaksional, është ai lider që përdor mekanizmin e kontrollit dhe shpërblimeve për të motivuar në nivel të jashtëm vartësit e tij (Bass dhe Avolio, 1994).

Lidership laisez-faire, udhëheqja laissez-faire është lloji i liderit që në vetvete orientohet drejt mungesës ose shmangies së udhëheqjes . Udhëheqësit laissez –faire nuk marrin vendime, i vonojnë veprimet, injorojnë përgjegjësitë, nuk përdorin asnjë lloj pushteti , dhe shmangen duke mos u përfshirë (Bass dhe Riggio, 2006).

Kultura organizative, sipas Schein (1985), është "një model i supozimeve të përbashkëta bazë që grupi ka mësuar pasi ka zgjidhur problemet e tij të përshtatjes së jashtme dhe integrimit të brendshëm që ka mirëfunksionuar mjaftueshëm për t'u konsideruar i vlefshëm dhe si rrjedhojë, për t'u mësuar anëtarëve të rinj mënyrën e duhur për të perceptuar, menduar dhe ndjerë në lidhje me këto probleme" (Schein, 1985).

Përshtatshmëria, shkalla në të cilën një organizatë ka aftësinë për të ndryshuar sjelljen, strukturat dhe sistemet, me qëllim mbijetesën në vijim të

ndryshimit mjedisor, si përgjigje ndaj kushteve të jashtme (Denison dhe Mishra, 1995).

Përfshirja, i referohet nivelit të pjesëmarrjes së punonjësve të një organizate në vendimmarrje, si dhe në ndjesinë e pronësisë (Deal dhe Kennedy, 1982; Lawer, 1996; Gillespie, 2007).

Misioni, i referohet arsyes së ekzistencës së vet organizatës dhe qëllimit ku ajo synon të arrijë (Denison dhe Mishra, 1995).

Qëndrueshmëria, shkalla në të cilën besimet, vlerat dhe pritshmëritë ruhen vazhdimisht nga anëtarët, që nxisin harmonizimin dhe efiçensën reale me kalimin e kohës (Gillespie dhe Denison, 2007).

Ndryshimi organizativ, është një proces kompleks, ku motori i ndryshimit zhvillon dhe zhvillohet njëkohësisht nga vetë procesi (Jansson, 2013), ku ndërthuren e vjetra dhe e reja, duke krijuar në mënyrë kumulative një dinamikë novatore (Castel dhe Friedberg, 2010). Pra, është nje proces që kalon organizatën nga një gjendje të vjetër në një gjendje të re, e planifikuar paraprakisht ose jo (Rajagopalan dhe Spreitzer, 1996).

Rezistenca për ndryshim, është qëndrimi ose sjellja e padëshirueshme e punonjësve në përgjigje të përpjekjeve të ndryshimeve organizative, ndërsa përpiqen të ruajnë situatën aktuale me fanatizëm (Jansson, 2013).

Bashkëpunimi ose angazhimi për ndryshim, sipas Kuntz dhe Gomes (2012), pasqyron qëndrime pozitive dhe nevojën për ndryshime organizative. Dëshirë për të mbështetur proceset e ndryshimit, dhe bindje se tranzicionet e propozuara mund të realizohen me sukses nga organizata, që të sjellin përfitime për të gjitha palët e përfshira në proces, përfshirë edhe punonjesit (Kuntz dhe Gomes, 2012).

Ndryshimet e planifikuara, janë ndryshimet e qëllimshme, të cilat në përgjithësi paraqesin një vizion të qartë, sesi individët dhe organizatat arrijnë ndryshimin e dëshiruar e të qëndrueshëm (Beckhard dhe Harris, 1987; Burke dhe Trahant, 2000).

Agjentët e ndryshimit, janë ata persona përgjegjës për drejtimin, organizimin dhe lehtësimin e ndryshimit në organizatat e biznesit në ato organizata që kërkojnë të ndryshojnë (Wooldrige, 1997; Weiss, 1999).

Organizatat e biznesit, janë kompani fitimprurëse te përfshira në tregtinë e mallrave dhe shërbimeve.

Efektiviteti organizativ, arritja e objektivave që çdo organizatë synon të arrijë çon në një efektivitet organizativ i cili mund të përcaktohet si arritje e parashikimeve kryesore për një të ardhme afat shkurtër, adaptim e zhvillim për një të ardhme afat mesme si dhe mbijetesa në një periudhë afatgjatë.

1.9. Kontributi shkencor dhe kufizimet e këtij punimit

Duke qënë i pari në llojin e vet, ku studim tenton të jap një kontribut akademik dhe shkencor në këtë fushë studimi nëpërmpjet testimit të faktorëve që ndikojnë në efektivitetin organizativ të cilët janë testuar duke u bazuar mbi tri shtylla kryesore të studimit;

1) Si, analiza teorike e autorëve të huaj dhe vendas mbi të gjithë faktorët e marrë në analizë për ndërtimin e këtij punimi.
2) Analizës empirike dhe testimit të rasteve të grupuara sipas modelit të përzgjedhur metodologjik nëpërmjet analizimit të variablave stil lidershipi, kulturë organizative dhe ndryshime organizative, ku janë testuar edhe relacionet dhe korrelacionet që ekzistojnë ndërmjet këtyre variablave.
3) Si dhe, orientimin e sektorit bankar drejt një qasjeje të suksseshme të efektiviteti organizativ duke u bazuar mbi rezultat konkrete të këtj studimi dhe rekomandimet për këtë sektor.

Kësisoj, punimi pasqyron një panoramë të qartë të faktorëve dhe peshës specifike në efektivitetin organizativ të bankave sekondare në Tiranë. Nga ana tjetër, ky studim do të shërbejë dhe si pikënisje për hulumtime të kësaj natyre për studiues të tjerë të cilët mund të bazohen mbi të dhënat e përftuara nga studimi im empirik dhe teorik duke çuar më tej me analizimin e komponentëve të tjerë këtë fushë studimi.

Natyrisht që ky studim u shoqërua edhe me disa kufizime dhe vështirësi që kanë të bëjnë me faktin se në Shqipëri nuk ka pasur studime mbi këtë tematikë, thuajse asnjë studiues nuk ka marrë përsipër të realizojë një studim të mirëfilltë mbi efektivitetin organizativ në sistemin bankar sekondar. Për rrjedhojë ka vështirësi në realizmin e krahasimeve me periudha të tjera kohore, si dhe për të studiuar trendin e ndryshimeve ekzistuese në këtë sektor të ekonomisë vendase.

Do të ishte ideale që të realizoheshin anketime në të gjithë sektorët e ekonomisë shqiptare, por kjo praktikisht do të ishte e pamundur për shkak të kohës së madhe që do të kërkonte realizimi i një studimi të përmasave të tilla, për shkak të

larmishmërisë dhe ndyshimve që hasen nga një sektor të ekonomisë në një tjetër, dhe për shkak të faktorëve të jashtëm që mund të influencojnë në studim.

Për rrjedhojë, anketimet janë realizuar vetëm në qytetin e Tiranës dhe pjesë e kampionit studimor kanë qënë vetëm punonjës dhe lider të sektorit bankar të nivelit të dytë, çfarë do të thotë që ky studim nuk mund të jetë përgjithësues.

Gjithashtu, studimi është fokusuar vetëm në bankat sekondare që operojnë në qytetin e Tiranës, dhe janë lënë jashtë tij ato që operojnë në qytetet e tjera të vendit, për faktin se mbi 50% e numrit të punonjësve të sistemit bankar sekondar në Shqipëri janë të punësuar në Tiranë.

Fakti që ky studim analizon efektivitetin organizativ në marrëdhënie me tri variabla të tjerë si stili i lidershipit, kultura organizative dhe ndryshimet organizative, nuk do të thotë që këto janë variablat e vetëm që kanë impakt në efektivitetin organizativ. Për rrjedhojë, studjues të tjerë në vazhdim mund të paraqesin faktorë të tjerë shtesë që kanë impakt në efektivitin organizativ, për te dhënë kështu një panoramë më të gjërë tek e gjithë gama e faktorëve të efektivitetit organizativ të sektorit bankar sekondar në Tiranë.

Natyrisht, nuk mohoj faktin se problematika e këtij studimi është tejet delikate dhe të anketuarit mund të kenë hasur vështirësi në dhënien e përgjigjeve sa më të sinqerta, si shkak i faktorëve të jashtëm të studimit. Por gjithsesi, analizimi i të dhënave dhe testimi i marzhit të gabimit ka rezultuar të jetë në parametra optimale, çka shton vlefshmërinë dhe besueshmërinë e këtij studimi.

KAPITULLI I DYTË: RISHIKIM LITERATURE

2.1. LIDERSHIPI PËRBALLË EFEKTIVITETIT ORGANIZATIV

2.1.1 Lidershipi dhe funksioni i tij në efektivitetin organizativ

Çështja e liderit dhe ndikimit të tij në organizata biznesi dhe kryesisht në shoqëri, prej shumë dekadash, është bërë objekt studimesh i hulumtuesve të shumtë. Disa prej tyre dalin në konkluzionin se liderët lindin të tillë (Carlyle, 1993), ndërsa shumë të tjerë pohojnë se ata bëhen gjatë jetës. Thënia e dramaturgut të madh William Shakespeare: "Disa lindin të mëdhenj, disa bëhen", mund të shërbej si një provokim në debatet e ekzistencës dhe rolit të lidershipit gjatë trajtimit të tezës. Konkluzioni i dramaturgut del në mënyrë empirike nga përvojat historike. Këtyre përvojave u referohen George Wilhelm e Friedrich Hegel (1956), të cilët janë të bindur se liderët shfaqen kur shpalosen kthesat historike, pra kur e lyp nevoja.

Pikëpamja e sotme në përgjithësi është se të gjithë burrat dhe gratë mund të bëhen liderë, pavarësisht përkatësisë së tyre gjinore (Feldman-Summers dhe Kiesler, 1974), moshës (Mezulis, etj., 2004), dhe etnicitetit (Morris dhe Peng, 1994). Mjafton të shmangin pengesat e historisë së tyre personale dhe kufizimeve të mjedisit që i rrethon (Allio, 2009).

Por pavarësisht, nëse liderët lindin apo bëhen gjatë jetës, janë meshkuj apo femra, të paktën kjo është e sigurt se organizatat e të gjitha madhësive angazhohen në një mjedis konkurrues. Ato më shumë se kurrë kanë nevojë për drejtues efektivë që kuptojnë kompleksitetin e mjedisit global gjithmonë në zhvillim; të kenë inteligjencën, ndjeshmërinë dhe aftësinë për të motivuar ndjekësit e tyre në përpjekje drejt ekselencës (Amagoh, 2009). Për rrjedhojë, organizatat kanë nevojë për llojin e duhur të lidershipit që t'i mbijetojnë konkurencës, pasi lidershipi është një variabël kyç në drejtimin efektiv të organizatës (Bell De Tienne, 2004).

Sipas Burns (1978), "Lidershipi është një prej fenomeneve më të vëzhguara dhe më pak të kuptuara në botë" (Burns, 1978), por numri i madh i kërkimeve dhe studimeve mbi lidershipin, të bëra gjatë dekadave të fundit, na ka ofruar një qasje më të mirë për historinë e modeleve të lidershipit, ndikimin e tyre në shoqëri, e për më tepër një perceptim më pozitiv dhe më të plotë se çfarë e bën një lider efektiv (Eagly, etj., 2003; Eagly, 2007; Holt etj., 2009; Jogulu, 2010). Vlen për të përmendur se modelet e lidershipit kanë evoluar dhe janë zgjeruar përtej ndikimit, duke përfshirë

motivimin, për t'iu dhënë të gjithëve mundësinë për të atribuuar në arritjen e synimeve organizative (Rosette dhe Tost, 2010; Caldwell dhe Dixon, 2010). Por çfarë është lidershipi?

Sipas Yukl (2002), nuk ekziston asnjë përkufizim përfundimtar i lidershipit, shumica e përkufizimeve të lidershipit reflekton disa elementë kryesorë, duke përfshirë "grupin", "ndikimin" dhe "synimin" (Ynkl, 2002; Bryman, 1992); është kryesisht një veprim i motivimit të njerëzve për të vepruar me anë të mjeteve joshtrënguese (Popper dhe Lipshitz, 1993), një proces i ndikimit ndaj realizimit të objektivave dhe nxitjes e pjesëmarrjes në arritjen e synimeve të vendosura (Yukl, 2006). Procesi i lidershipit përfshin personalitetin dhe sjelljet e drejtuesve, perceptimin e ndjekësve për liderin dhe kontekstin në të cilin zhvillohet ndërveprimi (Antonakis, etj., 2004); marrëdhënien që ndodh midis liderëve dhe ndjekësve (Locke, 2003), ndërsa e analizojnë lidershipin në lidhje me tiparet individuale, sjelljen e drejtuesit, modelet e ndërveprimit, përcaktimin e roleve dhe ndikimin mbi kulturën organizative (Alas, etj., 2007). Me qëllim arritjen e objektivave të përgjithshme, drejtuesit duhet të strukturojnë ose ristrukturojnë situata, perceptime dhe pritshmëri të anëtarëve të grupit (Bass, 1990).

Thuhet shpesh se aftësia e një lideri për të ndërvepruar në mënyrë efektive me vartësit zakonisht konsiderohet thelbësore për krijimin ose ruajtjen e një organizate efektive. Por cilat janë këto aftësi? Kush është ajo "forcë magjike", që i bën disa liderë të jenë efektivë (Eagly etj., 2003; Eagly, 2007; Holt, etj., 2009), e disa të tjerë jo? Disa të kenë mbështetje të gjerë të ndjekësit, disa me pak ose aspak. Çfarë i bën disa të klasifikohen të suksesshëm e disa me pak të suksesshëm, edhe pse dëshira e të gjithë liderëve është të kenë sukses në karrierën e tyre prej drejtuesi. Hulumtimet e shumta në këtë fushë tregojnë se lidershipi i suksesshëm ka marrëdhënie cilësore midis drejtuesve dhe vartësve (House dhe Aditya, 1997), të cilat çojnë në rezultate të dëshirueshme, (Townsend etj, 2000), angazhim më të madh organizativ (Kinicki dhe Vechio, 1994) dhe qarkullim më të ulët (Townsend etj, 2000) nga ana e vartësve. Por a mjaftojnë këto veçori që një lider të jetë i suksesshëm? Janë konsumuar shumë modele lidershipi, atribute, tipare dhe filozofi të shpjeguara në literaturën e zgjeruar mbi lidershipin (Jogulu dhe Wood, 2008; Jogulu dhe Wood, 2007; Howell dhe Costley, 2006; Javidan etj., 2006; Jogulu dhe Wood, 2006; Mandell, 2003; Eagly etj, 2003; Kennedy, 2002; Carless, 1998; Hofstede, 1980; Jogulu, 2010), ku konstatohet

sesi modelet dhe atributet personale të drejtuesve, vizioni i tyre dhe kultura mund të ndikojnë në efektivitetin e drejtimit.

Drejtuesit nuk duhet që vetëm të ushtrojnë ndikim, por edhe të vendosin se kur, ku dhe si do të ushtrohet ky ndikim për arritjen e objektivave sociale (House dhe Howell, 1992; Winter, 1991). Sipas disa hulumtuesve (Chemers, 2002; Mçallum dhe O'Connell, 2008), për të qenë efektiv, liderët duhet të fokusohen tek besueshmëria dhe legjitimiteti i tyre me ndjekësit, zhvillimi i një marrëdhënieje nëpërmjet identifikimit të nevojave dhe motivimeve të ndjekësve dhe shfrytëzimi i burimeve për të marrë më të mirën e ndjekësve, me qëllim arritjen e synimeve të vendosura; duke shqyrtuar dhe gjeneruar oportunitete për të ndërtuar marrëdhënie dhe lidhje që krijojnë kapitalin social të aktorëve (Maak, 2007). Në mënyrë të përmbledhur, lidershipi përfshin dhe zhvillon aftësitë që mund të mësohen (Kouzes dhe Posner, 2002) për të ndërtuar dhe ruajtur marrëdhënie, për të motivuar dhe frymëzuar të tjerët dhe nga ana tjetër për të shfrytëzuar burimet e mundshme.

2.1.2. Zhvillimi i liderit në funksion të efektivitetit organizativ

Ndryshimet e shpejta në biznes, teknologji, faktorët politikë dhe socialë kanë kërkuar zhvillimin e aftësive të lidershipit efektiv (Cacioppe, 1998): të jenë drejtues efektivë, novatorë, të reagojnë ndaj ndryshimeve në tregje dhe mjedise konkurruese, të trajtojnë sfidat në mënyrë krijuese dhe të mbështesin performancën e lartë (Vardiman 2006, etj.,). Por padyshim që kjo nuk është një sipërmarrje e lehtë. Sipas Cangemi (2011), etj., në një treg që tkurret dhe ndryshon shpejt, vizioni i liderit ose plani i përmbushjes dhe realizimit të objektivave organizative mund të bazohen në supozimet tashmë të vjetruara (Fitzgerald, 2007), që mund të vërë në pozitë të vështirë ekzistencën e organizatës dhe pjesën e tregut të saj. Tashmë "realitetet komode" të së shkuarës janë shkatërruar, duke detyruar liderët të eksplorojnë rrugë të pasigurta për të përmbushur me efektivitet objektivat e organizatës (Fitzgerald, 2007). Pasiguria e tregut, ndryshimet e shpejta dhe të shpeshta, e bëjnë të domosdoshme mbledhjen e shpejtë të të dhënave dhe informacioneve për situatën aktuale. Nga ana tjetër, kërkohet aftësi për t'i transformuar ato në avantazhe për vendimmarrje (Miller etj., 2008) dhe për "zgjedhje të mençur" (Cangemi etj., 2008). Organizatat tepër të suksesshme fokusohen në krijimin e një grupi gjithëpërfshirës të praktikave të vlerësimit dhe zhvillimit të lidershipit në mbështetje të talenteve brenda organizatës (Groves, 2007).

Koncepti i kulturës së zhvillimit të lidershipit është i ngjashëm me idenë e një organizate që i nënshtrohet procesit të të mësuarit (Vardiman etj, 2006). Një organizatë që merr mësime (eksperienca), që lehtëson ndryshimin, fuqizon anëtarët organizativë, nxit bashkëpunimin dhe shkëmbimin e informacionit, krijon mundësi për të mësuar, por ndërkohë pa lënë mënjanë promovimin dhe zhvillimin e lidershipit (Amagoh, 2009). Lidershipi përfshin gjithashtu një grup aftësish dhe sjelljesh që mund të mësohen gjatë aktivitetit të tij (Kouzes dhe Posner, 2002).

Bazuar në konkluzionet Mcauley (2001), i cili paraqet tri komponentë të rëndësishëm që ndihmojnë në zhvillimin e lidershipit, janë si poshtë vijon:

- Përvojat dhe eksperiencat zhvillimore që ofrojnë mundësi për të mësuar;
- Orientimin personal ndaj të mësuarit, duke përfshirë aftësitë, kapacitetet dhe motivimin e një personi; si dhe
- Mbështetjen organizative, si për shembull shpërblimet për përfitimet që lindin nga zhvillimi.

Por çfarë nënkuptojmë me termin zhvillim të një lideri? Day (2001), e përkufizon zhvillimin e liderit si kultivim të aftësive dhe kapaciteteve të nivelit individual, të njohura si ndërtimi i kapitalit njerëzor. Ai përfshin përvojën e punës, arsimin, njohuritë, aftësitë, kapacitetet dhe trajnimin (Forret, 2006). Bazuar në përfundimet Allio (2005), lideri ka për qëllim kryesor të përforcojë vlerat, të zhvillojë vizionin dhe strategjinë, të ndërtojë vazhdimësinë dhe të iniciojë ndryshimet e duhura organizative.

Një rëndësi të veçantë fenomenit të zhvillimit të lidershipit, i kushtuan Weiss dhe Molinaro (2006), të cilët hartuan një "qasje me zgjidhje të integruar" për zhvillimin e lidershipit. Qasja përfaqëson një model të qëndrueshëm, sinergjik dhe strategjik për organizatat që të ndërtojnë kapacitetin e lidershipit të nevojshëm për të mbijetuar në një mjedis konkurrues (Amagoh, 2009). Kjo është një qasje e qëndrueshme, pasi ndjek një perspektivë afatgjatë, është një proces ndëraktiv që ka nevojë për vëmendje, vëzhgime dhe burime të vazhdueshme dhe përbëhet nga tetë hapa, si më poshtë vijon:

- zhvillon një strategji gjithëpërfshirëse për zhvillimin e integruar të lidershipit;
- lidh zhvillimin e lidershipit me sfidat mjedisore të organizatës;
- përdor historinë e lidershipit për të përcaktuar kontekstin për zhvillim;

- balancon nevojat globale në mbarë ndërmarrjen me nevojat individuale lokale;
- përdor planifikimin dhe zbatimin emergjent;
- garanton që opsionet e zhvillimit të përshtaten me kulturën;
- fokusohet në momentet kritike të ciklit jetësor të lidershipit; dhe zbaton një metodologji të kombinuar (Weiss dhe Molinaro, 2006).

Vlen për të përmendur se ka një mori qasjesh të tjera, për zhvillimin e liderëve, nëse do të citojmë Allen dhe Hartman (2008). Ata sugjeruan katër çështje të rëndësishme për zhvillimet e lidershipit: zhvillimin personal; të kuptuarit perceptual; komentet/kriticizmin, si dhe ndërtimi i aftësive.

Nga përfundimet e hulumtimeve të Buus (2005), praktikat më të mira në zhvillimin e lidershipit do të ishin lidhjet e zhvillimit të tij me strategjinë, pasi profesionistët e mësimit dhe zhvillimit të kenë aftësinë për të vepruar mbi informacionin, duke kombinuar të mësuarit dhe integruarit me anë të veprimit, të fokusuara në sfidat aktuale të organizatës (Amagoh, 2009). Me qëllim zhvillimin e drejtuesve efektivë, organizatat duhet të përmbushin gjashtë elementët e mëposhtëm mbi lidershipin (Groves, 2007):

1. të zhvillojnë rrjetin e konsulencës së organizatave, duke angazhuar plotësisht të gjithë manaxherët në marrëdhëniet e konsulencës;
2. të garantojnë pjesëmarrje aktive të manaxherëve në metodën e organizatës për identifikimin dhe kodifikimin e punonjësve me potencial të lartë;
3. të angazhojnë tërësisht manaxherët e të gjitha niveleve në aftësitë e zhvillimit të lidershipit për potenciale të larta;
4. të garantojnë një proçes fleksibël dhe të ndryshueshëm të planifikimit të vazhdimësisë, duke shmangur caktimet sipërfaqësore të pasardhësve, duke përditësuar shpesh lista të potencialeve të larta bazuar në performancën e bazuar në projekt dhe vendimet e vazhdimësisë mbi një grup të madh kandidatësh;
5. të kultivojnë një kulturë mbështetëse organizative nëpërmjet pjesëmarrjes aktive të menaxhimit të lartë në programet e zhvillimit dhe sistemet e

shpërblimit dhe vlerësimit të performancës që përforcojnë angazhimin menaxheria; dhe

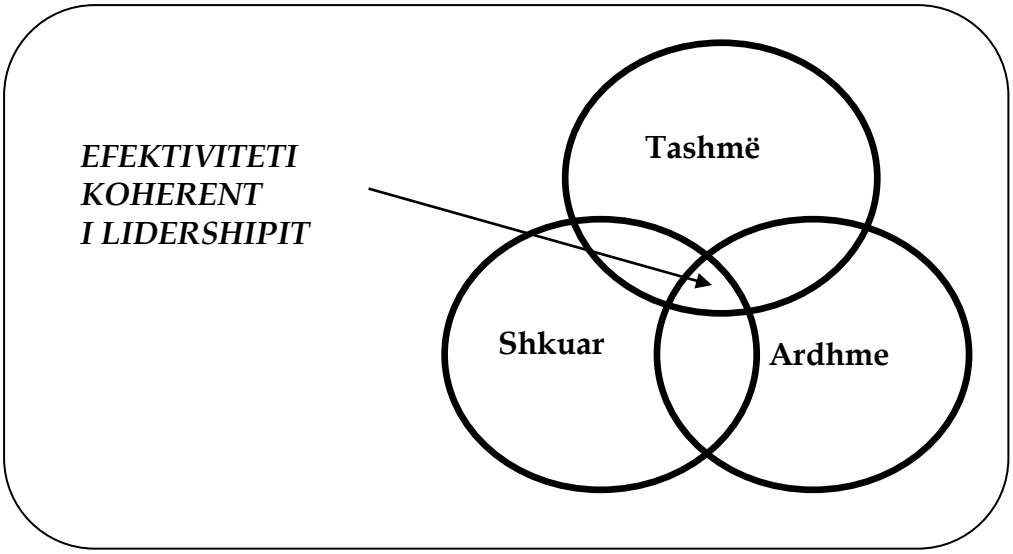
6. të vlerësojnë efektivitetin e praktikave të zhvillimit të lidershipit nëpërmjet studimeve empirike që modelojnë teorinë e programeve dhe vlerësojnë njohuritë, sjelljen dhe rezultatet (Groves, 2007).

Si përfundim Amagoh (2009), sugjeron se organizatat duhet të ndjekin një qasje afatgjatë ndaj zhvillimit të lidershipit, duke krijuar një mjedis mbështetës, për zhvillimin e liderëve efektivë. Block dhe Manning (2007), pohojnë se zhvillimi i lidershipit varet nga kultura organizative që analizon zhvillimin e liderëve të ardhshëm si një prioritet strategjik afatgjatë.

2.1.3. Efektiviteti koherent i lidershipit në performancën organizative

Vetë, efektiviteti i lidershipit ndikohet nga manaxhimi i qëndrueshëm i tij dhe praktikave të biznesit, lidhet me çështje të zhvillimit të qëndrueshëm (Quazi, 2001) dhe avantazheve konkuruese të qëndrueshme (Maximov dhe Gottschlich, 1993). Sipas Svensson dhe Wood (2006), komponenti i parë i qëndrueshëm i efektivitetit të lidershipit në performancën organizative përbëhet nga efektiviteti koherent i lidershipit. Shkalla e lartë e vështirësisë në përcaktimin e së ardhmes, bën që ne veç të supozojmë se ç'mund të ndodh (West, 1995), por ne kurrsesi nuk mund të përcaktojmë me një shkallë të lartë sigurie, të ardhmen. Një realitet i qëndrueshëm në organizatë do të varet kryesisht nga fakti se me sa preçizion kemi parashikuar progresin në procesin e manaxhimit strategjik. Pra, saktësia e parashikimit do të ishte një vlerë e shtuar për organizatën, ndërsa e kundërta një vlerë, por me siguri jo e shtuar. Studiues të ndryshëm argumentojnë se drejtuesit në përgjithësi trajtojnë çështjet e kuadrit të përfitueshmërisë afatshkurtër, pasi faktori kohë është thelbësor në vlerësimin e efektivitetit të lidershipit (Barratt dhe Korac-Kakabadse, 2002; Svensson dhe Wood, 2006). Sipas tyre, efektiviteti koherent i lidershipit ndahet në tri orientime të ndryshme të lidershipit; të cilat varen nga fakti nëse performanca organizative rrjedh nga vendimmarrja e korporatave dhe sjellja e biznesit në kohën e sotme, të djeshme ose të ardhme (Svensson dhe Wood, 2006). Një ilustrim më i qartë tregohet në figurën më poshtë.

Figura No 2. Efektiviteti koherent i lidershipit (Svensson dhe Wood, 2006).



Orientimi koherent (i tashmë) i lidershipit i referohet performancës organizative të vendimmarrjes korporatave dhe sjelljes së sotme të biznesit. Në këtë rast efektiviteti i lidershipit dhe vlerësimi i tij janë fuqimisht të orientuara ndaj të tashmes dhe praktikave aktuale të menaxhimit dhe biznesit sot.

Orientimi historik (i shkuar) i lidershipit i referohet performancës organizative, vendimmarrjes dhe sjelljes së biznesit në kohën e shkuar. Kjo do të thotë se efektiviteti i lidershipit dhe vlerësimi i tij janë të orientuara fuqimisht ndaj të shkuarës. Duke u bazuar në të shkuarën, ajo ndjek një pikëpamje historike në mënyrën e kryerjes së praktikave të biznesit dhe menaxhimit.

Orientimi i ardhshëm i lidershipit fokusohet në performancën organizative të vendimmarrjes korporative dhe sjelljes së biznesit në kohën ardhshme. Pra, efektiviteti i lidershipit dhe vlerësimi i tij janë të orientuara fuqimisht ndaj së ardhmes. Kjo ndjek një perspektivë futuriste të mënyrave dhe kryerjes së praktikave të menaxhimit dhe biznesit (Svensson dhe Wood, 2006).

Efektiviteti koherent i lidershipit ndodh kur të tria orientimet janë të sinkronizuara, pra kanë një ndërprerje me njëra-tjetrën (shihni shigjetën në figurën...). Pjesa që bashkon të tre rrathët, është lidhja midis tri orientimeve (e shkuara, e tashmja dhe e ardhmja) është pjesa e qëndrueshmërisë së efektivitetit të lidershipit, ose e

efektivitetit koherent e lidershipit. Sa më e madhe të jetë zona e prerjes së këtyre tre rrathëve (të tri elementeve), aq më i madh është efektiviteti koherent i lidershipit.

2.1.4. Vizioni dhe lidershipi efektiv në funksion të efektivitetit organizativ

Sipas Kantabutra-s (2009), vizioni i lidershipit është përcaktuar si një atribut themelor i udhëheqjes efektive, një bazë e fuqisë së dikujt për të udhëhequr dhe një forcë që liderët në terren mund të përdorin si një ndikim formues. Për Kouzes dhe Posner (1987); Wheatley (1999); Zaçaro dhe Bankat (2004), është pika e fillimit për një proçes të gjatë transformimi evolues. Po kështu, edhe për Nanus (1992); Bennis dhe Nanus (1985); Yukl (1998).

Një vizion i qartë dhe i artikuluar mirë mes anëtarëve organizativë, mund të arrijë përparësi të qëndrueshme konkurruese (Avery, 2004), mbi ato organizata ku mungon një vizion i tillë (Avery, 2005; Hamel dhe Prahalad, 1989). Tashmë hulumtime të shumta dalin në konkluzion se vizioni i lidershipit është faktori kyç për udhëheqjen, zbatimin e strategjisë dhe ndryshimin organizativ (Avery, 2004; Collins dhe Porras, 1994; Humphreys, 2004; Hunt, 1991; Kotter, 1990; Robbins dhe Duncan, 1988; Sashkin, 1988; Kantabutra, 2009), me qëllim arritjen e efektivitetit organizativ. Ndërsa disa autorë e shikojnë vizionin të mishëruar nga një lider vizionar, të tjerë mendojnë se lideri vizionar e krijon gjatë drejtimit vizionin e organizatës (Westley dhe Mintzberg, 2005; Schein, 1992). Lideri vizionar motivon dhe frymëzon punonjësit drejt vizionit organizativ, megjithëse vizioni organizativ mund të ekzistojë edhe pa liderin vizionar, por ky nuk do të ishte rasti më i mirë i mundshëm (Foster dhe Akdere, 2007).

Burimi i angazhimit të ndjekësve në përgjithësi vjen nga ndikimi i karizmës ose vizionit të përbashkët të drejtuesve (Avery, 2004). Ky element bën që ndjekësit të jenë të përkushtuar emocionalisht dhe të gatshëm për të përmbushur vizionin e tyre (Daft, 2005). Madje Daft shkon më tej, duke pohuar se kur ndjekësit e kuptojnë dhe e pranojnë një vizion, organizimi bëhet vetadaptues. Vizioni i liderit është vizioni qendror për organizatën. Edhe pse të gjithë punojnë në mënyrë të pavarur, puna e tyre së bashku përbën vizionin e organizatës (Lipton, 1996; Shamir etj, 1993; Senge, 1990; Kantabutra, 2009). Për këtë arsye, funksioni i vizionit është të lehtësojë vendimmarrjen dhe iniciativën nga ndjekësit në të gjitha nivelet (Yukl, 1998).

Një qasje e rëndësishme për vizionin organizativ është prezantuar nga Landau etj, (2006), të cilët arrijnë në konkluzionin se vizioni mund të shërbejë ose si mundësues,

ose si frenues i ndryshimit. Sipas tyre, ndërkohë që një organizatë pëson ndryshime, individët hasin zhgënjime dhe konfuzion kur realiteti nuk pasqyron më vizionin fillestar. Pra, nisur nga konstatimet e bëra, individët dëshironin të mbështesnin vizionin fillestar, duke penguar kështu përshtatjen organizative. Si rrjedhojë, vizioni është përfytyrimi ose panorama e së ardhmes që kompania dëshiron të arrijë (Noe, 2005; McLean, 2006; Foster dhe Akdere, 2007).

Mbështetur në hulumtimet e shumë studiuesve, vizioni ka tre elementë të rëndësishëm, që ndikojnë te lideri efektiv, të cilët janë si më poshtë vijon:

Sfida e vizionit: vizionet efektive, ose jo; që do të thotë shkalla në të cilën një vizion i motivon ndjekësit për të arritur një rezultat të dëshirueshëm (Kantabutra, 2008b; Kantabutra dhe Avery, 2007; Kantabutra, 2009). Sa më sfidues të jetë vizioni, më i lartë është probabiliteti që lideri të ketë një vizion të jashtëzakonshëm/avanguard (Conger, 1999), ka më shumë gjasa që ndjekësit ta mbështesin atë (Conger dhe Kanungo, 1987; Kantabutra, 2009). Collins dhe Porras (1996) do t'i quanin "Objektiva të mëdha dhe të guximshme". Ata iu referohen kompanive vizionare që udhëhiqen nga vizione të guximshme dhe të rrezikshme njëkohësisht për fatin e kompanisë (Deal dhe Kennedy, 1988; Kantabutra, 2009). Por, pa dyshim, siç ka thënë Locke dhe Latham (1984), vështirësitë e mëdha çojnë shpesh në performancë më të lartë. Shpesh vizionet e idealizuara, forcojnë raportin lider-ndjekës, forcojnë ndjenjën e vështirësisë dhe sfidës me një forcë motivuese për ndryshim (Conger dhe Kanungo, 1987). Së fundmi, vizioni sfidues, stimulon ndjekësit në rritjen e vetëvlerësimit, përpjekjet e tyre për të arritur vizionin organizativ (Kantabutra, 2009).

Orientimi i së ardhmes së vizionit: nënkupton shkallën në të cilën një vizion tregon perspektivën afatgjatë të një organizate (Kantabutra, 2008b; Kantabutra dhe Avery, 2007; Kantabutra, 2009). Sipas Parikh dhe Neubauer (1993), vizioni është i lidhur gjithmonë me një të ardhme të dëshirueshme, pasi vetë procesi vizionar është të transformojë një organizatë në një gjendje të re të ardhshme të dëshiruar. Prandaj, lind si domosdoshmëri krijimi një tabloje të ardhshme për organizatën. Sipas Senge (1990), kjo tablo stimulon "tensionin krijues", i cili është pjesë integrale e organizatës, ndërkohë që lideri duhet të manaxhojë tensionin e krijuar duke e konvertuar në efektivitet organizativ. Vlen për të përmendur se, vizionet nuk janë formuluar për përdorim afatshkurtër, pasi vizioni shihet si pikënisje e një procesi të gjatë dhe proces transformimi evolues (Nanus, 1992; Yukl, 1998; Kantabutra, 2009).

Stabiliteti i vizionit: nënkupton shkallën në të cilën një vizion nuk ka gjasa të ndryshojë nga çdo treg ose zhvillim i teknologjisë (Kantabutra, 2008b; Kantabutra dhe Avery, 2007; Kantabutra, 2009). Siç përmendëm dhe pak më lart, vizionet udhëheqin ndjekësit afatgjatë, prandaj nuk duhen të ndikohen nga ngjarjet afatshkurtra. Peters (1987), sugjeron se kur një vizioni i duhen bërë ndryshime, ato duhet të jenë vetëm të vogla. Ndërsa Gabarro (1987), shkon më tej duke thënë se: vizioni efektiv duhet të përfaqësojë një ide të përgjithshme dhe të mos ndryshojnë në mënyrë dramatike me kalimin e kohës. Një vizion që ndryshon gjatë kohës, ndikon negativisht në planifikimin dhe në vazhdimësinë e zbatimit të një vizioni ekzistues (Bennis dhe Nanus, 1985), krijon idenë e liderit të paqëndrueshëm, ku integriteti i liderit mund të vihet në pikëpyetje nga ndjekësit dhe si pasojë do të sjellë përkeqësim në performancën organizative (Parikh dhe Neubauer, 1993; Kantabutra, 2009).

Një lider vizionar mund të luajë rol të caktuar në motivimin dhe frymëzimin e punonjësve ndaj vizionit organizativ, vetëm në qoftë se ndjekësit angazhohen për vizionin e promovuar nga lideri (Avery , 2004), dhe nëse ai ose ajo ka kompetencë të lartë dhe vizion për të arritur suksesin (Jing dhe Avery, 2008). Gjithsesi komunikimi efektiv brenda organizatave është çelësi për implementimin e vizionit efektiv (Collins dhe Porras, 1996; Holpp dhe Kelly, 1988; Lucas, 1998; Dowling, 2001; Westley dhe Mintzberg, 2005), gjë që kërkon, përfshirjen aktive të lidershipit në proçes (Holpp dhe Kelly, 1988; Chew dhe Chong, 1999; Westley dhe Mintzberg, 2005) dhe harmonizimin, kompaktësi në dhe mes grupeve të interesit, brenda organizatës (Collins dhe Porras, 1996; Holpp dhe Kelly, 1988; Chew and Chong, 1999; Foster dhe Akdere, 2007). Duke e mbyllur me fjalët e Collins dhe Porras (1996), "krijimi i një kompanie vizionare kërkon 1 për qind vizion dhe 99 për qind harmonizim".

2.1.5. Lidershipi transaksional, transformues dhe efektiviteti i tyre

Siç përmendëm pak më lart kërkimet shkencore kanë synuar një qasje më pozitive dhe më të plotë se çfarë e bën një lider efektiv (Eagly etj., 2003; Eagly, 2007; Holt etj., 2009). Megjithëse modelet e lidershipit kanë evoluar dhe janë zgjeruar përtej ndikimit dhe motivimit, të ofruar prej tyre për arritjen e synimeve organizative (House etj., 2004; Rosette dhe Tost, 2010; Caldwell dhe Dixon, 2010; Jogulu, 2010). Është e qartë se tendencat për të inkurajuar dhe motivuar ndjekësit janë të dobishme për të shkaktuar dhe zhvilluar vetëvlerësim dhe vetëbesim në radhët e vartësve (Burns,

1978; Jogulu, 2010), me qëllim rritjen e përfshirjes së tyre gjatë procesit dhe përgjegjshmërisë së tyre. Bass dhe Avolio (1994), e konsideruan lidershipin si ndikimin e verifikuar të aftësisë së një individi për të ndryshuar sjelljet e tyre duke ndryshuar motivimet e tyre. Sipas tyre, liderët ndahen në tri tipa, apo kategori:

- transaksional– lloji i liderit që përdor mekanizmin e kontrollit dhe shpërblimeve për të motivuar në nivel të jashtëm;
- transformues- lloji i liderit që përdor shpërblimet për rritjen e angazhimit dhe motivimin në nivel të brendshëm; dhe ose
- laissez-faire (jo ndërhyrës) – liderët që nuk ofrojnë asnjë reagim ose mbështetje ndjekësve të tyre.

Gjithashtu rreth 5 dekada para hulumtuesve Bass dhe Avolio (1994) dhe Weber (1947) do t'i fokusonte liderët të ndarë në tri grupe sipas stileve të tyre në kërkim të suksesit.

- stili burokratik;
- stili karizmatik; dhe
- stili tradicional.

Në qasjen e vet, Weber besonte gjithashtu se liderët ndiqnin dy personalitete bazë, transaksional dhe transformues. Duke i mëshuar teorisë se lideri burokratik ishte një lider transaksional dhe liderët karizmatikë ishin liderë transformues. Edhe Bass dhe Avolio (1994) i konsideronin stilet e lidershipit transformues dhe transaksional si të dallueshme, por jo reciprokisht ekskluzive. Ata pranonin se i njëjti lider mund të përdorte të dyja tipat e stileve të lidershipit në kohë dhe situata të ndryshme, si p.sh shpërblimi i paparashikuar është një stil efektiv lidershipi, por vetëm nuk është aq efektiv kur përdoret me faktorë transformues (Roper, 2009). Sipas sjelljeve të lidershipit transaksional dhe transformues Bass (1985), ndikimi dhe lidershipi frymëzues shfaqen kur lideri parashikon një të ardhme të dëshirueshme dhe shpreh qartë sesi mund të arrihet kjo, duke caktuar standarde të larta të performancës dhe vendosmëri në përmbushjen e objektivit. Ndërsa ndjekësit dëshirojnë të identifikohen me llojin e lidershipit, lideri nga ana tjetër ndihmon ndjekësit të bëhen më novatorë

dhe krijues, nëpërmjet stimulimit intelektual apo material, sipas fokusit të lidershipit (Erkutlu, 2008). Edhe pse kanë karakteristika dhe veçori të ndryshme, e përbashkët është se drejtuesit ngarkojnë detyra si mundësi për rritje dhe zhvillim (Bass, 1999, Burns, 1978; Bass dhe Avolio, 1995; Conger etj., 2000; Judge dhe Bono, 2000; Pounder, 2001; Erkutlu, 2008). Le t'i shohim të veçuara dhe më të detajuara veçoritë e secilit stil lidershipi në raport me efektivitetin organizativ.

2.1.5.1 . Lidershipi transaksional

Bass dhe kolegët e tij, duke u bazuar në punën e hershme të Burns, nxorën përfundimin se një model lidershipi transaksional ishte ai që shfrytëzonte një transaksion midis drejtuesve dhe ndjekësve, të cilët më pas shpërbleheshin ose disiplinoheshin në bazë të rezultateve në punë (Bass dhe Avolio, 1994; Bass 1996, etj; Jogulu, 2010). Ata dolën në konkluzion se liderët transaksionalë duhet të jenë komunikues të shkëlqyer, me qëllim përcaktimin e qartë të synimeve për punonjësit. Përdorin shpërblime për inkurajimin e arritjes ose tejkalimit të synimeve dhe dënime për mospërputhshmëri.

Ndërsa identifikojnë pikat e forta individuale të vartësve, hartojnë marrëveshje me vartësit duke u bazuar në shpërblimet dhe stimujt në raport me rezultatet që do të arrihen (Avolio dhe Bass, 2004). Sipas Bass dhe Avolio (1994) lidershipi transaksional është fokusi tipik i menaxhimit bazë, duke përdorur shpërblime si një mekanizëm kontrolli për të motivuar ndjekësit në nivel të jashtëm, ose marrëdhënies së shkëmbimit ndërmjet liderit dhe ndjekësit për të përmbushur interesat e tyre vetjake. Sipas hulumtuesve të shumtë (Burns, 1978; Bass, 1998; Bass dhe Avolio, 1994; Gibson etj., 1997; Northouse, 2001), lidershipi transaksional mund të shfaqet në dy forma të manaxhimit:

1. Forma e lidershipit aktiv, me anë të përjashtimit: lideri monitoron performancën e ndjekësit dhe ndërmer masa korrigjuese nëse ndjekësi nuk përmbush standardet; ose

2. Forma e lidershipit pasiv: lideri praktikon menaxhimin pasiv me anë të përjashtimit, duke pritur të shfaqen problemet përpara marrjes së masave korrigjuese ose është delegues dhe shmang marrjen e ndonjë mase.

Ndërsa Avolio dhe Bass (2004), në qasjen e tyre të mëvonshme, dalin në konkluzion se ekzistojnë tri nënnivele të modelit të lidershipit transaksional: -

shpërblimi i mundshëm; manaxhimi nga përjashtimi aktiv; si dhe manaxhimi nga përjashtimi pasiv (Sarros etj., 2002).

Por Burn, nuk u mjaftua me kaq, ai përcaktoi pesë tipa të ndryshme të liderëve transaksionalë: liderët mendimtarë, liderët burokratikë, liderët partiakë, liderët legjislativë dhe liderët ekzekutivë.

Pra, siç e shohim nga literatura e lartpërmendur, fokusi i liderit transaksional për rritjen e motivimit të ndjekësve dhe përmbushjen e objektivave organizative është nëpërmjet modelit dënim-shpërblim për punën e arritur.

2.1.5.2. Lidershipi transformues

Koncepti i modelit transformues u theksua fillimisht nga Burns (1978) në një kontekst të shkencave politike dhe më vonë u formulua në teorinë e lidershipit në organizata nga Bass (1985). Sipas qasjes së Burns, liderët transformues motivojnë ndjekësit e tyre për të performuar përtej pritshmërisë, duke përdorur shpërblime për rritjen e angazhimit të ndjekësve dhe motivimin e tyre të brendshëm (Bass dhe Avolio, 1994). Me rritjen e besimit të ndjekësve, rritet gjithashtu motivimi për të kapërcyer interesat e tyre vetjake në të mirën e grupit, apo organizatës (Northouse 2001, Bass dhe Avolio, 1994), dhe si rrjedhojë një mbështetje më e lartë për rritjen e efektivitetit organizativ. Duke thelluar më tej qasjen e Burns, dhe të kolegëve të tij (Bass, 1985; Bass dhe Avolio, 1994, 1995), identifikuan komponentët e sjelljes të Lidershipit Transformues si:

- karakteristika të idealizuara;
- ndikim të idealizuar;
- motivim frymëzues;
- stimul intelektual; dhe
- analizë të individualizuar (Avolio dhe Bass, 2004).

Pra, janë këto veçori dalluese prej liderëve të tjerë, por njëkohësisht i bëjnë ata më të ndjeshëm ndaj rezultatit (Crawford, 2005; Crawford, Gould dhe Scott, 2003; Crawford dhe Strohkirch, 2000), dhe më të aftë për të trajtuar aspekte teknike nga vendi i punës sesa liderët transaksionalë ose delegues (Crawford, 2005).

Ndërsa përmendëm dhe pak më lart, lidershipi transformues supozohet të nxisë krijimtarinë (Kahai etj., 2003; Shin dhe Zhou, 2003), e të stimulojë ndjekësit që t'i shohin problemet në mënyra të reja; të kontribuojnë për të zhvilluar potencialin e tyre të plotë, gjë që mund të rezultojë në krijimtari më pozitive të ndjekësve (Jong dhe Hartog, 2007). Por jo të gjithë e mendojnë kështu. Sipas një eksperimenti bërë nga Jaussi dhe Dionne (2003), zbuloi ndikimin e ulët të lidershipit transformues ndaj krijimtarisë. Gjithsesi, vlen për të përmendur se nuk janë të shumtë studiuesit që kanë qasje të njëjta me Jaussi-n dhe Dionne-n (Jong dhe Hartog, 2007).

Hulumtime të shumta tregojnë se përmbushja e kërkesave të vartësve me mbikëqyrjen e tyre në organizata ka rezultuar të ketë lidhje me sjelljen e lidershipit të përdorur (Tracey dhe Hinkin, 1996; Yukl, 1989; Rahim dhe Buntzman, 1989; Bass, 1999; Yousef, 2000; Ugboro dhe Obeng, 2000; Bass dhe Avolio, 2000; Loke, 2001; Shim etj, 2002; Erkutlu, 2008). Nga ana tjetër treguan se sjelljet e lidershipit lidhen pozitivisht me përmbushjen e kërkesave të punës (Rahim dhe Psenicka, 1996; Yousef , 2000; Loke, 2001; Shim etj, 2002; Erkutlu, 2008). Ndërsa hulumtues të tjerë, në rezultatet e tyre dalin në përfundimin se të gjithë komponentët e lidershipit transformues lidheshin me nivelin e përmbushjes së kërkesave të punës së vartësve (Bryman, 1992; Bass dhe Avolio, 1994; Erkutlu, 2008). Pra, kërkimet mbi ndikimet e sjelljeve të lidershipit dhe angazhimin organizativ kanë treguar se liderët transformues gjenerojnë nivel më të lartë angazhimi të ndjekësit (Howell dhe Avolio, 1993; Bass, 1998; Avolio, 1999; Testa, 2002); ata mund të marrin përsipër rreziqe dhe të eksplorojnë qasje të reja (Deci dhe Ryan, 1985; Amabile, 1996). Gjendja emocionale, ndjenjat e ndjekësve për kompetencë të përmirësuar dhe përgjegjësisë së tyre personale, mund të përmirësojnë motivimin e tyre të brendshëm (Deci dhe Ryan, 1985; Zhou dhe Oldham, 2001; Erkutlu, 2008). Si rrjedhojë, kjo çon në nivel më të lartë të përmbushjes së kërkesave dhe angazhimit (Amabile, 1996).

Në veçanti, sjelljet e përbashkëta të lidershipit janë të përhapura tek tiparet transformuese, si për shembull motivimi frymëzues dhe analiza e individualizuar konsiderohen gjithnjë e më shumë si lidership efektiv (Eagly dhe Johannesen-Schmidt, 2001; Mandell dhe Pherwani, 2003; Jogulu, 2010) pasi janë thelbësore për zhvillimin e vartësve dhe krijimin e mjediseve që nxisin të mësuarin e vazhdueshëm.
Si përfundim, sipas disa hulumtuesve (Bass dhe Avolio, 1990; Waldman etj., 2001; Northouse, 2001; Dvir etj., 2002), lidershipi transformues sjell ndikime më të mëdha sesa lidershipi transaksional, sepse lidershipi transaksional çon në rezultate të

pritshme, ndërsa lidershipi transformues çon në performancë që tejkalon pritshmëritë e rezultateve (Lowe, etj, 1996; Erkutlu, 2008). Pavarësisht ndryshimit që ekziston mes këtyre dy llojeve të lidershipit, ka pasur një pikëpamje se teoritë e lidershipit transformues dhe transaksional do të kenë një zbatim universal pasi këto modele kanë aftësinë të përshtaten në mjedise të ndryshme kulturore (Avolio dhe Bass, 2004).

Si përfundim i hulumtimeve të lartpërmendura, si dhe shumë hulumtime të tjera, studiuesit kanë zbuluar një marrëdhënie të qenësishme dhe pozitive midis stilit të lidershipit dhe efektivitetit organizativ. Ne e konceptojmë stilin e lidershipit të ndarë në tri grupe që janë konstatuar të lidhen me efektivitetin organizativ: transaksional, transformues dhe laizser-faire.

Si rrjedhojë, në këtë pjesë të disertacionit, duke trajtuar impaktin e stilit të lidershipit në efektivitetin organizativ, ngrihet hipoteza se lidershipi, që përfaqësohet nga stilet (transaksional, transformues dhe laizer-faire) ndikon në efektivitetin organizativ.

2.1.5.3. Lidershipi liberal (laissez-faire)

Stili liberal (laissez faire) mbështetet në një përdorim mjaft të kufizuar pushteti, duke u lënë vartësve një shkallë të madhe lirie në veprimtarinë e tyre. Liderët përcaktojnë disa limite shumë të gjëra dhe i lënë vartësit që të përcaktojnë vetë objektivat si edhe mënyrën e realizimit të tyre, duke luajtur në këtë mënyrë më tepër rolin e ndihmësit sesa të eprorit. Kështu, ky lloj lideri i ofron vartësit informacionin e duhur duke shërbyer vetë si një ndërlidhës me mjedisin e jashtëm. (Llaci, 2008)

Sipas Bass dhe Riggio (2006) , udhëheqja liberale është lloji i liderit që në vetvete orientohet drejt mungesës ose shmangies së udhëheqjes . Udhëheqësit liberal nuk marrin vendime , i vonojnë veprimet , injorojnë përgjegjësitë , nuk përdorin asnjë lloj pushteti dhe shmangen duke mos u përfshirë .

Sipas Bass (2006) , laissez - faire është udhëheqje joaktive dhe jo efektive . Në kundërshtim me udhëheqjen transaksional dhe transformues , udhëheqja liberale ka provuar të jetë një qasje krejtësisht joproduktiv në manaxhim . Corrigan , Lickey , Campion dhe Rashid, (2000) shkruan : " Udhëheqësi laissez - faire është i përmbajtur, i papërfshirë, dhe pa interes në aktivitetet e përditshme të ekipit të trajtimit " . Corrigan dhe të tjerë, kryer një studim për të shqyrtuar efektet e udhëheqjes së programeve psikiatrike të rehabilitimit për kënaqësinë e konsumatorëve

dhe një nga konstatimet tregoi se udhëheqja laissez - faire kishte një ndikim negativ. Në programet e udhëhequr nga liderët e laissez - faire , konsumatorët kishin një nivel më të ulët të kënaqësisë dhe cilësi të dobët të jetës (Corrigan et al, 2000).

Corrigan dhe të tjerë, arritën në përfundimin se ka pasur një korrelacion invers mes stilit dhe kënaqësisë se konsumatorit dhe udheheqjes laissez – faire, dhe një marrëdhënie pozitive në mes të dy udhëheqjeve transaksionare dhe transformuese. Corrigan dhe të tjerë, gjithashtu gjetën një lidhje reciproke mes të manaxhimit - nga - përjashtim dhe udhëheqjes laissez -faire si pasive .

Kuptohet , udhëheqësit e laissez -faire të kenë një përqasje "duart – larg" nga manaxhimi i stafit dhe përgjigjet vetëm kur lindin probleme serioze dhe kur ka kërkesa për përfshirjen e tij.

2.1.6. Lidershipi dhe kultura organizative

Siç kemi përmendur deri më tani gjatë rishikimit të literaturës, shumë modele lidershipi, tipare dhe filozofi kanë shpjeguar detaje të zgjeruara mbi lidershipin (Hofstede, 1980; Carless, 1998; Kennedy, 2002; Mandell, 2003; House etj., 2004; Howell dhe Costley, 2006; Javidan etj., 2006; Jogulu dhe Wood, 2006; Jogulu dhe Wood, 2007; Jogulu, 2010), dhe në veçanti janë fokusuar në mënyrën sesi kultura mund të ndikojë tek modelet e lidershipit (Block dhe Manning, 2007).

Bazuar në disa studime të ndryshme, rezultatet organizative ndikohen nga lidershipi (Howell dhe Avolio 1993, Bycio etj, 1995), por të tjerë mendojnë se varen nga kultura organizative (Ouchi, 1981; Pascale dhe Athos, 1981; Peters dhe Waterman, 1982; Deal dhe Kennedy, 1982; Dennison, 1990; Kotter dhe Heskett, 1992), ndërsa pretendime edhe më të forta sillen rreth konkluzionit se kultura dhe lidershipi organizativ lidhen me njëri-tjetrin dhe të dyja së bashku janë të rëndësishme për përcaktimin e suksesit të një organizate (Roper, 2009).

Sipas Schein (1985), kultura e një organizate diktohet nga menaxhimi i lartë dhe transferohet tek punonjësit. Për këtë arsye, lidershipi dhe kultura organizative janë dy nga variantet më të rëndësishme për kuptimin e efektivitetit organizativ (Block, 2003), për më tepër që ndikimi i lidershipit ndaj performancës organizative ndërmjetësohet nga kultura organizative (Ogbonna dhe Harris, 2000; Roper, 2009). Megjithatë, vlerat organizative dhe vlerat kulturore janë të lidhura edhe me preferencat e sjelljes së liderit: si në qasjen e ofruar nga Smith (2002), i cili pohoi se

shoqëritë me pushtet kolektivizmi të lartë dhe vlera konservatorizmi kulturore, kanë të ngjarë të mbështeten në rregulla formale dhe mbikëqyrëse krahasuar me palën tjetër; apo, individët në kulturat e pushtetit të lartë kishin më shumë gjasa të preferonin liderin vetëmbrojtës më tepër sesa liderin karizmatik dhe pjesëmarrës (Isenhour etj, 2012). Distanca e pushtetit të lartë, ose kulturat e distancës së pushtetit të fuqishëm, sipas Hofstede (1980), preferojnë një qasje të lidershipit autokratik.

Pra, duke u nisur nga hulumtime e të shumta të fushës, del në pah se vlerat kulturore janë të lidhura me përdorimin e pushtetit dhe ndikimin e influencës (Fu dhe Yukl, 2000; Rahim dhe Magner, 1996). Pra, çdo ditë e më shumë, studiues të ndryshëm pohojnë se sjelljet dhe veprimet e ndryshme të drejtuesve interpretohen dhe vlerësohen ndryshe, në varësi të mjedisit të tyre kulturor (Yokochi, 1989; Jung dhe Avolio, 1999; Jogulu, 2010), si rrjedhojë e ndryshimeve në perceptimin.

Koncepti i një kulture të zhvillimit të lidershipit është i ngjashëm me idenë e një organizate që i nënshtrohet procesit të të mësuarit (Senge, 1990; Vardiman etj., 2006). Organizatat që ndjekin një qasje afatgjatë për zhvillimin e lidershipit, krijojnë një mjedis mbështetës, për fabrikimin e liderëve efektivë. Suksesi afatgjatë në zhvillimin e lidershipit varet nga kultura organizative që analizon zhvillimin e liderëve të ardhshëm si një prioritet strategjik afatgjatë (Block dhe Manning, 2007; Amagoh, 2009).

Diversiteti kulturor ndikon në mënyrën sesi drejtuesit përkufizojnë rolet, dhe përgjegjësitë e tyre. Pra, praktikat dhe linjat e ndjekura për implementimin e strategjive të biznesit lidhen me vlerat e tyre personale (Robinson etj., 2007; Robinson dhe Harvey, 2008). Sipas hulumtimeve të ndryshme, janë identifikuar tri shtresa vlerash që lidhen me lidershipin, si më poshtë vijon:

- vlerat morale dhe të sjelljes "sipërfaqësore", që lidhin, ose në disa raste e ndajnë një organizatë

- vlerat e "fshehura", të mësuara gjatë gjithë jetës, përfshijnë ideologji që udhëheqin organizatën (Mintzberg etj., 2003); dhe

- vlerat konjunktive "të thella", që shfaqen në sistemet e sjelljes organizative dhe individuale (Cowan dhe Todorovic, 2000, fq. 2), duke u mbështetur në nivelet e të menduarit (Piazhe, 1965), mbi zhvillimin e natyrshëm të mendjes që mbështet boshtin e sjelljes racionale (1997).

Për më tepër, psikologjia ka ofruar modele dhe teori të ndryshme që shpjegojnë zhvillimin personal të individit dhe vlerave të tyre (Maslow, 1954; Kohlberg, 1958; Mçlelland, 1961; Piaget, 1965; Alderfer, 1969; Covey, 1990; Beck dhe Cowan, 1996; Egan, 1997; Robinson dhe Harvey, 2008). Sipas Mintzberg, etj., (2003), nëse është e vërtetë se vlerat e kompanisë evidentohen në mënyrën në të cilën delegohet autoriteti, atëherë është e qartë se praktikat e lidershipit përbëjnë elementin kryesor të kulturës organizative. Gjithsesi, shumica e studiuesve, pavarësisht konceptimeve dhe detajeve sesi kultura ndikon tek një organizatë, marrin të mirëqenë faktin se kultura ka një ndikim të konsiderueshëm, qoftë tek efektiviteti organizativ edhe të avantazhi konkurrues (Sherwood, 1988; Kilmann, 1989; Petrock, 1990; Brown, 1992) ose si mekanizëm kontrolli dhe integrues ne një organizate biznesi (Lawrence dhe Lorsch, 1967; Argyris dhe Schon, 1976; Amsa, 1986; Weick, 1987; Lewis, 1994).

Si përfundim i hulumtimeve të lartpërmendura, si dhe shumë hulumtime të tjera, është zbuluar një marrëdhënie e qenësishme midis stilit të lidershipit dhe kulturës organizative. Si rrjedhojë, në këtë pjesë të disertacionit, duke trajtuar marrëdhënien ndërmjet stilit të lidershipit dhe kulturës organizative, ngrihet hipoteza se stili i lidershipit dhe kultura organizative kanë marrëdhënie mes tyre.

2.1.7. Lidershipi dhe ndryshimet organizative

Sipas Jansson (2013), kërkimet rreth ndryshimit organizativ lidhen kryesisht me tema si proceset e ndryshimit (Schreyo¨gg dhe Sydow, 2011), lidershipin (Battilana etj, 2010), kryerjen e ndryshimit (Van de Ven dhe Sun, 2011), pranimin e ndryshimit brenda organizatës (Stensaker dhe Falkenberg, 2007), diskutimin (Grant dhe Marshak, 2011), ose paradokset (Smith dhe Lewis, 2011). Studime të shumta kanë identifikuar lidershipin dhe pjesëmarrjen e lartë të personelit si kontribuuesin e vetëm më të madh në proceset e ndryshimeve organizative (Kanter 1983; Kanter etj., 1992; Goodstein dhe Burke 1995), ndërsa Lawer (1993); e studiues të tjerë shkojnë më tej duke trumbetuar se lidershipi i ndryshimit duhet të shpërndahet në të gjithë organizatën, me qëllim që të krijohet një rrjet efektiv lidershipi, për të mposhtur rezistencën dhe ritmin e ngadaltë brenda organizatës. Disa nga veçoritë e lidershipit gjatë procesit të ndryshimeve organizative janë si në vijim:

- kurajoja për t'u përballur me rezistencën dhe trajtimin e konfliktit në mënyrë proaktive, aftësia për të ofruar vizion dhe koherencë; dhe

- aftësia për të motivuar dhe mposhtur rezistencën (Pasternack dhe Viscio 1998; Baldwin dhe Clark 1997; Marshall 2000).

Hulumtime të ndryshme pohojnë se norma të ndryshme lidershipi kanë ndikim të madh tek angazhimi i ndjekësve (Bass dhe Riggio, 2006; Herold, etj., 2008; Hawkins dhe Dulewicz, 2009). Në këto rrethana, individët angazhohen në përpjekjet e sinqerta në mënyrë që të zvogëlojnë mospërputhjet dhe të kthehen në një pozicion ku karakteristikat organizative dhe proceset janë të kuptueshme dhe të mbajnë një shkallë të parashikueshmërisë (Weick et al., 2005), në të cilën liderët dhe aktorët lehtësojnë procesin e ndryshimit, përcaktojnë ritmin, dhe rezultatet e mëvonshme të këtij procesi (Maitlis, 2005; Kuntz dhe Gomes, 2012).

Sipas disa hulumtuesve (Kool dhe Dierendonck, 2012), ndodh që mjedisi i jashtëm të mos ndryshoj në mënyra që kërkojnë reagim, ndërsa mjedisi i brendshëm padyshim që reagon në këtë mënyrë, pasi dinamikat njerëzore brenda një organizate ndryshojnë vazhdimisht dhe organizata duhet të gjejë një mënyrë për trajtimin e tyre (Vermeulen etj., 2010). Ndërsa Van den Heuvel etj. (2009), pohon se: një prej sfidave të organizatave është që t'i mbajë punonjësit e saj të angazhuar gjatë këtyre proceseve të ndryshimit, ku komunikimi dhe lideri luajnë rolin kryesor. Bazuar në literaturat e lartpërmendura, drejtësia organizative pritet të ketë ndikim tek marrëdhënia midis lidershipit dhe angazhimit të ndjekësve. Nga njëra anë lidershipi ndikon tek kapitali psikologjik i ndjekësve, ndërsa nga ana tjetër kapitali psikologjik në shumicën e rasteve ndikon tek angazhimi i ndjekësve (Luthans etj, 2007; Kool dhe Dierendonck, 2012), në procesin e ndryshimit, duke personifikuar marrëdhënien e tyre me performancën organizative, performancën në punë, mungesat në punë, vonesat dhe qarkullimin, etj. (Becker etj., 1996; Maertz etj., 2002). Padyshim që roli i liderit është bazik për ekzistencën e organizatës (Llaci, 2010), duke ofruar vizionin, frymëzimin dhe integritetin, duke sjell besim dhe duke komunikuar vlera brenda dhe jashtë organizatës. Por nuk mjafton veç kaq, sipas Abrahamson (2000), liderët duhen të jenë gjithashtu të aftë për të vendosur ritmin dhe sekuencat e nevojshme për ndryshimin dhe nga ana tjetër për të shmangur lodhjen dhe cinizmin në organizatë.

Beer dhe Nohria (2000) konstatuan se rreth 70 për qind e iniciativave të ndryshimit dështojnë. Arsyet për këtë dështim janë si më poshtë vijon:

- Elementi kryesor për arritjen e një ndryshimi të rëndësishëm është ndryshimi i mënyrave kryesore të të menduarit brenda organizatës (Senge etj, 1999). Kompanitë iu rezistojnë të vërtetave të reja me një dozë të madhe emocioni (Martin, 1998).

- Menaxhimi i ndryshimit kërkon lidership, shkakton strese dhe sfida, si personale edhe organizative, lidershipi jo-efektiv i përkeqëson gjërat (Goodstein dhe Burke, 1995). Duhet komunikim i mirë dhe transparencë, në mënyrë që punonjësit të jenë të gatshëm të marrin përsipër disa rreziqe të llogaritura (Martin, 1998).

- Ndryshimi duhet të realizohet në planin afatgjatë, periudhat e ndryshimit intensiv duhet të pasohen nga periudha stabiliteti me qëllim të arrijnë një ndryshim të madh transformues (Kotter, 1998).

- Neglizhimi i hapave dhe gabimet kryesore në ndonjë prej fazave mund të kenë ndikim negativ, duke ngadalësuar (Kotter, 1998); dhe

- Ekziston një opinion i përgjithshëm se mund të jetë më e lehtë të krijohen kushtet e nevojshme për ndryshim tek organizatat e reja sesa tek organizatat ekzistuese.

Si përfundim i hulumtimeve të lartpërmendura, është zbuluar një marrëdhënie e qenësishme midis stilit të lidershipit dhe ndryshimeve organizative. Si rrjedhojë, në këtë pjesë të disertacionit duke trajtuar marrëdhënien ndërmjet stilit të lidershipit dhe ndryshimeve organizative, ngrihet hipoteza se stili i lidershipit dhe ndryshimet organizative kanë marrëdhënie mes tyre.

2.2 KULTURA ORGANIZATIVE

2.2.1 Kultura organizative si faktor në efektivitetin organizativ

Teoria dhe praktika e ndryshimit dhe zhvillimit të organizatave janë të lidhura ngushtë me perceptimet tona të kulturës organizative (Bryson, 2008). Shumë kërkues kanë konstatuar se kultura e një shoqërie ka lidhje të ngushtë me efektivitetin e saj (Denison, 1990; Kotter dhe Heskett, 1992; Ouchi, 1981). Në mjedisin e sotëm të

biznesit konkurrues, niveli i përmbushjes së kërkesave të tregut është një komponent gjithnjë e më i rëndësishëm për të qenë një organizatë efektive (Berry dhe Parasuraman, 1992; Fornell, Mithas, Morgeson, dhe Krishnan, 2006). Megjithatë, paraqiten shumë pikëpamje mbi konceptin e kulturës organizative si në debate akademike, edhe në vetë organizatat (Bryson, 2008). Këto pikëpamje të ndryshme shpesh portretizohen si "beteja", nga akademikët për dominim intelektual (Martin dhe Frost, 1996), ose nga organizatat për kontroll normativ (Kunda, 1992). Megjithëse është rritur popullariteti i kulturës si proces, duke theksuar nevojën për pasqyrueshmëri më të madhe në kërkimet organizative (Alvesson, 2002; Weick, 1999; Hawkins, 1997), pasi është kthyer në një parim organizativ nëpërmjet kontrollit normativ, "dëshira për të lidhur zemrat dhe mendjet e punonjësve me interesin korporativ" (Kunda, 1992), ristrukturimin ekonomik për të krijuar një "kulturë ndërmarrjeje" në të cilën organizata dhe performanca janë bërë qendra e vëmendjes (Collins, 1998).

Historikisht, analiza e kulturës së një organizate ka përfshirë metodologji cilësore të thelluara me origjinë sociologjike ose antropologjike për të identifikuar vlerat që karakterizojnë një grup ose organizatë (Deal dhe Kennedy, 1982; Wilikins dhe Ouchi, 1983). Për gjatë një shekulli kërkimesh, interesi i tyre ka qenë për të kuptuar sjelljet, individët, grupet dhe veprimet e tyre në shoqëritë e lashta (Kotter dhe Heskett, 1992; Hatch, 1993). Por, nga mezi i gjysmës së dytë të shekullit të kaluar, kultura organizative, filloi të përfshihej në literaturën e organizimit dhe manaxhimit, si faktor ne organizatat e biznesit (Clark, 1972; Turner, 1973). Ata vërejtën se kultura organizative mund të përdorej si një mënyrë për të kontrolluar aspektet e ashtuquajtura joracionale të sjelljes së punonjësve (Ogbor, 2001). Por do të mjaftonte një periudhë 10-vjeçare, që kultura organizative të pranohej gjerësisht nga studiuesit, si element kyç në efektivitetin organizativ (Schein, 1984; Nicholls; 1985; Ouchi, 1985), duke u bërë një fenomen biznesi (Baker, 2002). Ajo është prezantuar si një shpjegim i mundshëm për ndryshimet në avantazhin konkurrues kur ishin evidentuar disa ndryshime në karakteristikat strukturore të organizatës (Pascale dhe Athos, 1982).

Vlerat kulturore janë përcaktuese me rëndësi ndaj qëndrimeve të individëve, qëllimeve të lidhura me punën dhe sjelljet e tyre në raport me out-putin e organizatave (Hofstede, 1980, 1997; Triandis, 1994), ose aspekte të caktuara të mjedisit social që lidhen me qëndrimet dhe sjelljen individuale të punonjësve (Schneider dhe Snyder,

1975; Schnake, 1983; Spector, 1997). Kërkues të tjerë i kanë lidhur ato aspekte me rezultate të nivelit të grupit ose rezultate organizative (Cameron dhe Freeman, 1991; Denison dhe Mishra, 1995; Johnson, 1996; Denison, 2000; Rogg, Schmidt, Shull, dhe Schmitt, 2001), ose intensitetin e mjedisit që lidhet me efektivitetin organizativ (Kotter dhe Heskett, 1992; Sorensen, 2002).

Gjithsesi, përkufizimi dhe konceptimi i kulturës organizative është ende i paqartë (Denison etj, 2004). Cameron dhe Ettington (1988) raportuan të paktën 17 përkufizime për të mbështetur diversitetin dhe mungesën e unanimitetit për kuptimin e konceptit. Disa e shpjegojnë kulturën organizative si "besime" dhe "kuptime të përbashkëta" (Davis, 1984; Lorsch, 1985) por edhe Schein (1992) ua atribuojnë "supozimeve", ndërsa Barney (1986) i konsideron si "vlera bazë". McDermott dhe O'Dell (2001) e përkufizuan kulturën si "vlerat e përbashkëta, ku përfshijnë besimet dhe praktikat e njerëzve në organizatë". Goffee e Jones (1996) e shpjegojnë si "lidhës midis organizatave".

Më poshtë do të pasqyrojë një tabelë me disa përkufizime të dhëna nga autorë të ndryshëm rreth kulturës organizative.

Tabela No 1: Përkufizime rreth kulturës orgnizative

Homans, 1950	***Normat që evoluojnë në grupet e punës, si për shembull normat e caktuara te "punës së ndershme ditore për një pagesë të drejtë ditore" e cila evoluoi në Bank Wiring Room nga studimet e Hauthornit***
Tagiuri dhe Litwin, 1968	*Ndjenja ose klima që përçohet në një organizatë nga struktura fizike dhe mënyra sesi anëtarët e asaj organizate ndërveprojnë me klientët ose persona të tjerë të jashtëm*
Schein, 1968; *Van Maanen, 1979;* *Ritti dhe Funkhouser, 1982.*	*Rregullat e lojës për sigurimin e marrëdhënieve të mira në një organizatë; "proçedurat ose detajet e specializuara" që një i sapoardhur duhet të mësojë për t'u bërë anëtar i pranuar*
Ouchi, 1981; Pascale dhe Athos, 1981.	*Filozofia që udhëheq politikën e një organizate ndaj punonjësve dhe/ose klientëve*
Deal dhe Kennedy, 1982	*Vlerat dominuese të mbështetura nga një organizatë, si për shembull cilësia e produktit dhe lidershipi*

Saffold, 1988; Weick, 1976	*Kultura organizative udhëheq proceset e arsyetimit mbi mënyrën sesi organizatat duhet t'i përshtaten mjedisit të jashtëm dhe si rrjedhojë kushtëzon procesin e hartimit të strategjive .*
Schein, 1985	***….****është "një model i supozimeve të përbashkëta bazë që grupi ka mësuar pasi ka zgjidhur problemet e tij të përshtatjes së jashtme dhe integrimit të brendshëm që ka mirëfunksionuar mjaftueshëm për t'u konsideruar i vlefshëm dhe si rrjedhojë, për t'ia mësuar anëtarëve të rinj si mënyra e duhur për të perceptuar, menduar dhe ndjerë në lidhje me këto probleme"*

Teori të ndryshme janë marrë me studimin e detajuar të kulturës organizative (Isenhour, 2012), nga të cilat mund të përmendim:

- teorinë e jetëgjatësisë, e cila u fokusua më tepër në vendosjen e qëllimeve;
- teoria e drejtësisë, e cila thekson rëndësinë e zgjedhjes së individit për të shpenzuar përpjekjet dhe këmbënguljen me kalimin e kohës; dhe
- teoria e pritshmërisë që mundëson dallimet ndërkulturore në raport me valencat dhe pritshmërinë (Johns dhe Saks, 2005).

Sipas Vroom (1964), valencat përkufizohen si atraktiviteti ose joatraktiviteti i rezultateve, të cilat kanë të ngjarë të ndikohen nga vlerat kulturore. Në veçanti, sipas tij, pagesa e mirë, promovimet, pranimi i kolegëve ose miratimi i kolegëve ose marrëdhëniet me mbikëqyrësin mund të jenë më shumë ose më pak tërheqëse për punonjës të caktuar, të ndikuar nga kultura e tyre organizative.

Ndërsa teoricienët e shkollës së marrëdhënieve njerëzore e perceptonin kulturën organizative si mbështetje informale, jomateriale, ndërpersonale dhe morale të bashkëpunimit dhe angazhimit që është më e rëndësishme sesa kontrollet formale (Baker, 2002).

2.2.2. Ndarjet e kulturës organizative sipas studiuesve të ndryshëm

Studiues të ndryshëm organizativ kanë paraqitur modele dhe tipologji të ndryshme konceptuale, për t'i dhënë një tablo më të qartë kulturës organizative, që

ndonjëherë referohet si kultura korporative (Gebauer, Edvardsson dhe Bjurko, 2009) dhe marrëdhënia e saj me Efektivitetin Organizativ (EO) është vlerësuar fuqimisht nga kërkues nga e gjithë bota (Hilal, Wetzel, dhe Ferreira, 2009; James dhe Connolly, 2009; Lejeune dhe Vas, 2009). Ndër të parët që studiuan kulturën organizative, ishin Burns dhe Stalker (1961), të cilët përdorën termat "organik" dhe "mekanik" për përkufizimin e kulturës organizative. Sipas tyre kultura organike ka veçoritë e mëposhtme:

- specializimi i përbashkët ku punonjësit punojnë së bashku dhe koordinojnë detyrat;
- ekipet që integrojnë punën;
- decentralizimi i autoritetit dhe përgjegjësisë për kontrollin e detyrave është i deleguar;
- komunikimi që është dytësor dhe kryesisht ballë për ballë për koordinim;
- një proces i paparashikueshëm pune dhe njerëz që punojnë në cilësi grupi me kalimin e kohës. Struktura që shquhen nga një shkallë e lartë fleksibiliteti.

Ndërsa kultura mekanike ka karakter individual, është e fokusuar në specializim individual, ndryshe nga kultura organike, këtu punonjësit punojnë të ndarë; vendimmarrja është e centralizuar; hierarkia e autoritetit është e mirëpërcaktuar; komunikimi është vertikal, formal dhe zakonisht në formë të shkruar dhe ka një përdorim të zgjeruar të rregullave dhe procedurave standarde operative. Siç duket dhe nga përshkrimi, kemi të bëjmë me organizata të mëdha biznesi dhe shkallë të lartë burokracie.

Kërkimi është pasuar nga studiues të tjerë, të cilët e ndanë kulturën organizative në tri apo në katër grupe, trajtuar totalisht në këndvështrime të ndryshme nga njëri-tjetri. Ouchi (1980) dhe Wilikins dhe Ouchi (1983) sugjeruan tipa kulture me tipologji të trefishtë, domethënë:

- klanore;
- tregjesh; dhe
- burokratike.

Ndërsa Wallach (1983), në studimet e tij, e përkufizoi kulturën si "perceptimin e përbashkët të punonjësve të një organizate" dhe klasifikoi tri tipa të dallueshme të kulturës organizative si më poshtë:

- *Kulturë burokratike*, e cila është hierarkike dhe ndahet me kufij të qartë të përgjegjësisë dhe autoritetit; këto kultura shfaqin një hierarki të rreptë dhe fragmentim; kufij të qartë autoriteti; punë të organizuar dhe sistematike. Ato bazohen në kontroll dhe pushtet të rreptë drejtimi. Shpesh, këto organizata janë të qëndrueshme, të kujdesshme dhe të maturuara. Kjo lloj organizate është e orientuar ndaj një pushteti të lartë drejtimi, të mirëpërcaktuar. Kjo kulturë funksionon më mirë në organizata të mëdha biznesi dhe nga ana tjetër duhet një treg i qëndrueshëm, ose në industritë që ndryshojnë ngadalë. Është një ambient mbytës për njerëzit krijues ose ambiciozë, pasi nuk mund të zhvillohen në këtë mjedis ku mbizotëron shkalla e lartë e formalizmit. Një kulturë burokratike është identike me një kulturë mekanike, siç përkufizohet edhe nga Burn dhe Stalker (1961).

- *Kultura novatore* i referohet një mjedisi pune krijuese, të orientuar ndaj rezultateve, duke krijuar një mjedis sfidues dhe konkurrues. Këto kultura janë stimuluese dhe si rezultat njerëzit sipërmarrës dhe ambiciozë zhvillohen lehtësisht në këtë mjedis. Kulturat organizative marrin përsipër rreziqe, fokusohen tek tregu i ardhshëm, pyesin se përse diçka është kryer në një mënyrë të caktuar dhe më pas zhvillojnë një mënyrë më të mirë për ta bërë këtë, nëse do të ishte e nevojshme. Për këto kultura, novacioni është një ngjarje kulturore dhe jo ngjarje e ndodhur vetëm një herë (Greenway, 2008). Këto kultura janë të prirura drejt krijimtarisë, por nga ana tjetër janë të mbushura me sfidë, rrezik. Për shkak të kërkesës në rritje të novacionit, lodhja dhe stresi janë familjare për këto organizata biznesi. Duke e parë në këtë këndvështrim, kultura novatore mund të përshkruhet si veprimi i ndryshimit të mënyrës së bërjes së gjërave dhe aftësisë për të konvertuar njohurinë në vlerë të shtuar, e ndërkohë duke bërë organizatën me kompetitive në treg (Greenway, 2008).

- *Kultura mbështetëse* prezanton punën në ekip dhe një mjedis pune të besueshëm, inkurajues dhe të orientuar drejt raporteve miqësore ndaj njerëzve.

Kjo kulturë mundëson një njësi të re biznesi për zhvillim, që është një mjedis i hapur dhe harmonik si një familje e zgjeruar. Një veçori kyç për këto organizata është fryma e bashkëpunimit: janë inkurajuese, të hapura për diskutim dhe të orientuara ndaj marrëdhënieve miqësore (Nadim, 2004). Ndërsa shkalla e lartë e burokracisë nga njëra anë ul dukshëm fleksibilitetin, nga ana tjetër rrit disavantazhet konkurruese (Llaci, 2010). Kultura e duhur ul konkurrencën midis punonjësve dhe rrit gatishmërinë e tyre për të ndarë informacionin, e duke shtuar bashkëpunimin mes njëri-tjetrit (Szulansk, 1996).

Por, Schein (1992), duke e parë nga një perspektivë tjetër, arrin në konkluzion se kultura organizative ekziston njëkohësisht në tri nivele:

- artefakte;
- supozime; dhe
- vlera.

Të njëjtën pikëpamje ndajnë edhe disa kërkues të tjerë, si: Pettigrew (1979) dhe Dandridge, etj. (1980), ndërsa Hofstede (1980), në kërkimet e veta do ta ndante kulturën kombëtare në lidhje me distancën e pushtetit dhe shmangien e pasigurisë, në një klasifikim katërdimensional. Një pamje më e plotë e hulumtimit të Hofstede (1980) është dhënë në tabelën e poshtëshënuar me nënndarjet për çdo kategori kulture.

Tabela No 2: Kultura organizative sipas Hofstede 1980.

1. Distanca e pushtetit	a. **Distancë e ngushtë pushteti** b. **Distancë e gjerë pushteti**
2. Kolektivizim/individualizim	a. Shoqëri e kolektivizuar b. Shoqëri individualiste
3. Feminizëm/maskilizëm	a. Shoqëri feministe b. Shoqëri maskiliste

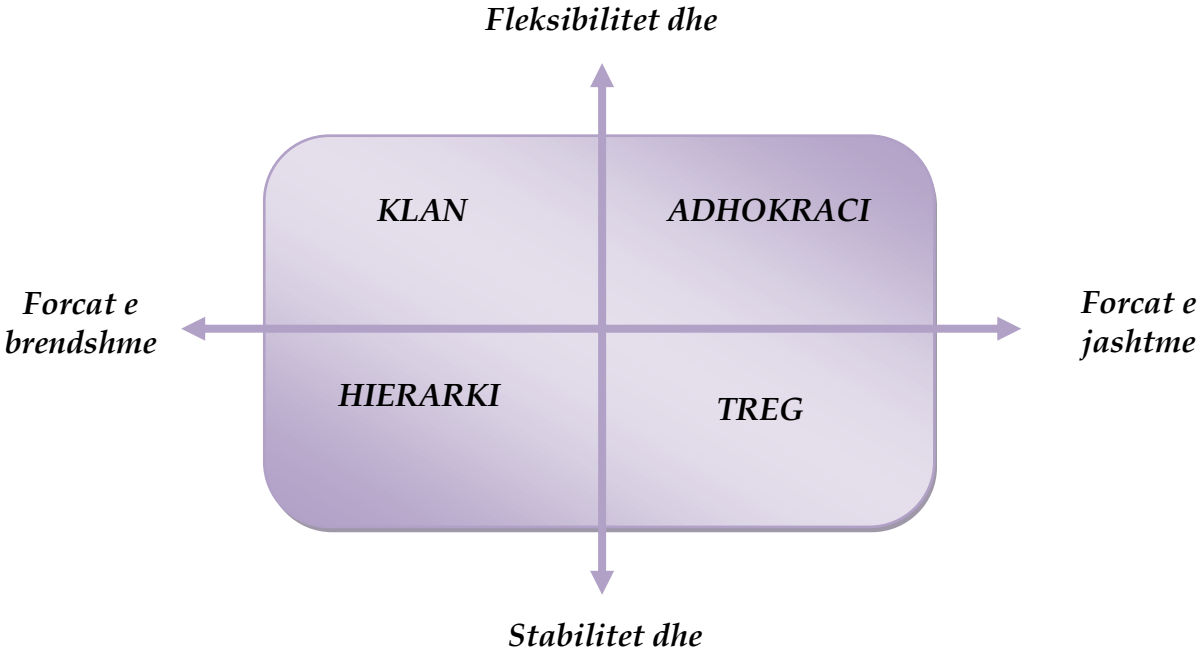
4. Shmangia e pasigurisë	a. Shkallë e lartë e pasigurisë b. Shkallë e ulët e pasigurisë

Ndërsa Cameron dhe Quinn (1999), bazuar në studimet e tyre, e klasifikuan kulturën organizative në katër tipa:

- hierarkike,
- klanore,
- tregjesh; dhe
- adhokratike.

Për të pasqyruar më kthjellët qasjen e tyre, ata bënë një paraqitje grafike, duke pasqyruar dimensionet kulturore në boshtin vertikal, ku do të pasqyronin shkallën e fleksibilitetit dhe të kontrollit lart dhe të stabilitetit poshtë. Ndërsa në boshtin horizontal do të shërbente për pasqyrimin e fokuseve, në krahun e majtë të grafikut tregohet fokusi i brendshëm dhe në krahun e djathtë fokusi i jashtëm. Në grafikun e poshtëtreguar, mund të ndjekim më qartë ndarjen që hulumtuesit kanë bërë.

Grafiku No 1: Dimensionet e kulturës sipas Cameron dhe Quinn (1999)



Përfundimi i tyre, përveç se theksuan rëndësinë e përshtatjes midis kulturës organizative dhe organizatës, është se ka progres ndaj një fleksibiliteti më të lartë dhe fokus të jashtëm, me qëllim zhvillimin e mëtejshëm të një organizate.

Duke përmendur më lart teori dhe modele të ndryshme rreth kulturave organizative, jam përpjekur të përmbledh tri modele konceptuale kulturash nga hulumtues të ndryshëm në një tabelë të përbashkët. Dhe konkretisht jam fokusuar te dimensionet kulturore të Cameron dhe Quinn (1999), Wallch (1983) dhe në modelin e Wilikins dhe Ouchi (1983). Pavarësisht klasifikimit dhe ndarjeve të tyre, në thelb nëndarjet e tyre kanë kuptim të njëjtë.

Në tabelën e poshtëshënuar, janë ballafaquar klasifikimet e tyre dhe veçoritë e përbashkëta që këto modele i karakterizojnë. Karakteristikat mes tipave/dimensioneve të tri kulturave organizative, si: Cameron dhe Quinn, Wallach dhe modeli i Wilkins dhe Ouchi.

Tabela No 3 : Karakteristika të kulturave: Cameron dhe Quinn, Wallch, Wilkins dhe Ouchi

Tipat e kulturave organizative sipas Cameron dhe Quinn, 1999	**Tipat e kulturave organizative sipas Wallach, 1983**	**Tipat e kulturave organizative sipas Wilkins dhe Ouchi (1983)**	**Vlerat thelbësore të kulturave organizative të përmbledhura**
Hierarkike (e ngjashme me tregun, por e karakterizuar me tregun e fortë orientuar)	Burokratike	Burokratike	Eficensë, fuqi, kontroll, stabilitet, besnikëri, konkurrencë, etj
Adhokratike	Inovative	Tregjesh	Kreativiteti i lirë personal, risku, inovacioni dhe e prirur drejt ndryshimeve dhe kërkesës së tregut

Klanore (tipat e kulturave familjare)	Mbështetëse	Klanore	Grupe të bashkuara, skuadër, besnikëria, besnikëria ndaj traditës, respekti reciprok

Por rreth një dekade më vonë, Denison (1990) dhe Mishra (1995), Fey dhe Denison (2003) i bëjnë një klasifikim të ri kulturës organizative, duke e ndarë në katër karakteristika të ndryshme, e etiketuar si më poshtë vijon:

- *Përshtatshmëria,* i referohet shkallës në të cilën një organizatë ka aftësinë për të ndryshuar sjelljen, strukturat dhe sistemet, me qëllim mbijetesën në vijim të ndryshimit mjedisor, si përgjigje ndaj kushteve të jashtme (Denison dhe Mishra, 1995). Shoqëritë që janë tepër të fokusuara në nivel të brendshëm dhe të integruara mund të kenë vështirësi për përshtatjen ndaj kërkesave të tregut të jashtëm (Lawrence dhe Lorsch, 1967). Këshillohet garantimi i kapaciteteve për sjelljen e ndryshimit, kuptimin e preferencave të klientit, si dhe përmbushjes së nevojave të tyre, me qëllim vazhdimësinë e procesit të të mësuarit si një organizatë (Fey dhe Denison, 2003).

- *Qëndrueshmëria* i referohet shkallës në të cilën besimet, vlerat dhe pritshmëritë ruhen vazhdimisht nga anëtarët, që nxisin harmonizimin dhe eficensën reale me kalimin e kohës (Gillespie dhe Denison, 2007). Ky është fokusi i një grupi të përbashkët, konsensusit në lidhje me mënyrat e drejta dhe të gabuara të të bërit të gjërave, dhe koordinimit dhe integrimit në të gjithë organizatën (Denison, 1990). Organizatat janë më efektive kur janë që qëndrueshme dhe të integruara plotësisht (Saffold, 1988), të cilat kombinojnë përfshirjen dhe qëndrueshmërinë në një cikël të vazhdueshëm, të gjithë grupit në gjenerimin e ideve për zgjidhje të mundshme (Denison, 1990).

- *Përfshirja,* i referohet nivelit të pjesëmarrjes nga anëtarët e një organizate në vendimmarrje, në angazhimin e punonjësve dhe sensin e pronësisë. Organizatat efektive përpiqen të fuqizojnë punonjësit e tyre, të përdorin punën në ekip, duke zhvilluar vazhdimisht kapacitetin e punonjësve të tyre (Deal dhe

Kennedy, 1982; Peters dhe Waterman, 1982; Lawer, 1996; Denison, 2000; Fey dhe Denison, 2003; Gillespie, 2007).

- *Misioni* i referohet arsyes së ekzistencës së vet organizatës dhe qëllimit ku ajo synon të arrijë. Pavarësisht misionit të tyre, me objektiva ekonomike dhe joekonomike, organizatat efektive ofrojnë kuptim dhe drejtim për punonjësit e tyre (Denison dhe Mishra, 1995). Pra, këto organizata kanë një qëllim dhe drejtim të qartë, synime, objektiva dhe një vizion për të ardhmen (Fey dhe Denison, 2003; Mintzberg, 1994; Gillespie, 2007).

Të gjithave çfarë përmendëm më sipër, autori është përpjekur t'iu jap një paraqitje vitale sipas ndarjes së kulturës organizative. Shih në figurën e paraqitur më poshtë.

Figura No 3: Ndarja e kulturës organizative sipas Denison 2003

Ky model kulture organizative ofron një qasje sistematike ndaj ndikimit të efektivitetit organizativ (Denison, 2003). Duke qenë më i kompletuar dhe koherent,

do të jetë modeli i përzgjedhur për të përmbushur kriteret e disertacionit tonë. Me anë të këtij modeli do të vërtetojmë lidhjen që ekziston ndërmjet kulturës organizative dhe efektivitetit organizativ, por jo vetëm kaq.

Si përfundim, dimensione të caktuara të kulturës organizative mund të nxisin apo pengojnë manovrat e njohurive në një organizatë (Maier dhe Remus, 2002), madje hulumtues të tjerë, shkojnë me tej duke pohuar se kultura është një çelës frenues për ndarjen efektive të njohurive dhe si rrjedhojë në efektivitetin organizativ (McDermott dhe O'Dell, 2001). Pengesat kulturore për ndarjen e dijeve "kanë më shumë të bëjnë, sesi dikush harton dhe zbaton përpjekjet e menaxhimit të njohurive sesa me ndryshimin e kulturës". Në këtë rrymë shkojnë dhe studiues të tjerë si Turban dhe Aronson (2001), duke pohuar se "aftësia e një organizate për të mësuar, për t'u zhvilluar dhe për të ndarë njohuritë mes organizatës, varet prej kulturës së saj" (f.355). Shumë organizata të suksesshme, e kanë si kulturë të përdorin punën në ekip dhe vazhdimisht zhvillojnë kapacitetin e punonjësve të tyre (Lawer, 1996; Peters dhe Waterman, 1982; Deal dhe Kennedy, 1982; Denison, 2000; Fey dhe Denison, 2003).

2.2.3. Faktorët e kulturës organizative që ndikojnë në performancën organizative

Sipas (Roper, 2009), bazuar në hulumtimet e Spreier, etj (2006), ata identifikuan gjashtë faktorë që kontribuojnë në performancën organizative, duke ndikuar në kulturën e vendit të punës. Ata argumentojnë se sjellja e një lideri ndikon gjerësisht tek shkalla në të cilën secili prej këtyre faktorëve është i pranishëm dhe është një ndikim pozitiv në organizatë. Një kulturë me nivele të larta standardesh, e shprehur me qartësi dhe angazhim të ekipit dhe maksimumi një të metë në dimensione të tjera, konsiderohet të jetë një kulturë motivuese. Një kulturë me nivele të larta standardesh, e shprehur me qartësi ose angazhim ekipi dhe dy të meta, në faktorë të tjerë vazhdon të jetë dinamike për punonjësit; megjithatë, me një numër më të madh të metash kultura është neutrale ose jomotivuese. Në një mjedis të tillë, njerëzit kanë prirjen të bëjnë vetëm minimumin e kërkuar në dëm të performancës. Ata i bënë një analizë të thellë të gjithë faktorëve kulturorë që ndikojnë në efektivitetin organizativ, si dhe përshkrimin e karakteristikave të tyre. Një përmbledhje më e detajuar e analizave të tyre, është dhënë në tabelën e renditur më poshtë, e cila na jep detaje të hollësishme rreth faktorëve dhe përshkrimit të tyre.

Tabela No. 4: Gjashtë faktorët e kulturës që ndikojnë tek performanca (Spreier 2006)

Faktorët	Përshkrimi i Tyre
Fleksibiliteti	punonjësit i perceptojnë rregullat dhe procedurat vetëm si burokratike ose të panevojshme; njerëzit mendojnë se mund të marrin ide të reja të pranuara
Përgjegjësia	njerëzit ndihen të lirë të punojnë pa i kërkuar menaxherëve të tyre udhëheqje në çdo rast
Standardet	njerëzit perceptojnë se kompania thekson ekselencën, pengesa është vendosur në një shkallë të lartë por të arritshme dhe menaxherët i kërkojnë atyre përgjegjësi për të bërë përpjekje maksimale.
Shpërblimet	njerëzit besojnë se u jepen komente të rregullta, objektive dhe si rrjedhojë shpërblehen.
Qartësia	njerëzit dinë se çfarë pritet prej tyre dhe kuptojnë sesi përpjekjet e tyre lidhen me synimet organizative (që supozohet të kenë lidhjen më të fortë me produktivitetin).
Angazhimi i Ekipit	njerëzit janë krenarë që i përkasin një ekipi ose organizate dhe besojnë se çdokush punon drejt objektivave të njëjta.

2.2.4. Lidhja ndërmjet kulturës organizative dhe efektivitetit organizativ

Organizatat shpesh diferencohen në bazë të karakteristikave të tyre kulturore (Schein, 1990). Madje, "performanca organizative nuk mund të kuptohet mjaftueshëm dhe saktë pa një kuptim të kulturës së organizatës", sipas diskutimeve të Wilikins dhe Ouchi (1983, fq. 469). Disa hulumtues të tjerë do t'i jepnin një rëndësi të veçantë krijimit të një kulture të fuqishme organizative (Deal dhe Kennedy, 1982; Hofstede etj. 1990; Kotter dhe Heskett, 1992; Trice dhe Beyer, 1993; Brown, 1995), duke argumentuar se organizatat e suksesshme dallohen nga aftësitë e tyre për të promovuar vlerat kulturore të pajtueshme me strategjinë e tyre të zgjedhura (Deal dhe Kennedy 1982; Peters dhe Waterman 1982). Sipas Gordon dhe Ditomaso (1992) dhe Dennison (1990), ekziston një korrelacion midis kulturës organizative dhe performancës, gjithmonë nëse kultura është e aftë të përshtatet ndaj ndryshimeve të mjedisit. Madje Peters dhe Waterman (1982), ndërtuan një teori të plotë të karakteristikave kulturore të bazuar në supozimin e "një metode më të mirë" për menaxhimin e cilësive kulturore të nevojshme për arritjen e "ekselencës"

organizative. Pascale (1984), konstatoi se një kulturë e fuqishme mund të fuqizojë punonjësit, të forcojë angazhimin e tyre në organizatë, vetëbesimin, sjelljen etike dhe të zvogëlojë stresin në punë (Posner, Kouzes, dhe Schmidt, 1985), e ndërkohë mund të parashikojë performancën afatshkurtër të kompanisë (Gordon dhe Ditomaso, 1992). Kultura e fortë është një përcaktuese e performancës organizative, ndikon në rritjen e të ardhurave neto, në kthimin e kapitalit të investuar dhe në rritjen e çmimeve të aksionit (Hibbard, 1998) dhe lidhet pozitivisht me efektivitetin (Peters dhe Waterman, 1982; Deal dhe Kennedy, 1982).

Por disa hulumtues si Reynolds (1986) vënë në dyshim vlefshmërinë e pretendimeve të Peters dhe Waterman për ekselencën e disa shoqërive, ndërkohë që dhe Saffold (1988) vëren pesë pika të dobëta në hipotezën e "kulturës së fuqishme", duke argumentuar se kulturat e fuqishme nuk çojnë domosdoshmërisht në efektivitet organizativ Schein (1989). Sipas Hofstede, etj (1990), theksojnë se një tipar i veçantë kulturor mund të jenë kontribut për një qëllim të caktuar në një organizatë, por ndërkohë mund të jetë përgjegjësi për një organizatë tjetër.

Megjithatë, vlen për të përmendur se efektiviteti i një organizate varet nga tipi dominues i kulturës, duke i konsideruar tipat e ndryshme të kulturës si "mënyra alternative drejtimi". Ata pretendojnë se jo të gjitha tipat e kulturave e mbështesin njëlloj efektivitetin (Ouchi, 1980; Ogbonna dhe Harris, 2000). Madje, Denison (1990) shkon më tej kur thotë se, shoqëritë me një kulturë pjesëmarrëse kanë fitim më të madh, pothuajse dyfishin e fitimit ndaj investimit sesa ato që nuk kanë një kulturë të tillë. Kultura pjesëmarrëse lidhet gjithashtu me përmbushjen e kërkesave të punës së punonjësve dhe angazhimin organizativ (Denizon, 1990). Pasi përmbushja e kërkesave të punës parashikohet edhe nga një mjedis i karakterizuar nga arritja, struktura hierarkike dhe shpërblimet e jashtme (Carr, Schmidt, Ford, dhe De Shon, 2003; Gillespie, 2007).

Pavarësisht nëse bien dakord për detajet sesi kultura ndikon tek një organizatë, shumica e studiuesve që kanë hulumtuar në këtë fushë, marrin të mirëqenë faktin se kultura ka një ndikim të konsiderueshëm tek efektiviteti organizativ (Denison, 2000), si dhe në avantazhin konkurrues (Kilmann, 1989; Petrock, 1990; Brown, 1992) ose si mekanizëm kontrolli dhe integrues (Argyris dhe Schon, 1976; Ray, 1986; Weick, 1987).

Studimi aktual bazohet në kuadrin kulturor organizativ të Denison dhe kolegëve të tij (Denison, 1990; Denison dhe Mishra, 1995; Fey dhe Denison, 2003), i

cili u zhvillua duke përdorur analizat sasiore të kulturës organizative. Ky model i kulturës organizative ofron një qasje sistemike ndaj ndikimit të efektivitetit organizativ (Denison, 2000).

Si përfundim i hulumtimeve të sipërpërmendura, si dhe shumë hulumtime të tjera, studiuesit kanë zbuluar një marrëdhënie të rëndësishme dhe pozitive midis kulturës organizative dhe efektivitetit organizativ. Ne e konceptojmë kulturën organizative në katër dimensione që janë konstatuar të lidhen me efektivitetin organizativ: përfshirja, qëndrueshmëria, përshtatshmëria dhe misioni.

Si rrjedhojë, në këtë pjesë të disertacionit duke trajtuar impaktin e kulturës organizative në efektivitetin organizativ, ngrihet hipoteza se kultura organizative, që përfaqësohet nga përshtatshmëria, qëndrueshmëria, misioni dhe përfshirja, ndikon pozitivisht tek efektiviteti organizativ.

2.3. NDRYSHIMET ORGANIZATIVE

2.3.1 Ndryshimet organizative dhe elementët përbërëse në efektivitetin organizativ

Natyra e ndryshimeve organizative, e menaxheriale ka ngjallur interes nga hulumtues të ndryshëm nga gjysma e dytë e shekullit të kaluar, e sidomos nga fundi i tij. Rezultatet e hulumtimeve do t'i ndanin në dy grupe të mëdha këto teori, në paradigmën graduale të zhvillimit dhe paradigmën e ekuilibrit, gjë që i bën ato thelbësisht kontradiktore nga njëra-tjetra.

Duke e parë nga këndvështrimi i tradicionalistëve, ata mbështesin teorinë graduale të zhvillimit, organizatat e biznesit evoluojnë me ngadalë dhe në mënyrë konstante, të lidhur me kohën dhe me mjedisin që i rrethon (Hayes, 2007). Mbështetësit e kësaj teorie mendojnë se ndryshimi është një proces i vazhdueshëm, konstant dhe nuk ka nevojë për goditje të forta për të krijuar ndryshimet revolucionare. Këtë teori e mbështet dhe Brown dhe Eisenhardt (1997), duke argumentuar se shumë kompani konkurrojnë duke qenë në ndryshim të vazhdueshëm.

Por hulumtues të tjerë që mbështesin teorinë e ekuilibrit, apo paradigmën e ekuilibrit, sfidojnë teorinë e zhvillimit të ngadaltë dhe të vazhdueshëm, Gould (1978). Sipas tij, bota ka periudha të gjata "gjumi" dhe periudha që karakterizohen nga zhvillime të mëdha. Por në këtë teori shkon dhe më tej me studimet e veta Gersik

(1991), e cila bëri një studim më të thelluar, duke arritur në konkluzionin se shoqëria karakterizohet nga një periudhë e gjatë me stabilitet të ekuilibruar dhe periudha të tjera me revolucion ndryshimesh. Weick dhe Quinn (1999), mendojnë se rregullimet e vazhdueshme nuk mund të çojnë në ndryshime fondamentale. I këtij mendimi është edhe Burke (2002), duke pohuar se më shumë se 95% e ndryshimeve të organizatave janë revolucionare. Pra, sipas hulumtuesve që mbështesin paradigmën e ekuilibrit, organizatat alternojnë periudha ekuilibri ku ndryshimet e strukturave janë të limituara dhe të ngadalta, me periudha të tjera revolucioni, ku ndryshimet dhe zhvillimet janë brenda normave. Ky është dhe kontrasti themelor mes paradigmës graduale tradicionale dhe paradigmës së ekuilibrit. Pavarësisht teorive të shumta rreth evoluimit dhe ndryshimit të organizatave të biznesit, padyshim që të gjitha teoritë dhe hulumtuesit pranojnë se organizatat e biznesit ndryshojnë.

Procesi i kryerjes së ndryshimit është një domosdoshmëri për të gjitha firmat që synojnë të zhvillojnë dhe ruajnë një pozicion konkurrues në industritë e tyre (Weick dhe Quinn, 1999; Burke, 2002). Por, pa dyshim procesi i ndryshimit organizativ është një realitet jashtëzakonisht i vështirë në praktikë, pasi mbi 70 për qind të përpjekjeve të ndryshimit organizativ dështojnë (Beer dhe Nohria, 2000; Cinite etj, 2009), është një proces tepër kompleks dhe kërkon nga drejtuesit e lartë që të zhvillojnë kapacitete të shumta organizative, përdorimin dhe angazhimin e disa llojeve të burimeve në sasi të mëdha, që shpesh janë të parevokueshme për organizatën (Ghemawat, 1991; Eisenhardt dhe Zbaracki, 1992; Henriquez dhe Del Sol, 2012). Janë faktorë të shumtë që duhet të identifikohen dhe analizohen, me qëllim harmonizimin e përpjekjeve, burimeve dhe kapaciteteve të kërkuara (Rajagopalan dhe Spreitzer, 1996), për një ndryshim organizativ pozitiv. Shumica e literaturës së specializuar mbi ndryshimet organizative argumenton se për të pasur sukses në procesin e kryerjes së ndryshimeve organizative, nevojiten disa kapacitete individuale, në grup dhe organizative, të cilat lidhen me stilin e lidershipit (Battilana etj, 2010), procesin e kryerjes se ndryshimit (Van de Ven dhe Sun, 2011), pranimin e ndryshimit brenda organizatës (Stensaker dhe Falkenberg, 2007), diskutimet paraprake (Grant dhe Marshak, 2011), ose paradokset (Smith dhe Lewis, 2011), menaxhimin e rezistencës ndaj ndryshimeve, komunikimin dhe kulturën organizative (Greenwood dhe Hinings, 1993; Burke, 2002), trajtimin strategjik (Tietze, 2005), dialogun reflektues (Jacobs dhe Heracleous, 2005), rinovimin organizativ (Seger etj., 2005), njohuritë organizative (Treleaven dhe Sykes, 2005), dhe transformimin

korporativ (Collins dhe Rainwater, 2005). Si përfundim vlen për të përmendur se një pjesë e madhe e studiuesve njohin rëndësinë e përmbajtjes dhe kontekstit ndaj ndryshimit organizativ dhe se praktikat e ndryshimit organizativ kanë karakter universal (Kotter, 2007; Martin etj, 2009; Miles, 2010).

Gjithsesi, ekzistojnë pikëpamje kontradiktore, por ato janë pakica në rishikimin e literaturës së tyre mbi dualitetet në organizata, Graetz dhe Smith (2008). Kjo pakicë paraqet kriticizëm të rreptë të teorisë së ndryshimit organizativ (Sturdy dhe Grey, 2003). Për ta, kjo supozon "manaxherializim", duke mos marrë në konsideratë diferencat në këndvështrime dhe luftën për pushtet, të cilat janë pjesë e realitetit shoqëror. Duke qenë e përgjithshme kjo teori, dështon në situata të caktuara, por nga ana tjetër pohon tërësinë e ndryshimit, pa marrë parasysh dëshirën për stabilitet dhe vazhdimësi të një pjese të caktuar të organizatës. Sturdy dhe Grey (2003) argumentojnë se është një iluzion që ndryshimi mund të menaxhohet e jo më të kontrollohet. Collins (1998) shkon më tej duke thënë se teoria e ndryshimit organizativ është "e nën-socializuar" dhe duhet të vendoset në kontekstin e historisë. Në mënyrë të ngjashme, hulumtuesit që kanë përdorur metaforën e "kaosit" të jetës organizative ndajnë këtë skepticizëm rreth mundësisë së kontrollit të ndryshimit organizativ (Shaw, 2002; Andrews, 2008).

Ndryshimi organizativ karakterizohet si një proces (Butler dhe Allen, 2008; Jian, 2011): është një proces kompleks, dialektik, ku motori i ndryshimit zhvillon dhe zhvillohet njëkohësisht nga vetë procesi (Jansson, 2013), ku ndërthuren e vjetra dhe e reja, duke krijuar në mënyrë kumulative një dinamikë novatore (Castel dhe Friedberg, 2010); është procesi i vendimmarrjes që firma formulon ose planifikon paraprakisht (Rajagopalan dhe Spreitzer, 1996). Procesi i ndryshimit organizativ mund të evoluojë në mënyra progresive dhe regresive (Ambos dhe Birkinshaë, 2010), ndërsa ndryshimi regresiv është një lloj rizhvillimi ndaj gjendjes fillestare para se të ndodhte regresioni (Lewin, 1951). Kështu, ndryshimi nuk mundet vetëm të ndodhë, por ka edhe karakter ndërveprues (Castel dhe Friedberg, 2010; Jansson, 2013).

Bazuar në literaturën e ndryshimit organizativ, identifikohen dy klasifikime ndryshimi (Watzlawick etj, 1974), që një firmë mund të vendosë të kryejë: a) ndryshime rrënjësore në shkallë të gjerë dhe b) ndryshime në shkallë të ulët ose rritëse (Weick dhe Quinn, 1999; Burke, 2002).

Ndryshimet rrënjësore, ose transformimet organizative përbëhen nga funksione ose objektiva ndryshuese; produkt i të mësuarit që kundërshton dhe

ndryshon premisat bazë organizative (Argyris, 1992) dhe ky ndryshim mund të duket të jetë i ndërprerë ose episodik (Adler, 1967). Ndryshime rrënjësore në shkallë të gjerë, të njohura edhe si ndryshime të avancuara, revolucionare, transformuese, apo strategjike, janë të pakthyeshme në natyrën dhe konfiguracionin e burimeve organizative (Gersiçk, 1991). Transformimet organizative nënkuptojnë marrjen përsipër të ndryshimeve në bizneset kryesore, misionin e organizatës, stilin e lidershipit, kulturën organizative, angazhim të rëndësishëm strategjik në lidhje me burimet dhe kapacitetet që posedon organizata e biznesit (Burke, 2002; Henriquez dhe De Sol, 2012). Pa harruar objektivat, marrëdhëniet e autoritetit dhe strukturat organizative, tregjet dhe teknologjitë (Aldrich dhe Ruef, 2006).

Ndërsa, ndryshimet rritëse të njohura edhe si ndryshime pasuese, evolucionare apo adaptive janë me qarkullim të vazhdueshëm për opsione lokale. Përgjithësisht këto janë ndryshime të vogla në mjedisin organizativ që mund të përfshijnë ndryshime në proceset administrative dhe operative, sistemet e automatizimit, sistemet e teknologjisë së informacionit, procesin e projektimit të produkteve, certifikimin e cilësisë, etj. (Henriquez dhe De Sol, 2012). Të gjitha këto lloje ndryshimesh kërkojnë burime dhe kapacitete që mund të ndryshohen (Del Sol, 2006), me qëllim arritjen, ruajtjen dhe zhvillimin e një niveli të caktuar konkurrence në një firmë. Të gjitha këto elemente lidhen drejtpërdrejti me një kulturë ndryshimesh, rezultatet e të cilave mund të ndikojnë drejtpërdrejt tek përmirësimet në performancën organizative (Weick dhe Quinn, 1999; Zajac etj, 2000).

Ne të dyja rastet ndryshimet e realizuara, janë rezultat i një procesi vendimmarrës që firma ka planifikuar paraprakisht (Rajagopalan dhe Spreitzer, 1996), me qëllim arritjen e një avantazhi konkurrues në industri (Burgelman, 1991). Në rastin e parë kemi një agim të organizatës dhe një tendencë në rritjen e avantazhit në treg, ndërsa rasti i dytë është një reagim si shkak i konkurrencës.

Pavarësisht nga potenciali dhe shumëllojshmëria e teorive të ndryshimeve organizative që ekzistojnë, vlen për të përmendur se: shpjegimeve konjunktive për rezistencën ndaj ndryshimit organizativ nuk u është kushtuar shumë vëmendje kërkimore brenda kuadrit të literaturës së zhvillimit organizativ (Armenakis dhe Feild 1993, Bartunek 1995). Puna e Bartunek dhe kolegëve të saj qëndron si shembulli kryesor kërkimor i vështirësive të ndryshimit të skemës dhe ndikimit të tyre tek suksesi i përpjekjeve për ndryshim organizativ (Bartunek dhe Moch, 1987; Bartunek dhe Reid, 1992).

Përgjithësisht në literaturën dhe teoritë e ndryshme të ndryshimit organizativ pikasen shpesh dy reagime të ndryshme të punonjësve gjatë procesit të ndryshimeve organizative:

- gatishmëri dhe bashkëpunim për ndryshim; dhe
- rezistencë ndaj ndryshimit (Tannenbaum dhe Hanna, 1985; Dirks et al, 1996; Armenakis et al, 2001).

Do t'i shohim të shtjelluara dhe të detajuara si nënçështje më vete, pasi këto do të jenë elementet kyç, për testim në ndryshimin organizativ.

2.3.2. Rezistenca për ndryshim

Rezistenca ndaj ndryshimit është qëndrimi ose sjellja e padëshirueshme e punonjësve në përgjigje të përpjekjeve të ndryshimeve organizative, ndërsa përpiqen të ruajnë situatën aktuale me fanatizëm (Jansson, 2013). Ky është një fenomen i pranuar gjerësisht në studimet organizative (Zoller dhe Fairhurst, 2007; Erkama, 2010; Stensaker dhe Langley, 2010). Rezistenca ndaj ndryshimit të organizatës shpjegohet nga shumë faktorë, si politika organizative (Pfeffer 1982), socializimi i fuqishëm dhe normat kulturore (Neumann 1989), informacioni i pamjaftueshëm, momenti i papërshtatshëm kohor, dhe/ose mungesa e burimeve të nevojshme (Kotter dhe Schlesinger, 1993; Lorsch, 1985; Shoraj, 2013), zhgënjimi, zemërimi dhe emocionet negative, mund të çojnë në rezistencë ndaj ndryshimit e madje në krizë (Danisman, 2010; Levay, 2010). Të mësuarit social dhe konteksti lokal analizohen kryesisht rreth rezistencës ndaj ndryshimeve të planifikuara (Cameron, 2008; Danisman, 2010), frika e humbjes së diçkaje të mbajtur të vlefshme, ndjenja e humbjes së kontrollit të shkaktuar nga frika e panjohur dhe frika e dështimit në situatën e re, që ka të ngjarë të shkaktojnë rezistencë për të ndryshuar (Dirks, 1996; Chreim, 2001). Por shpesh rezistenca e punonjësve gjatë procesit të ndryshimit, nuk perceptohet prej tyre si rezistencë, por si gjest mbijetese (Maurer, 2000).

Sipas Foucault (1984), veprimi dhe pushteti njerëzor janë tepër të rëndësishëm në ndryshimin social, prandaj duhet kuptuar se rezistenca ndaj ndryshimit nuk ndodh domosdoshmërisht rreth rezistencës ndaj ndryshimit faktik, por mund të ndodhë edhe rreth rezistencës ndaj veprimit, pushtetit njerëzor ose profesionistëve që kanë pushtetin e ndryshimit (Foucault, 1984). Kësisoj Foucault, rezistencën ndaj

ndryshimit e sheh si një konkurrencë rreth pushtetit, apo si luftë për pushtet dhe faktit se kush duhet të vendosë ose kush ka autoritet ndaj të tjerëve.

Romaneli dhe Tushman (1994), pohojnë se rezistenca ndaj ndryshimit, nuk i jep mundësi organizatës së biznesit të ndryshojë, edhe nëse mundet, ndryshimet do të jenë shumë të vogla për të transformuar organizatën. Çdo përpjekje për të ndryshuar një organizatë zakonisht has rezistencë (Schein 1988, Coch dhe French 1948), por kur ndryshimi ndodh, ato mund të shndërrohen në ndryshime radikale që çojnë në një evolucion të mirëfilltë (Green Wood dhe Hining 1996). Por Weick dhe Quinn (1999) mendojnë se ndryshimet revolucionare në organizatat e biznesit, ndodhin gjithmonë në periudha divergjencash dhe moskuptimesh ndërmjet strukturës ekzistuese të organizatës dhe kërkesës së perceptuar sipas nevojës (Shoraj etj, 2013).

Ndërsa Kotter and Schlesinger (1979), identifikuan gjashtë metoda për të luftuar rezistencën e ndryshimit, mundësinë për të motivuar njerëzit për të ndryshuar.

- Arsimim dhe besim
- Pjesëmarrje dhe përfshirje
- Ndihmë dhe mbështetje
- Negocim dhe marrëveshje
- Ndryshim dhe bashkëpunim
- Drejtim dhe mbështetje të sinqertë ndaj detyrimeve

Bazuar në hulumtimin e Pitt McAulay dhe Sims (2002), ndryshimi bie avantazhe për Organizatat e Biznesit (OB), por jo për punonjësit, prandaj shpesh ndryshimi mund të jetë një obligim për OB, por jo një dëshirë për këta të fundit. Megjithatë, rezistenca ndaj ndryshimit duhet parë me kujdes dhe nuk duhet konsideruar totalisht një element negativ për organizatën (Jansson, 2013). Sipas Ford etj., (2008), rezistenca mund të konsiderohet si kontribut i vlefshëm për ndryshim, pasi mund të sjellë analizë dhe kundërargumenta të mirëshqyrtuara dhe reflektim mbi situatën. Rezistenca stimulon një debat të gjerë brenda organizatës, duke analizuar në themel anët e dobëta e të forta të organizatës, që janë mjeti për krijimin e identiteteve, marrëdhënieve, llogarive, rutinave dhe vlerave të reja alternative (Griffin, 2002; Shaw, 2002). Kështu që në disa raste mund të çoj në një analizë më të detajuar të situatës dhe në stimulimin pozitiv të procesit të ndryshimeve, duke i parë me hollësi të

gjithë faktorët që mund të ndikojnë në procesin e ndryshimit, apo gabimet e mundshme gjatë përllogaritjeve të ndryshme.

Një skemë e rëndësishme rreth ndryshimit dhe zhvillimit të organizatave përcakton se "pjesëmarrja e punonjësve dhe përgjegjësia e përbashkët për vendime ka çuar në funksionim më efektiv organizativ" (Bartunek dhe Moch 1987, fq. 486).

2.3.3. Bashkëpunimi/gatishmëria për ndryshim

Sipas Armenakis, etj, (1999) dhe Dirks etj, (1996), janë një sërë faktorët që ndikojnë në rritjen e gatishmërisë për bashkëpunim në procesin e ndryshimit. Këto përfshijnë: perceptimin e mospërputhjes, përshtatshmërinë e ndryshimit, valencën personale, vetëfikasitetin, dhe një ndjenjë kontrolli mbi vendimet dhe proçedurat e ndryshimit (Chreim, 2006). Siguria, që përpjekja e ndryshimit do të ketë një ndikim pozitiv mbi punonjësin në të ardhmen, është një faktor i rëndësishëm që ndihmon në krijimin e gatishmërisë dhe rritjen e bashkëpunimit për ndryshimet organizative (Dirks et, 1996). Sipas Dent dhe Goldberg (1999), njerëzit jo domosdoshmërisht i rezistojnë ndryshimit, për më shumë ata i rezistojnë humbjes së statusit, pagesës apo komoditetit të lidhur me situatën aktuale.

Bashkëpunimi i punonjësve, sipas Kuntz dhe Gomes (2012), pasqyron qëndrime pozitive dhe besim në lidhje me nevojën për ndryshime organizative, dëshirë për të mbështetur proceset e ndryshimit, dhe bindje se tranzicionet e propozuara mund të realizohen me sukses nga organizata, që të sjellin përfitime për të gjitha palët e përfshira në proces, përfshirë edhe ata (Wanberg dhe Banas, 2000); (Jones et Al, 2005). Sipas Weick (2005), etj., të gjithë individët në përgjithësi do të bëjnë të pamundurën për të zvogëluar mospërputhjet e perceptuara mes informacionit dhe kapaciteteve, e njohurive të tyre brenda grupit përmes mbledhjes së informacionit nga burimet përkatëse, me qëllim përmbushjen me sukses të procesit të ndryshimit, pasi suksesi i ndryshimit do të pasqyrojë suksesin e tyre. Gatishmëria dhe angazhimi për bashkëpunim në ndryshimet organizative në nivelin individual të analizës (Cunningham etj, 2002), rrit automatikisht bashkëpunimin në nivelin organizativ (Weeks etj, 2004).

Organizatat duhet të gjejnë mënyra të reja për të krijuar një fuqi punëtore të angazhuar dhe menaxherët duhet të kuptojnë konceptin e bashkëpunimit dhe se sjelljet përfaqësojnë angazhimin e punonjësit ndaj organizatës së tyre (Coetzee, 2005).

Ndërsa Mowday dhe Steers (1979), e identifikuan bashkëpunimin organizativ si një besim të fortë, pranim të objektivave dhe vlerave organizative të karakterizuara nga një gatishmëri për të ushtruar përpjekje të konsiderueshme në emër të organizatës, një dëshirë të fortë për të ruajtur anëtarësinë në të (Dubin, 1956). Sipas Drucker (1974), ndërsa angazhimi i një punonjësi ulet, paralelisht ulet aftësia për të marrë pjesë si anëtar efektiv i një organizate. Më vonë, Siehl dhe Martin (1990), konstatuan se punonjësit që zotërojnë qëndrime me angazhim të lartë kanë tendencën të kenë më pak mungesa dhe mbeten më gjatë me një organizatë sesa ata me nivele më të ulëta angazhimi. Në mënyrë të ngjashme, Bell-Roundtree (2004) përcaktoi se një fuqi punëtore e angazhuar identifikohet më ngushtësisht me një organizatë dhe është e gatshme për të marrë pjesë në manaxhim për përmirësimin e performancës dhe produktivitetit të organizatës (Roper, 2009).

Si rezultat i rëndësisë së madhe që ka marrë në hulumtime të ndryshme bashkëpunimi i punonjësve në procesin e ndryshimeve organizative, Desler (1998) përcaktoi shtatë praktikat efikase që të çojnë në angazhimin e punonjësve dhe rezultatet pozitive organizative:

- theksimi i vlerave ku prioritet janë njerëzit;
- komunikimi bazë mbi besimin;
- përcaktimi i objektivave efektive;
- punësimi me kompetencë të lartë;
- ofrimi i sigurisë;
- premtimi i paketave tërheqëse të kompensimit; dhe
- angazhimi ndaj rolit të lidershipit.

Ndërsa i nisur nga një studim i Madigan dhe Dorrell (2000), që analizoi efektivitetin e organizatave për vendosjen e angazhimit të punonjësve, ai identifikoi pesë fusha të rëndësishme:

1. sigurinë;
2. shpërblimet;
3. filializimin;
4. zhvillimin, dhe

5. harmoninë në punë/jetë.

Në kontekstin e shumë përkufizimeve të angazhimit që ishin përhapur në literaturë, Meyer dhe Allen (1991), përgatitën një model gjithëpërfshirës angazhimi. Për zhvillimin e këtij koncepti Meyer dhe Allen u mbështetën gjerësisht tek koncepti i angazhimit i Mowday, Porter dhe Steers (1982), që si rrjedhojë u mbështet tek puna e mëparshme nga Kanter (1968). Kanter (1968), e përkufizoi më tej angazhimin si element që lind në ndërthurjen e objektivave organizative dhe përvojës personale, ose gatishmërisë së individëve për t'iu dhënë energjinë dhe besnikërinë e tyre sistemeve sociale (Kanter, 1968).

Si rezultat i shumë përkufizimeve të bashkëpunimit organizativ dhe shkallëve të shumta për matjen e tyre, Meyer dhe Allen (1991) përgatitën një model me tri komponentë bashkëpunimi për integrimin e një numri të madh përkufizimesh që ishin përhapur në literaturë (Meyer dhe Allen,1991).

Angazhimi afektiv lidhet me atashimin emocional pozitiv të punonjësit, identifikimin dhe përfshirjen në organizatë. Një punonjës që angazhohet fuqimisht nga pikëpamja afektive, identifikohet me objektivat e organizatës dhe dëshiron të mbetet pjesë e saj. Ky punonjës angazhohet ndaj organizatës, pasi e dëshiron këtë.

Angazhimi i vazhdimësisë lidhet me angazhimin e individit ndaj organizatës, pasi ai percepton kostot e larta të largimit, duke përfshirë humbjen e anëtarësisë në organizatë si shtesat e pensionit dhe lidhjet e miqësisë me kolegët, kohën e humbur për kualifikimet aftësuese, humbjen e përfitimeve tërheqëse, humbjen e vjetërsisë së punës ose shkatërrimin e familjes.

Angazhimi normativ lidhet me një individ që angazhohet dhe mbetet pranë një organizate për shkak të ndjenjave të detyrimit. Këto ndjenja mund të rrjedhin nga shumë burime. Organizata mund të ketë investuar burime për trajnimin e një punonjësi, i cili më pas ndjen detyrim moral për të bërë përpjekje për punën dhe duke qëndruar në organizatë për shlyerjen e detyrimit, por edhe "borxhit" të lindur në rast dështimi (Herscovitch & Meyer, 2002).

Meyer dhe Allen (1991) arritën në konkluzionin se "angazhimi afektiv kishte korrelacion pozitiv, ndërsa angazhimi i vazhdueshmërisë dhe angazhimi normativ kishin korrelacione negative, me matje vetëraportimi të motivimit dhe performancës."

Ndërsa Shane dhe Cable (2002) nxorën përfundimin se "lidhjet e drejtpërdrejta dhe të tërthorta midis palëve mund të shkaktojnë detyrime sociale që i bëjnë ata të

sillen bujarisht dhe të hapur ndaj njëri-tjetrit", si pasojë rritet niveli i angazhimit ndaj ndryshimit në marrëdhëniet reciproke, por edhe rrit detyrimet për mbështetjen e procesit të ndryshimit (Shane dhe Cable, 2002; Gouldner, 1960)

Sipas disa hulumtuesve ka dy arsye përse angazhimi ndaj ndryshimit lidhet teorikisht me ndryshimin e performancës në kontekstin e ndryshimit (Chen, etj, 2012).

Së pari, Herscovitch dhe Meyer (2002) propozuan se angazhimi ndaj ndryshimit përfshin sjellje të synuara për arritjen e një objektivi, pra në formën e një rezultati. Duke marrë parasysh se ndryshimi i objektivave kryesore organizative lidhet ngushtë me performancën organizative (Robertson etj, 1993), ky është një prej korrelacioneve më të rëndësishme të angazhimit ndaj ndryshimit.

Së dyti, ka të ngjarë që angazhimi ndaj ndryshimit, si reagim i rëndësishëm psikologjik i lidhur me ndryshimin, të shoqërohet me ndryshimin e performancës gjatë tranzicionit. Përfundime të ndryshme të mëparshme kanë zbuluar se performanca ka një korrelacion të ngushtë me ndryshimin (Oreg, 2003) dhe përballjen me ndryshimin (Judge etj, 1999). Këto rezultate tregojnë se angazhimi ndaj ndryshimit lidhet me performancën organizative.

2.3.4. Ndryshimet e planifikuara

Sistemet dhe shoqëria në përgjithësi ndryshojnë, pavarësisht dëshirës së tyre. Por, ndryshimi nuk mund të jetë i qëndrueshëm pa një qëllim të caktuar (Boyatzis, 2006). Një kontribut të madh në këtë rrugëtim, sipas Boyatzis (2006), jep teoria e ndryshimit të qëllimshëm, e cila paraqet një vizion të qartë, sesi individët dhe organizatat arrijnë ndryshimin e dëshiruar e të qëndrueshëm. Synimi i ndryshimit të qëllimshëm është që të kryej përmirësime të shpejta në vlerë ekonomike, ndërsa njëkohësisht formon një organizatë ku: proceset, njerëzit dhe kultura e të cilëve përshtaten siç duhet për misionin e saj, me qëllim përmbushjen me sukses të raundit të ardhshëm të ndryshimit të nevojshëm (Beer dhe Nohria 2000). Duke u mbështetur në literaturën përkatëse, në përgjithësi diskutohen dy nivele të ndryshimit organizativ (Beckhard dhe Harris, 1987; Burke dhe Trahant, 2000):

1 çështjet themelore ose transformuese që trajtojnë "panoramën e gjerë" të tilla si misioni, strategjia, kultura, lidershipi, mjedisi i jashtëm; dhe

2 çështjet tranzicionale ose transaksionale, ku përfshihen përditshmëria, mënyra sesi procedohet, struktura, praktikat e menaxhimit, sistemet, sistemet e motivimit, nevojat, përshtatja e punës dhe klima brenda njësisë së punës, etj.

Bazuar në këto hulumtime, teoria e ndryshimit të qëllimshëm kalon në pesë faza ose aspekte të të mësuarit, të quajtura "Zbulimet" (Boyatzis, 2001; Goleman etj, 2002). Kjo teori shqyrton në nivel individual fazat e ndryshme që një person kalon në ciklet apo rrugëtimin e tij drejt ndryshimit të dëshirueshëm e të qëndrueshëm (Boyatzis, 2006). Sipas tij, "Ndryshimi" mund të jetë në veprimet e një personi, zakonet, kompetencat, ëndrrat apo aspiratat e tij, mbështetur në këndvështrimin sesi ai i sheh ngjarjet në punë apo jetë. Kur personi dëshiron që ai të ndodhë, është i qëndrueshëm. Fazat e modelit janë përmbledhur (Goleman etj, 2002; Boyatzis, 2006), si më poshtë vijon:

- Faza e parë. Vetja ime ideale – kush dua të jem?
- Faza e dytë. Vetja ime e vërtetë - kush jam unë? Cilat janë pikat e mia të forta dhe njëkohësisht mangësitë e mia?
- Faza e tretë. Agjenda ime e të mësuarit – si mund të ndërtoj pikat e forta të mia duke reduktuar boshllëqet?
- Faza e katërt. Eksperimentimi dhe praktika – duke eksperimentuar dhe praktikuar sjellje të reja, mendimet dhe ndjenjat në pikën e mjeshtërisë.
- Faza e pestë. Zhvillimi i marrëdhënieve mbështetëse dhe të besueshme që e bëjnë ndryshimin të mundur.

Pra, këto janë pesë fazat, që sipas këtyre hulumtuesve arrijnë një ndryshim organizativ të qëndrueshëm dhe të suksesshëm. Por më herët, Marshak (1993) do ta studionte në një këndvështrim tjetër ndryshimin e planifikuar. Madje edhe ai e zhvilloi në pesë faza "modelin e ndryshimit", por ndryshe nga Boyatzis, ai nuk u fokusua në nivelin individual.

Modeli i ndryshimit të planifikuar, sipas Marshak (1993), është si më poshtë vijon:

- supozimi linear - lëvizja është nga një gjendje tek tjetra, e shtrirë përpara në kohë;

- supozimi progresiv - lëvizja është nga një gjendje me e thjeshtë në një gjendje më të mirë;
- supozimi i qëllimit - lëvizja është drejt një gjendje specifike të fundit;
- supozimi i çekuilibrit - lëvizja kërkon çekuilibër, p.sh. një forcë detyruese dhe shkatërruese; dhe
- supozimi i veçantisë - lëvizja është e planifikuar dhe e menaxhuar nga njerëzit pavarësisht nga sistemi.

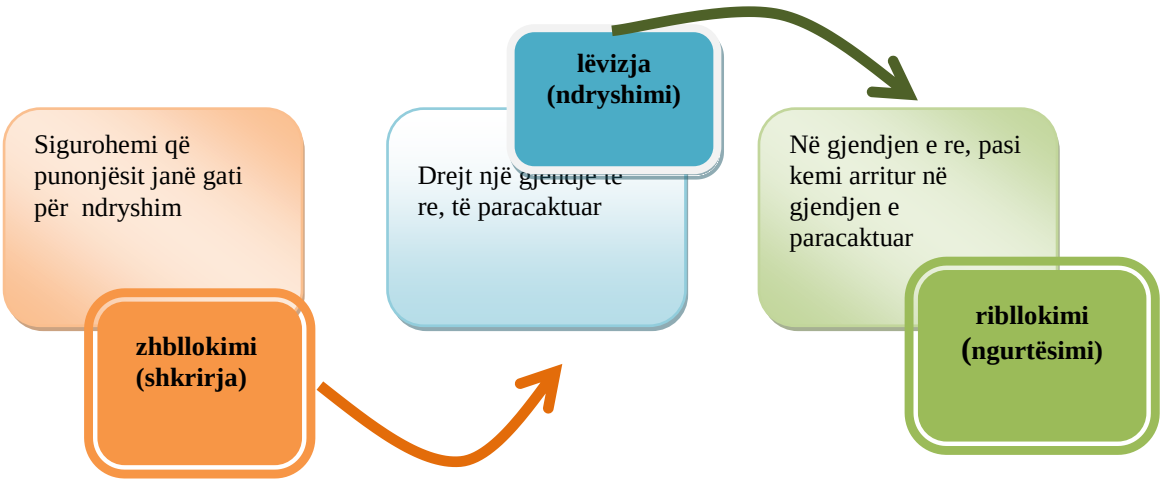
Por pavarësisht teorive dhe modeleve rreth ndryshimit të planifikuar, një element kyç në këtë proces është informacioni i plotë paraprak, komunikimi i kujdesshëm (Scott, 2007) dhe ndërtimi i një vizioni të përbashkët (Robbins dhe Finely, 1996), pasi është një proces që kërkon përfshirjen e shumë aktorëve dhe grupeve të ndryshme të interesit. Për rrjedhojë aftësitë dhe instrumentet e përdorura, duhet të përshtaten për të plotësuar nevoja specifike të organizatës brenda kontekstit të saj të veçantë (Greiner, 1998; Goleman, 2000; Christensen dhe Overdorf, 2000; Enriquez dhe Goldberg 2000).

Shumica e literaturës që trajton ndryshimin e qëllimshëm në organizata, mbështetet në modelin e ndryshimit të Kurt Lewin (1951, 1958), gjë që ofron kuadrin e plotë të ndryshimeve organizative (Goodstein dhe Burke 1995; Sapienza 1995; Kotter 1998). Ky model kalon në tri faza, si më poshtë vijon:

- Faza e parë, zhbllokimi ose shkrirja, sigurohemi që punonjësit janë gati për ndryshim;
- Faza e dytë, lëvizja ose ndryshimi drejt një gjendjeje të re, të paracaktuar; dhe
- Faza e tretë, ribllokimi ose ngurtësimi në gjendjen e re, pasi kemi arritur në gjendjen e paracaktuar.

Në figurën e treguar më poshtë jepet një pamje e plotë e procesit të ndryshimit, si dhe i tri fazave të lartpërmendura, hartuar nga Lewin (1951, 1958).

Figura No 4: Procesi i ndryshimeve organizative nga Lewin, 1958



2.3.5. Agjenti i ndryshimit

Bazuar në pohimet e disa studiuesve, "agjenti i ndryshimit" është një paradigmë e re e teknologjisë së informacionit dhe komunikimit (Wooldridge, 1997; Weiss, 1999), argumentet dhe aplikacionet e të cilës janë aplikuar në disiplinat shkencore dhe të inxhinieritë (Bussmann dhe Shild, 2000; Cerrada etj, 2007) . "Agjentët e ndryshimit" apo katalizatorët e ndryshimeve, siç do t'i quanin disa studiues duhet t'i përgatisin punonjësit për ndryshimin nëpërmjet komunikimit të hapur e të ndershëm (Armenakis etj, 1993). Burnes (2004) i përkufizon agjentët e ndryshimit si "njerëzit përgjegjës për drejtimin, organizimin dhe lehtësimin e ndryshimit në organizata". Padyshim Armenakis dhe Burnes i referohen autonomisë dhe kompleksitetit, pasi janë përshtatësit ndaj ndryshimeve dhe ndërprerjeve, ekspozojnë inteligjencë dhe janë të shpërndarë në natyrë (Ferber, 1999; Lam dhe Ip, 2011), individët që veprojnë në nivele të ndryshme dhe mbajnë grada të ndryshme brenda një organizate, duke siguruar se ka kapacitet operacional dhe strategjik ndryshimi (Pettigrew dhe Whipp, 1991). Agjentët mund të ndihmojnë në vetërimëkëmbjen e organizatës së biznesit, por nga ana tjetër, ata mund të reagojnë në kohë reale ndaj trazirave (Horling dhe Lesser, 2004), janë vitalë në kontekstin e globalizimit (Nareyek, 2001). Bazuar në këtë qasje të problemit, ata mund të simulojnë autonominë, përgjegjshmërinë, teprinë, dhe shpërndarjen e aktiviteteve të programit (Yokoo, 2001). Bazuar nga kushtet e ndryshme, agjentët mund të projektohen për të punuar me informacion dhe njohuri të

pasigurta dhe/ose të paplota (Kronienko etj, 2004). Por kush mund ta bëj agjentin e ndryshimit? A janë të gjithë punonjësit të gatshëm dhe të aftë për të bërë agjentin e ndryshimit? Sipas Child dhe Smith (1987) u promovuan për të bërë agjentin e ndryshimit personat që kishin pozita kyçe në organizatë, e që treguan gatishmëri për të promovuar ndryshime; individët e shëndoshë profesionistë marrin rolin e agjentit të ndryshimit si pjesë të punës së tyre brenda organizatës (Doyle, 2001).

Gjatë këtij procesi, agjentët e ndryshimit veprojnë kryesisht si negociatorë mes anëtarëve të ekipit dhe identifikojnë burimet e duhura të nevojshme për procesin e ndryshimit (Massey and Williams, 2006). Sipas Schein (1997) agjentët e ndryshimit duhet të bashkëveprojnë me lloje të ndryshme "mentalitetesh/këndvështrimesh" për të mbështetur ndryshimet brenda organizatës së tyre. Për të qenë një agjent i suksesshëm ndryshimi, Schein (1997) hartoi një qasje apo perspektivë të qartë mbi rolin e agjentit të ndryshimit, ku veçoritë e agjentit janë si më poshtë vijon:

- mbështetës;
- që ka të bëjë me realizmin e situatës;
- që pranon mungesën e njohurive;
- që sheh ndryshimin si ndërhyrje;
- që ofron mbështetje;
- që njeh problemet që iu përkasin atyre;
- mosurdhërues;
- mëson nga çdo ndërhyrje;
- përfshin njerëzit në problem;
- është duke kërkuar për zgjidhje; dhe
- duhet të fokusojë ekipin

Por padyshim që ka dhe zëra ndryshe. Hulumtues të ndryshëm shprehin shqetësimin për agjentët e ndryshimit, pasi ata veprojnë në një mjedis që ndryshon me shpejtësi të lartë dhe ndryshim të pandërprerë (Doyle, 2001). Prandaj ata do të shpreheshin skeptik, për sa u përket elementëve të poshtëshënuar:

- përshtatshmëria e agjentit të ndryshimit;
- aftësitë, formimi i tyre;

- arsyet individuale motivuese për të marrë një nismë ndryshimi;
- sanksionimin ose josanksionimin e iniciativave të ndryshimit;
- forcimin e menaxhimit të punonjësve;
- marrjen e nivelit të duhur të menaxhimit të kontrollit;
- volumin e projekteve të ndryshimeve; dhe
- presionin personal mbi individët për të ndërmarrë ndryshime.

Duke qenë se projektet janë të shtyra nga procesi dhe holistika, është shumë e mundur që projektet do të shtrihen në disa fusha profesionale, për këtë arsye është e nevojshme ngritja e një ekipi bërthamë (gjithëpërfshirës) dhe çdo iniciativë e propozuar ndryshimi duhet të jetë në linjë me qëllimet e përgjithshme të organizatës (Massey and Williams, 2006).

Si rrjedhojë, në këtë pjesë të disertacionit duke trajtuar ndikimin e ndryshimeve organizative në efektivitetin organizativ, ngrihet hipoteza se ndryshimet organizative që përfaqësohen nga bashkëpunimi për ndryshim, manaxhimi i rezistencës për ndryshim dhe nryshimi i planifikuar ndikojnë pozitivisht tek efektiviteti organizativ.

2.3.6. Ndikimi i kulturës organizative në ndryshimet organizative

Me rritjen e shpejtësisë së zhvillimit të shoqërisë nga njëra anë dhe nga ana tjetër me rritjen e shkallës së ndryshueshmërisë në organizatat e biznesit, menaxherët janë duke kërkuar vazhdimisht mënyra të reja për të gjeneruar angazhimin e punonjësve në ndryshimet organizative; i quajtur ndryshe gjenerimi dhe shfrytëzimi i avantazheve konkurruese në një treg kompleks dhe të ndryshueshëm pune (Lok dhe Crawford, 2001; Lee dhe Kamarul, 2009).

Vëmendje të veçantë nga hulumtues të ndryshëm në kohë të ndryshme ka marrë studimi i kulturës organizative dhe ndikimi i saj tek ndryshimet organizative (Lee dhe Kamarul, 2009). Vë re se studime të ndryshme theksojnë që përputhshmëria midis përpjekjes për ndryshim dhe kulturës është një kriter shumë i rëndësishëm për të arritur suksesin e organizatës. Në mënyrë që përpjekjet për ndryshim të argumentohen, duke qenë të afta për të sjellë forma të reja të njohurisë kulturore dhe të ndryshojnë kontekstin kulturor në një marrëdhënie reciproke, bazuar në disa studime të kohëve të fundit, disa hulumtues kanë arritur në përfundimin se kultura

organizative është një faktor përcaktues në performancën dhe aftësinë e një organizate për të realizuar proceset e reja me sukses (Igo dhe Skitmore, 2006; Ortiz dhe Arnborg, 2005; Chen, 2004; Fey dhe Denison, 2003), si dhe në gjenerimin e angazhimit dhe përmirësimin e performancës (Lok dhe Crawford, 2001; Peters dhe Waterman, 1982).

Tipa të caktuara kulturash janë më të gatshme dhe më të prirura për ndryshim. Madje, kërkojnë të përshkruajnë një kulturë të caktuar ose të identifikojnë fusha të mundshme që lidhen me iniciativat e ndryshimit (Schein, 2004). Sipas (Dellana dhe Hauser, 1999) "adhokracia" dhe tipat e kulturave të "grupit" janë të përshtatshme për menaxhimin e përgjithshëm të cilësisë; organizatat e konsoliduara të MTC-së kanë kultura proaktive dhe bashkëpunuese (Fok etj, 2001; Ruppel dhe Harrington 2001). Pra, shkurtimisht, kultura e një organizate ndikon në mënyrë të drejtpërdrejtë tek të gjitha aspektet e një biznesi, duke përfshirë performancën financiare dhe efektivitetin e proceseve të biznesit (Garcia, 2007; Want, 2003), paçka se hulumtues të tjerë ndihen skeptik në lidhje me marrëdhënien midis kulturës organizative dhe performancës (Kyriakidou dhe Gore, 2005), për shkak të mungesës së provave bindëse.

Studiuesit ose kanë propozuar tipa kulturash të pajtueshme për lloje të ndryshme të përpjekjeve për ndryshim (Kappos dhe Croteau, 2002), ose strategji të përputhshme zbatimi për tipa të ndryshme kulturash (Ruppel – Harrington, 2001). Në të njëjtin konkluzion arrin dhe Rashid (2004) me bashkëpunëtorët e vet, kur pohojnë se kulturat organizative që promovojnë vizion dhe vlera të përbashkëta janë më reaguese ndaj ndryshimit, e reagimi ndodh sidomos kur ndryshimi cenon vizionin dhe misionin e përbashkët të organizatës. Ndërsa, organizatat e fragmentuara ose kolektive janë më pak tolerante ndaj ndryshimit (Rashid etj, 2004; Garcia, 2007).
Në veçanti, studimet në industri dhe vende të ndryshme tregojnë se kulturat novatore dhe mbështetëse kishin ndikime të fuqishme pozitive tek angazhimi dhe niveli i përmbushjes së kërkesave të punës, ndërsa kulturat burokratike kishin një ndikim pozitiv (Wallach, 1983; Krausz etj., 1995; Lok dhe Crawford, 2001; Rashid etj., 2003; Silverthorne, 2004; Lee dhe Kamarul, 2009).

Po ashtu, Clarke (2006) konstatoi se bashkëpunimi për ndryshim lidhej ngushtë me rezultatet e performancës së punonjësve, por nga ana tjetër, te kjo e fundit ka një ndikim të konsiderueshëm stresi dhe elementesh demografikë të punonjësve (Kahn etj., 2011). Si qëllim arritjen e suksesit organizativ, duhet siguruar se përpjekjet për ndryshim janë të afta për të sjellë forma të reja të njohurisë kulturore dhe të ndryshojnë kontekstin kulturor në një marrëdhënie reciproke (Lawson, 2012).

Pavarësisht se formimi kulturor sipas Netta-s (2003) nuk mund të parashikohet dhe as të kontrollohet, manaxherët duhet të kuptojnë se përpjekjejet për ndryshim i nënshtrohen interpretimit dhe ri-interpretimit të vazhdueshëm dhe jo drejtpërdrejt të kontrollueshëm nga menaxhimi (Dube dhe Robey, 1999). Reagimet mund të ndikohen nga faktorë demografikë si gjinia, mosha dhe niveli i përvojës, të cilat ndikojnë direkt angazhimin për ndryshim dhe performancën e punonjësve (Natarajan dhe Nagar, 2011).

Nga literatura rezulton se disa praktika të menaxhimit të burimeve njerëzore, si zhvillimi i aftësive dhe trajnimi i punonjëseve, zhvillimi dhe njohja e personelit, luajnë rol të rëndësishëm në angazhimin organizativ efektiv të punonjësve (Zheng, 2009). Pa njohuri dhe aftësi, punonjësit nuk mund të kryejnë punën e tyre siç duhet dhe mund të jetë e vështirë për ta që të përfshihen në proceset e vendimmarrjes (Lawson, 2012; Dufour, 2008). Prandaj një element kyç, për të arritur një angazhim më të madh organizativ është trajnimi i stafit (Lang, 1992). Trajnimi, jo vetëm që ndikon në rritjen e aftësive të punonjësve dhe outpunin e kompanisë, por ka edhe ndikime psikologjike për rritjen bashkëpunimit të punonjësve në përmbushjen e ndryshimeve organizative (Benson, 2006). Madje Bartlett (2001), shkoi më tej duke analizuar marrëdhënien midis qëndrimeve të punonjësve ndaj trajnimit dhe ndjenjave të angazhimit organizativ, duke arritur në përfundimin se ofrimi dhe mbështetja për trajnime, shtysa dhe motivimi për të mësuar, mjediset e përshtatshme të trajnimit, si dhe shtysa për përfitime të perceptuara nga ana e trajnimit, janë të lidhura ngushtë me angazhimin e përgjithshëm të ndryshimeve organizative (Ahmad dhe Bakar, 2003).

Pra, bazuar në literaturën e lartpërmendur, duket sikur pohohet se përpjekjet për ndryshim do të pranohen menjëherë në kultura të pajtueshme ose do të rezistojnë në kultura të papajtueshme, por padyshim që do të variojnë nga lloji i ndryshimeve që do të ndodhin brenda organizatës së biznesit. Për këtë arsye, është domosdoshmëri e menaxhimit t'i marrë në konsideratë këto elemente, para se të ndërmarrë hapat e ndryshimeve organizative.

2.4. EFEKTIVITETI ORGANIZATIV

Efektiviteti organizativ ka qenë gjithmonë një shqetësim thelbësor si për menaxhimin edhe për studiuesit, i cili është përkufizuar përgjithësisht si një tregues, se sa mirë një organizatë biznesi është duke performuar bazuar në një grup kriteresh

(Scott, 2003). Për këtë qëllim në mënyrë të vazhdueshme organizatat e biznesit vlerësojnë efektivitetin organizativ për të kuptuar shkallën në të cilën organizatat arrijnë objektivat e tyre të përgjithshme, si dhe qëllimet e tyre të lidhura me përfitueshmërinë dhe rritjen në shitje dhe pjesës së tregut (Hult etj., 2004). Efektiviteti organizativ është përcaktuar si "shkalla në të cilën qëllimet organizative janë arritur" (Van De Yen, 1976), sipas tij efektiviteti është kriteri i fundit për vlerësimin e një organizate. Bazuar në konkluzionet e tij, produktiviteti është "efikasitet, dhe llogaritet si raporti i inputeve dhe autputeve, ose thënë ndryshe përpjekjeve të organizatës"(Van De Yen, 1976). Ndërsa moralin e punonjësve, ai e përkufizon, "si shkallën e mirëmbajtjes së sistemeve shoqërore në organizata". Sipas tij, të gjithë këto elementë kanë një lidhje të drejtë me efektivitetin organizativ. Sipas Gaertner dhe Ramnarayan (1983), "efektiviteti nuk është një gjendje, por është një proces në vazhdim; ai është karakteristikë për marrëdhëniet dhe jo për rezultatet, ai negociohet dhe nuk prodhohet" .

Padyshim që të gjitha organizatat e biznesit dëshirojnë të jenë të suksesshme, por jo të gjitha e arrijnë atë. Arritja e një niveli të lartë të efektivitetit organizativ është qëllimi më i lartë dhe i vazhdueshëm i çdo organizate biznesi. Megjithatë, vlen për të përmendur se efektiviteti është një koncept i gjerë, çka e rrit dukshëm shkallën e vështirësisë për matjen e tij, ndërkohë që organizatat kanë aktivitete të ndryshme, të fragmentuara dhe shpesh ndjekin shumë qëllime njëkohësisht (Daft, 2003). Natyra shumë e paqartë e organizatave karakterizohet nga qëllime dhe objektiva të shumta, madje dhe kontradiktore. Ndërkohë që, mjedisi i jashtëm i trazuar dhe shumë kompleks, ka penguar zhvillimin e një konceptualizimi të përbashkët të efektivitetit organizativ. Efektiviteti organizativ merr në konsideratë në tërësi gjithë variablat si në nivele organizative, edhe në nivele departamentesh. Duke vlerësuar shkallën në të cilën arrihen qëllimet e organizatës, pa harruar madhësitë e tyre si dhe aktivitetet e shumta që ato kryejnë njëkohësisht (Weick dhe Daft, 1982). Pra, realiteti objektiv rreth efektivitetit dhe performancës së një organizate është i vështirë për t'u dalluar (Cameron dhe Whetton, 1983), çka e bën efektivitetin organizativ në vetvete një temë kontradiktore që i është nënshtruar diskutimeve intensive si në fushat akademike, edhe në praktikë (Walton dhe Dawson, 2001).

Hulumtues të ndryshëm matjen e efektivitetit organizativ e shohin të ndarë në dy prespektiva bazike, në prespektivën objektive dhe prespektivën perceptuale. Perspektiva objektive, apo thënë ndryshe tradicionale, është e fokusuar kryesisht në

vlerësimin e matjeve financiare objektive të një organizate, duke përfshirë përdorimin e vlerave dhe formulave standarte për matjen, vlerësimin dhe krahasimin e performancës organizative (Thompson etj., 2005). Kjo mundëson një analizë krahasimore të bazuar tek performanca relative, ku shumë prej këtyre raporteve përdorin të ardhurat si bazë për analizë (Thompson etj, 2005). Si për shembull, nga të ardhurat vjetore, kthimi nga investimi, tek të ardhurat nga kapitali (Ellinger etj, 2002), nga ku të ardhurat, minus koston e shitjeve, sjellin vlerën e fitimit bruto dhe të ardhurat minus të gjitha kostot sjellin vlerën e fitimit neto. Megjithatë, këto raporte nuk janë të vlefshme për biznese të madhësive të ndryshme (Brigham dhe Houston, 2004), pasi asetet e tyre nuk janë të barabarta. Në këtë prespektivë mund të perfshijmë pjesën e tregut, përfitueshmërinë, nivelin e zhvillimit, novacionit dhe suksesit të përgjithshëm të organizatës në krahasim me konkurrentët kryesorë (Lee dhe Choi, 2004). Kështu që, në mënyrë të përmbledhur, efektiviteti organizativ mund të matet duke vlerësuar sesa e aftë është një organizatë për të minimizuar përdorimin e burimeve në procesin e shëndërrimit të inputeve në outpute (Thompson, 2004). Është e rëndësishme që efektiviteti organizativ të mos ngatërrohet me efiçencën organizative, e cila përfaqëson një masë të shëndërrimit të inputeve në outpute (Duncan dhe Elliott, 2004). Kur tepricat që gjenerojnë ndërmjet outputeve dhe inputeve janë të qëndrueshme, me kalimin e kohës ato rezultojnë me rritjen organizative dhe fuqinë e mbijetesës (Katz dhe Kahn, 1978). Gjatë këtij procesi organizata prodhon një vlerë shtesë, të cilën e arrin duke menaxhuar dhe mirëmbajtur efektivisht ciklin input-transformin-output dhe duke minimizuar dëmet në aktivitetet e saj (Keeley, 1984).

Edhe pse, pa të drejtë shpesh është vënë shenja e barazisë ndërmjet efektivitetit organizativ dhe efiçencës organizative (Ridley dhe Mendoza, 1993), paçka se, sa më efiçente është një organizatë aq më e shëndetshme dhe efektive do të jetë. Megjithatë, duhet theksuar se jo gjithmonë efiçenca siguron efektivitet (Llaci, 2010), pasi përmirësimet në efiçencën e brendshme jo gjithmonë sigurojnë rritje të efektivitetit organizativ, edhe pse efiçenca është thelbësore në funksionimin efektiv të organizatës.

Një prej sfidave për matjen e efektivitetit organizativ është fakti se për fat të keq shumë drejtues dhe grupe interesi të organizatave përdorin treguesit financiarë (Handa dhe Adas, 1996) si masën e vetme të efektivitetit, shpesh pa qenë në dijeni të mangësive të kësaj qasjeje, që do të thotë se "këto masa nuk mund të mbulojnë të

gjithë elementët e rëndësishëm të efektivitetit" (Hitt, 1988) Pra, vlen për të përmendur se kritikat e kësaj qasjeje kanë qenë të shumta, pasi matjet objektive nuk reflektojnë gjithmonë aftësitë dhe kompetencat e shumta që zotërojnë organizatat e biznesit (Kaplan dhe Norton, 1992).

Ndërsa prespektiva e dytë është perspektiva perceptuale, e cila përfshin perceptimet e njerëzve mbi mënyrën sesi një organizatë efektive ndjek synimet e saj, si për shembull përceptimet e përfitueshmërisë, niveli i përmbushjes së kërkesave të klientëve, të mësuarit dhe zhvillimi, proceset e brendshme të biznesit dhe marrëdhëniet e punonjësve ndërmjet tyre, si dhe ndërmjet punonjësve dhe eprorëve (McAdam dhe Bailie, 2002). Ndërsa sipas Gold et al. (2001), efektiviteti organizativ përfshin veprimtari të tilla si aftësia për të përmirësuar koordinimin e përpjekjeve, dhe komercializimin e shpejtë të produkteve të reja. Kendveshtrimi i tij ishte i fokusuar në dy grupe faktoresh; (a) faktorë të jashtëm, ku përfshinte: rritjene përgjithshme ekonomike, rritjen e industrisë dhe profitabilitetin, nivelin dhe intensitetine konkurrencës dhe së fundmi preferencat e konsumatorit. Ndërsa në grupin e dytë, të quajtur faktorë të brendshëm të firmës, ai do të gruponte: strukturën e kostos, madhësinë e firmës, efikasitetin e punonjësve dhe liderve të cilët mund të kontribuojnë në efektivitetin e përgjithshëm të organizatës. Gjithsesi, kritere të tjera mund të përfshijnë kontrollin e saj ndaj mjedisit të vet, balancën optimale të diferencimit, integrimit dhe përftimin e burimeve (Yuchtman dhe Seashore, 1967). Le të themi se ka patur një përpjekje në rritje për identifikimin e kritereve të efektivitetit (Carper dhe Snizek, 1980; Rich, 1992), këta dijetarë janë përpjekur për të zhvilluar tipologji të e organizatave ose për të përcaktuar karakteristikat kryesore që janë tipike për lloje të ndryshme organizatash. Mesa duket mos ekzistenca e një organizate "standarte", ka çuar në dështimin e këtyre për pjekjeve për të nxjerrë një set të përbashkët kriteresh. Gjithesesi, vlen për të përmendur se matjet perceptuale të performancës kanë korrelacion pozitiv me matjet objektive të performancës (Powell, 1992).

Siç dhe kam përmendur më lart, studimi im është fokusuar në studimin e variablave lidership, kulturë organizative dhe ndryshime organizative, të cilat bëjnë pjesë në perspektivën perceptuale, çka bën të dukshme shkallën e vështirësisë së matjes së tyre në raport me elementet e perspektivës objektive.

Efektiviteti organizativ është bërë shumë i rëndësishëm, sidomos gjatë viteve të fundit për shkak të rritjes së intensitetit të konkurrencës globale pasi organizatat

duhet të rrisin nivelin e rezultateve të tyre shumë dimensionale për të mbijetuar (Scott, 2003). Si rrjedhojë e shkrirjes së tregjeve dhe rritjes së konkurrencës globale nga njëra anë dhe nga ana tjetër zhvillimet në teknologjinë e informacionit dhe të telekomunikacionit, organizatat kërkojnë gjithmonë e më shumë të rivlerësojnë strukturat e tyre dhe proceset e punës, me qëllim rritjen e efektivitetit të tyre. Shancet e tyre për të mbetur konkurruese në një ekonomi globale që zhvillohet përditë, do të varet nga aftësia drejtuese e lidershipit, kultura organizative si dhe aftësia për ndryshime organizative me qëllim përshtatjen me shpejtësi mjedisit të biznesit që është vazhdimisht në ndryshim. Këto ndryshime shpesh imponojnë asetin human të mësojë metoda të reja pune dhe komunikim efektiv me njëri tjetrin, pasi kufinjtë organizativë bëhen më pak të qartë, ndërsa produktiviteti dhe performanca varet nga aftësia për marrjen e informacionit dhe aplikimin e njohurive në mënyrë më efektive (Lipnack dhe Stamps, 1997).

Sipas Quinn dhe Rohrbaugh (1983), efektiviteti organizativ konsiderohet të jetë një konstrukt me kritere të pranuara pasi zgjedhja e një grupi specifik kriteresh ndikohet nga preferenca dhe perceptimet e studjuesit apo përdoruesit, rreth ndonjë aspekti të caktuar të rezultateve organizative. Kriteret e efektivitetit ndryshojnë gjithashtu me kalimin e kohës, pasi ato mund të mos jenë më koherente me situatën. Ndërkohë që kriteret nuk mund të jenë universale per të gjithë organizatat apo nën grupet e tyre. Sipas Carmete dhe Freund (2002), një organizatë biznesi efektive, integron qasje të kapitalit njerëzor si strategji për përmbushjen e misionit të saj dhe ndihmon për arritjen e qëllimeve organizative (Bhatnagar , 2007).

Me qëllim për të përmbledhur modelet ekzistuese të efektivitetit organizativ dhe krijimin e një pikëpamjeje të integruar të efektivitetit organizativ, Quinn dhe Rohrbaugh (1983) propozuan një model tre-dimensional të vlerave konkurruese. Sipas tyre, tre dimensionet përbëhen nga: fokusi; struktura dhe procesi. Ku ne dimensionin "fokus", do të kuptojmë vlerat dhe preferencat për fokusin e brendshëm kundrejt fokusit të jashtëm për organizatën, ndërsa në dimensionin e dytë "struktura", do të kuptojmë fleksibilitetin dhe ndryshimin kundrejt stabilitetit dhe kontrollit dhe së fundmi në dimensionin e tretë për rezultatin e procesit do të kuptojmë mjetet kundrejt qëllimeve organizative. Sipas tyre, ky model tre-dimensional ofron një kuadër themelor për kërkuesit dhe vlerësuesit organizativë që të vendosin se cili lloj kriteri efektiviteti është më i përshtatshëm për rezultatet specifike për të cilat janë të interesuar.

Organizatat janë njësi sociale të krijuara me objektiva të qarta dhe të mirë përcaktuara për përmbushjen e një qëllimi të caktuar, si dhe për të qenë pjesë e shoqërisë. Parë në këtë këndveshtrim, efektiviteti organizativ i referohet faktit se në cilin nivel është arritur qëllimi i organizatës, dhe sa e aftë ka qenë organizata e biznesit për të maksimizuar rezultatin në mjedisin e jashtëm konkurrues. Pra, me sa sukses organizatat arrijnë misionin e tyre, ose përcaktohet gjithashtu si arritja e qëllimeve që kontribuojnë tek objektivat e përgjithshme të organizatës për shfrytëzimin e përgjithshëm optimal të burimeve (Pennings dhe Goodman, 1997). Organizata efektive është ajo që arrin qëllimet në mënyrë të vazhdueshme në një plan kohor të gjatë të papërcaktuar në të ardhmen, dhe sa e pajisur është organizata për të mbijetuar në botën moderne, duke ia dalë me sukses dhe duke u zhvilluar e rritur në të ardhmen nëpërmjet strategjive krijuese të përshtatjes (Banerjee., etj, 2012). Pa harruar limitet dhe kufizimet e ndryshme që një organizatë biznesi has gjatë aktivitetit të vet.

Bazuar në studimin e PaulMott (1972), ekzistojnë dy faktorë të rëndësishëm në efektivitetin organizativ: a) kapaciteti dhe aftësia për marrjen e burimeve të kërkuara për qëllime organizative; dhe b) kapaciteti dhe aftësia për të ndryshuar sipas rrethanave ndërsa marrin pjesë në procesin e mobilizimit të burimeve për arritjen e qëllimit organizativ. Fokusi i tij kryesorë ishte tek pikëpamja e brendshme e orientuar e efektivitetit organizativ. Të njejtin gjykim ndanin dhe Quinn dhe Rohrbaugh (1983), të cilët konkluduan se efektivitet organizativ quhet kur, efektiviteti i organizatës arrin qëllimet në nivel organizativ. Sipas Johnson dhe Johnson (2006), efektiviteti organizativ varet nga (1) anëtarët që kanë aftësi ndër-personale dhe në grupe të vogla, si dhe qëndrime personale dhe kompetenca teknike që duhet të jenë kontribues efektivë ndaj organizatës dhe (2) anëtarët që angazhojnë nivele të larta të energjisë psikologjike në punën e tyre dhe kompetencat e detyrave mund të inkurajohen si nga struktura organizative, edhe nga kultura organizative.

Efektiviteti organizativ mbulon në mënyrë gjithë përfshirëse qëllime dhe vlera të shumta të lidhura me aktorë të ndryshëm brenda dhe jashtë organizatës. Duke përfshirë gjithë qëllimet e organizatës, si dhe mekanizmat me të cilët arrihen këto qëllime. Siç e përmendëm dhe më lart treguesit financiarë të vetëm nuk mund të ofrojnë një pamje të mjaftueshme të organizatës së biznesit duke marrë në konsideratë funksionet multi-dimensionale të saj (Henry, 2011). Pra, informacioni që japin treguesit financiarë është gjithsesi i dobishëm si pjesë e procesit të plotë të analizës së

efektivitetit, por jo i mjaftushëm. Kështu që matjet e performancës që përdorin vetëm tregues financiarë janë të kufizuara dhe nuk përfaqësojnë të gjithë treguesit apo vlerat e organizatës së biznesit (Peters dhe Waterman, 1982). Madje treguesit financiarë shpesh konsiderohen si tregues të dobet të efektivitetit organizativ, pasi shpesh cënojnë pikëpamjen e aktorëve të tjerë mbi çështjen e efektivitetit (Denison, 1984).

Studjues të shumtë kanë hulumtuar për të gjetur dhe identifukuar karakteristika të ndryshme që i referohen efektivitetit organizativ. Sipas Mintzberg (1991), janë shtatë forca kryesore, të ndërlidhura, ku ndërveprimi i tyre dhe manaxhimi i mirë, do të rezultojë në efektivitet organizativ. Bazuar në konkluzionet e tij, shtatë forcat janë si më poshtë: drejtimi, efiçenca, përqendrimi, novacioni, aftësia, bashkëpunimi/kultura dhe konkurrenca/politika.

- E para e forcave, drejtimi fokusohet në drejtimin ku duhet të shkojë organizata, vizioni, misioni, një lloj udhëzuesi organizativ për të ardhmen e organizatës.
- Forca e dytë është efiçenca, e cila kërkon të vendosë dhe garantojë një "raport të mundshëm" (Mintzberg, 1991) midis shpenzimeve dhe të ardhurave gjatë aktivitetit të organizates.
- Forca e tretë është përqendrimi, element jashtëzakonisht i rëndësishëm te organizatat që kanë diversifikim aktivitetesh. Pra, kërkohet përqëndrim për harmonizimin e aktiviteve brenda organizatës si dhe të fokusojnë vëmendjen e tyre në tregje specifike.
- Forca e katërt është novacioni, në të cilin organizata kërkon mënyra të reja dhe përshtatje që do të përmirësojnë vlerën e produktit, si dhe rëndësinë për të mos humbur klientin.
- Forca e pestë është aftësia për të përmbushur detyra dhe funksione të ndryshme me shpejtësi dhe zhdërvjelltësi.
- Forca e gjashtë është bashkëpunimi në të cilin ideologjia dhe kultura e organizatës, nga ku lindin vlerat, besimet dhe interesat e ndryshme, të jenë në harmoni me njëra-tjetrën.
- Forca e fundit, rasti politik ku jo rrallë shfaqet në situata si agjenci rregullatore, të cilat përballen me konflikte dhe luftë të brendshme.

Mintzberg (1991), arriti ne përfundimin se nuk ka asnjë formulë magjike për efektivitetin organizativ. Ai sugjeron se për të arritur efektivitetin organizativ

organizatat duhet të japin një rëndësi të veçantë harmonisë së forcave të lartë përmendura si dhe ruajtjes së ketyre forcave në ekuilibër, pasi prishja e këtyre ekuilibrave do të ndikonte ne uljen e efektivitetit organizativ.

Mbështetur në punën disa vjeçare të Steers (1976) identifikohen katër kategori kryesore që influencojnë tek efektiviteti organizativ. Në kategorinë e pare bëjnë pjesë karakteristikat organizative si struktura ose teknologjia; në kategorinë e dytë përfshihen karakteristikat mjedisore dhe tregu ku operon organizata; ndërsa në kategorinë e tretë bëjnë pjesë karakteristikat e punonjësve, duke përfshirë nivelin e performances së tyre, si dhe bashkëpunimin e tyre me organizatën e biznesit; dhe së fundmi janë politikat menaxheriale që organizata e biznesit aplikon. Kategoria e tretë e faktorëve që ndikojnë në efektivitetin organizativ është trajtuar gjërësisht dhe nga Aydin dhe Ceylan, (2009), ku sipas tyre, bashkëpunimi organizativ, apo mbështetjen aktive të punonjësve në misionin e organizatës dhe shkallën e përputhshmërisë midis vlerave të punonjësve dhe organizatës. Duke qëne se punonjësi është mjeti i transferimit të mallrave apo shërbimeve nga organizata te klienti apo konsumatori, rëndësi të veçantë merr përmbushja e kërkesave të tyre, pasi shkalla e ndikimit të tyre tek klienti apo konsumatori është shumë e lartë. Drejtimi duhet të përdor politika të tilla me qëllim që të mbaj punonjësit të motivuar për të prodhuar, si dhe për të ofruar shërbimin e organizatës tek klienti pa hezitim. Pra, në qoftë se punonjësit janë dakort me objektivat e organizatës, ata do të kenë një mbështetje më të madhe dhe do të kontribuojnë për të ndihmuar organizatën të arrijë objektivat e saj. Kjo sugjeron një harmoni mes qëllimeve të organizatës dhe qëllimeve personale të punonjësve, duke shmangur qëllimet konfliktuale të tyre (Keeley, 1984). Të katërta këto kategori përfshijnë si forcat e brendshme dhe ato të jashtme që influencojnë direkt efektivitetin organizativ.

Siç edhe përmenda me lartë, efektiviteti organizativ është një proces i vazhdueshëm dhe si i tillë, mekanizmat për matjen e tij nuk mund të jenë të mirëpërcaktuar sa mekanizmat që përdoren për treguesit financiarë që kanë afate të përcaktuara kohore dhe historike e jo parashikuese (Lewin dhe Minton, 1986). Ai matet duke pyetur informuesit për perceptimet e tyre të performancës së tyre organizative në krahasim me atë të konkurrentëve së tyre kryesorë. Variabla të tilla si lidershipi, kultura organizative dhe ndryshimet orgnaizative, të gjitha tregojnë ndikime qoftë të drejtpërdrejta tek efektiviteti organizativ ashtu dhe të tërthorta.

Siç dhe e kemi përmendur më lartë, një faktor kyç i lidhur me efektivitetin organizativ është kultura organizative (Denison, 1990; Gordon dhe DiTomaso, 1992), lidershipi dhe ndryshimet organizative. Pasi kultura organizative ndikon në integrimin e sjelljeve të anëtarëve, duke ndihmuar ata, të ndërtojnë marrëdhënie me njëri tjetrin dhe nga ana tjetër ndihmon organizatën që të përshtatet me mjedisin e jashtëm (Denison, 1990; Daft, 1995). Gjatë analizimit të kulturave organizative, studjuesit janë përpjekur të profilizojnë kultura tejet produktive, si rrjedhojë e kontributit të madh që ato japin në efektivitetin orgnizativ. Një shembull është teoria Z e tipareve kulturore ideale e Ouchi and Jaeger (1977), për angazhimin bazë kulturorë ndaj vlerave individualiste me një model tejet kolektiv jo-individual të ndërveprimeve (Ouchi dhe Jaeger, 1977), të cilat kontribuojnë për një efektivitet më të lartë në nivelin organizativ. Liderët dhe punonjësit përmbushin synimet e vështira ekonomike kur normat dhe vlerat e një kompanie ndahen gjerësisht me stafin dhe kur reputacioni i saj për integritet është i lartë, liderët dhe punonjësit dëshirojnë dhe përpiqen me çdo kusht të kenë sukses (Heinemen, 2007). Ndërsa Deal dhe Kennedy (1983),duke parë impaktin e madhe të kulturës tek efektiviteti organizativ, do ta quanin atë kulturë të fuqishme. Ata konstatuan se një kulturë e fuqishme mund të fuqizojë punonjësit (Pascale, 1984) dhe të forcojë bashkepunimin e tyre me organizatën, ndërkohë që rrit vetëbesimin e tyre (Posner, Kouzes, dhe Schmidt, 1985), dhe nga ana tjetër ndikojnë në rritjen e rezultateve organizative (Bycio etj, 1995). Por pa lënë mënjanë, domosdoshmërinë e procesit të ndryshimit, për të gjitha firmat që synojnë të zhvillojnë dhe ruajnë një pozicion konkurrues në industritë e tyre (Burke, 2002). Gjithësesi, pa harruar vështirësinë e procesit të ndryshimit organizativ (Cinite etj, 2009), pasi ky është një proces tepër kompleks dhe kërkon nga drejtuesit e lartë që të zhvillojnë kapacitete të shumta organizative, përdorimin dhe angazhimin e disa llojeve të burimeve në sasi të mëdha, që shpesh janë të parevokueshme për organizatën (Eisenhardt dhe Zbaracki, 1992; Henriquez dhe Del Sol, 2012). Duke u fokusuar në shumicën e literaturës së specializuar mbi ndryshimet organizative, argumentohet se për të pasur sukses në procesin e kryerjes së ndryshimeve organizative, nevojiten disa kapacitete individuale dhe në grup, të cilat lidhen me stilin e lidershipit (Battilana etj, 2010), pranimin e ndryshimit brenda organizatës (Stensaker dhe Falkenberg, 2007), diskutimet paraprake (Grant dhe Marshak, 2011), për manaxhimin e rezistencës ndaj ndryshimeve, komunikimin konstruktiv dhe kulturën organizative (Burke, 2002).

Duke u mbeshtetur në teorine e harmonizimit të Semler (1997), variablat në fjalë, kultura organizative, lidershipi dhe ndryshimet organizative duhet të bashkëpunojnë në harmoni me njëra tjetrën për të krijuar një tërësi sinergjike, në mënyrë që të krijohet një mjedis që lehtëson arritjen e objektivave të organizatës, si dhe rritjen e efektivitetit organizativ.

2.5. PËRMBLEDHJE

Në këtë kapitull, është shfrytëzuar një literaturë e pasur, kryesisht ajo e huaj për shkak dhe të diversitetit që ka, por pa harruar dhe literaturën vendase. Jam fokusuar kryesisht të teoritë e ndryshme të lidershipit, kulturës organizative dhe ndryshimeve organizative. Duke bërë një krahasim dhe përballje midis teorive të ndryshme rreth çështjeve të lartpërmendura, kam arritur të nxjerrë në pah veçoritë dhe karakteristikat e tyre në funksion të efektivitetit organizativ. Gjatë këtij kapitulli nuk kanë munguar përkufizimet e shumta rreth çështjeve të trajtuara, pasi janë parë si elementë të qenësishëm për disertacionin.

Modeli i klasifikimit të liderëve, i ofruar nga Bass dhe Avolio (1994) do të përdoret në këtë disertacion, duke trajtuar tri tipat e lidershipit sipas hulumtimit të tyre: (1) transaksional - që përdor mekanizmin e kontrollit dhe shpërblimeve për të motivuar në nivel të jashtëm; (2) transformues - që përdor shpërblimet për rritjen e angazhimit dhe motivimin në nivel të brendshëm; dhe (3) laissez-faire – janë liderët që nuk ofrojnë asnjë reagim ose mbështetje ndjekësve të tyre. Vlen për të përmendur se pyetësori që do të përdoret për të testuar ndikimin e lidershipit në efektivitetin organizativ do të jetë një pyetësor tipik i përdorur prej vitesh nga hulumtues të ndryshëm, i karakterizuar nga efikasiteti e siguria e lartë e matjes.

Dimensionet e kulturave organizative të ofruara nga Denison (1990), Denison dhe Mishra (1995), dhe Fey e Denison (2003) i bëjnë një klasifikim të ri kulturës organizative, duke e ndarë në katër karakteristika të ndryshme, të etiketuara si më poshtë vijon:

1. përshtatshmëria, i referohet shkallës në të cilën një organizatë ka aftësinë për të ndryshuar sjelljen, strukturat dhe sistemet, me qëllim mbijetesën;

2. qëndrueshmëria, i referohet shkallës në të cilën besimet, vlerat dhe pritshmëritë ruhen vazhdimisht nga anëtarët në rritjen e harmonisë dhe efiçensës;

3. misioni, i referohet arsyes së ekzistencës së vet organizatës dhe qëllimit, ku ajo synon të arrijë; dhe

4. përfshirja, i referohet nivelit të pjesëmarrjes së anëtarëve të një organizate në vendimmarrje.

Gjithashtu, pyetësori që do të përdoret për të testuar impaktin e kulturës organizative në efektivitetin organizativ do të jetë ai që është ndërtuar nga vetë autorët. Ndërsa ndryshimet organizative, të karakterizuara nga faktorët e qenësishëm për ndryshimin efektiv te organizatave, si:

a) Bashkepunimi per ndryshime organizative nënkuptojnë marrjen përsipër të ndryshimeve në bizneset kryesore, misionin e organizatës, stilin e lidershipit, kulturën organizative, angazhim të rëndësishëm strategjik në lidhje me burimet dhe kapacitetet që posedon organizata e biznesit (Burke, 2002; Henriquez dhe De Sol, 2012). që lidhet me atashimin emocional pozitiv të punonjësit për shkak të ndjenjave apo të detyrimit moral, si identifikimin dhe përfshirjen në organizatë. Edhe këtu pyetësori që do të përdoret do të jetë "Organizational Commitment Questionnaire" i ngritur nga Mowday and Steers duke përfshirë dhe disa ndryshime të bëra nga unë, me qëllim përshtatjes më mirë realitetit shqiptar.

b) Manaxhimi i rezistences per ndryshim, qëndrimi ose sjellja e padëshirueshme e punonjësve në përgjigje të përpjekjeve të ndryshimeve organizative, ndërsa përpiqen të ruajnë situatën aktuale me fanatizëm (Jansson, 2013). Edhe pse shpesh rezistenca e punonjësve gjatë procesit të ndryshimit, nuk perceptohet prej tyre si rezistencë, por si gjest mbijetese (Maurer, 2000).

c) Ndryshimi i planifikuar nuk mund të jetë i qëndrueshëm pa një qëllim të caktuar (Boyatzis, 2006). Synimi i ndryshimit të qëllimshëm apo i planifikuar është që të kryej përmirësime të shpejta në vlerë ekonomike, ndërsa njëkohësisht formon një organizatë ku: proceset dhe njerëzit përshtaten siç

duhet për misionin e saj, me qëllim përmbushjen me sukses të raundit të ardhshëm të ndryshimit të nevojshëm (Beer dhe Nohria 2000).

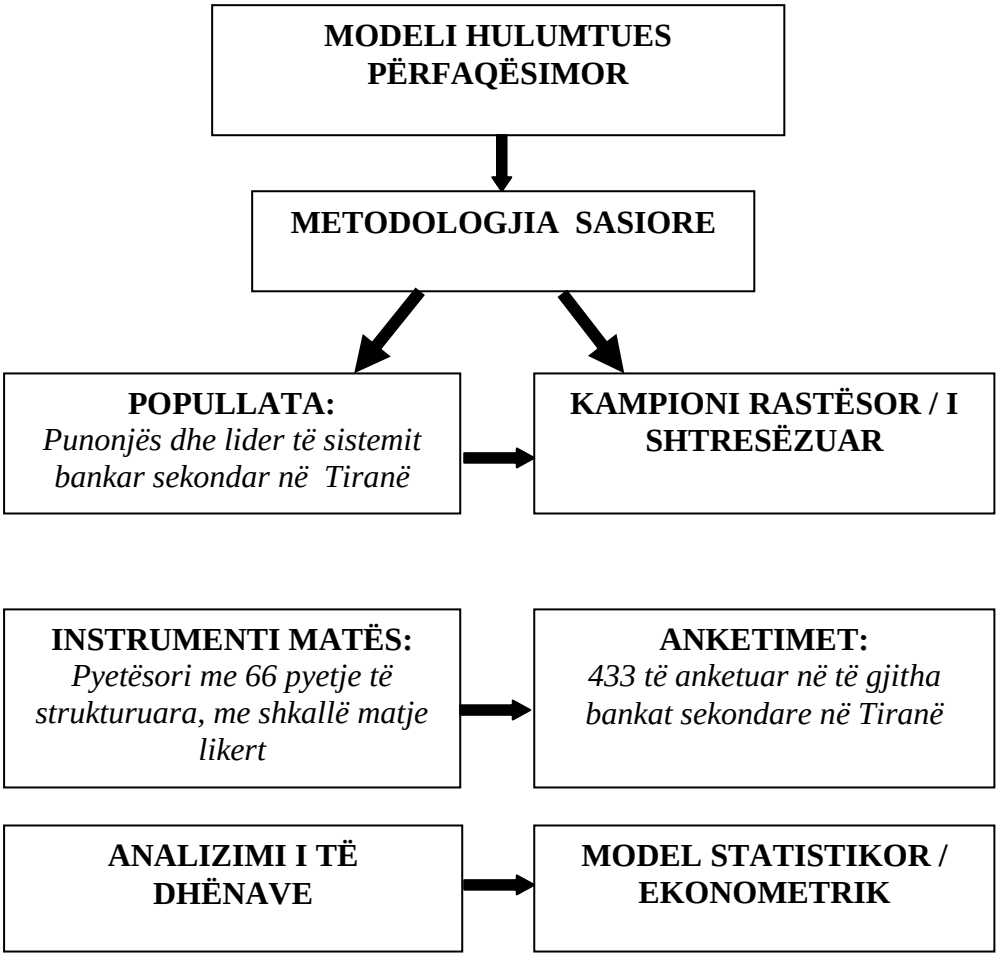
KAPITULLI I TRETË: METODOLOGJIA KËRKIMORE

3.1. Qasja metodologjike e studimit

Për të realizuar këtë studim mbi impaktin e lidershipit, kulturës organizative, ndryshimeve organizative dhe efektivitetit organizativ në bankat e nivelit te dytë në Tiranë, u përzgjodh metodologjia sasiore e hulumtimit, e cila bëri të mundur testimin dhe matjen e dukurive, qëndrimeve dhe opinioneve të të anketuarve duke garantuar që në rast përsëritjeje të studimit në të njëjtat proçedura dhe metodologji hulumtimi te përftohen të njëjtat rezultate me ato aktuale.

Nëpërmjet kësaj qasjeje ontologjike dhe epistomologjike pozitiviste, u parashtruan pyetejet e hulumtimit dhe u ngritën hipotezat për testim, të cilat në vazhdim u testuan nëpërmjet numërimit të ngjarjeve dhe analizave të tjera statistikore ekonometrike si; mesatarja, mediana, devivimi standart, kuartilet, testet parsons, korrelacionet, matricat, regresionet etj. Më poshtë paraqiten në mënyrë grafike hapat e ndjekur për metodologjinë e këtij punimi.

Figura No 5: Modeli hulumtues i punimit



3.2. Popullata për studim

Natyrisht pjesë e këtij studimi nuk ishte e mundur që të bëheshin të gjitha organizatat e biznesit vendas me të gjithë punonjësit e tyre, kjo për shkak të ndyshimeve të shumta që mund të hasen në kulturë, lidership dhe të heterogjenitetit të popullatës, nga ana tjetër koha fizike por dhe kostoja financiare e bëjnë të pamundur një gamë të tillë studimi. Për rrjedhojë studimi u fokusua në analizimin e faktorëve lidership, kulturë organizative, ndryshimeve organizative në efektivitetin organizativ të bankave të nivelit të dytë që operojnë dhe shtrijnë aktivitetin e tyre në kryeqytet. Arsyeja se përse popullata për studim ishin punonjësit e bankave sekondare në kryeqytet është edhe fakti që mbi 50% e numrit të punonjësve të sistemit bankar janë të punësuar në bankat që operojnë në kryeqytet, si dhe për faktin që numri i vogël i punonjësve në rrethe nuk do të sillte ndryshime të qënësishme në analizimin e të gjithë rasteve për studim. Kështu, numri tërësorë i rasteve që u përfshin si objekte studimi ishin punonjësit e bankave sekondare në Tiranë.

3.3. Kampioni dhe proçedurat e kampionimit

Për përzgjedhjen rast pas rasti të individëve që do të merrni pjesë në këtë studim u përdorën proçedurat e kampionimit rastësor dhe të shtresëzuar. Sipas kësaj proçedure u garantua mundësi e barabartë për të qënë pjesë e këtij e studimi për çdo punonjës në bankat sekondare në Tiranë, si dhe nëpërmjet shtrezësimit të kampionit u garantua përfaqësueshmëria e popullatës për studim. Në studim morën pjesë punonjës të 15 bankave që operojnë në Tiranë si: Alfa Bank, Banka Kombëtare Tregtare, CA, CRE, FIB, ICB, Intesa San Paolo, NBG, PC, Raiffeissen bank, SG, Tirana bank, UBA, Union Bank, Veneto, në të cilat janë të punësuar 4277 punonjës në total.

Nga 500 raste të kontaktuara për të qënë pjesë e studimit, vetëm 23 prej tyre nuk plotësuan deri në fund pyetësorin duke e lënë përgjysëm, të cilat nuk u morën në konsideratë në analizë, ndërkohë 44 prej tyre e refuzuan pjesmarrjen në studim dhe kryesisht për mungesë kohe fizike. Në rastet kur refuzohej pjesmarrja në studim, proçedohej me emrin pasardhës në listën e punonjësve të bankës përkatëse. Kësisioj, kampioni përfundimtarë u përbë nga 433 raste që morën pjesë në studim, të dhëna të cilat u analizuan për testimin e hipotezave të kërkimit.

Në secilën prej bankave në bashkëpunim me drejtuesit e niveleve të larta u sigurua lista emërore e të gjithë punonjësve të tyre, kësisoj proçedurat për një

kampionim të rastësishëm u bazuan në listat emërore të punonjësve, nga ku u përzgjodhëm për studim 1/10 raste sipas listës emërore. Ndërkohë, për të garantuar përfaqësueshmëri të çdo karakteristike të mundshme të rasteve u proçedua edhe mbi bazat e kampionimit të shtresëzuar, ku;

“ *numri total i pyetësorëve të parashikuar për mbledhjen e të dhënave / numrin total të popullatës për studim = me koeficientin e përftuar, i cili u shumëzua më tej me kategoritë në interes për studimin si numri total i punonjësve të çdo banke. Konkretisht, numri i pyetësorëve/ numrin total të popullatës për studim= koeficientin e përftura X me numrin total të çdo dege apo filiali bankar në Tiranë*”.

Tabela No 5: Permbledhja e bankave me numrin e punonjesve perkates

	Emri i bankës	**Numri i punonjësve total në Shqipëri**	**Numri punonjësve vetëm në Tiranë *(popullata)***	**Punonjësit që morën pjesë në studim *(kampioni)***
1	Alfa Bank	395	238	24
2	BKT	908	576	58
3	Credins	615	297	30
4	Credit Agricole	254	197	20
5	FiB	120	120	12
6	ICB	97	89	9
7	Intesa San Paolo	560	420	30
8	NBG	278	225	24
9	ProCredit Bank	417	274	27
10	Raiffesisen Bank	1392	960	96
11	Societe General Bank	409	244	25
12	Tirana Bank	417	302	30
13	UBA Bank	50	44	5
14	Union Bank	313	194	20
15	Veneto Bank	120	97	10
	TOTALI	**6345**	**4277**	**433**

3.4. Instrumenti matës

Si instrument matës u përdor pyetësori i strukturuar me kategori përgjigjesh paraprakisht të strukturuara, i ndarë në katër seksione kryesore si; seksioni

demografik, seksioni i ndryshimeve organizative, seksioni i kulturës organizative dhe seksioni i stilit të lidershipit. Pyetësori përmbante gjithsej 66 pyetje, të standartizuara që kishin si qëllim testimin e pohimeve dhe qëndrimeve të çdo të anketuari në lidhje me efektivitetin organizativ. Plotësimi i pyetësorit zgjati rreth 15-20 minuta për çdo të anketuar dhe mbledhja e të dhënave u shtri në afatet kohore janar-mars 2014. Ky model pyetësori u përzgjodh mbi bazat e një studimi përfaqësues, për të bërë të mundur evidentimin e marrëdhënies mes faktorëve që ndikojnë në efektivitetin organizativ të bankave sekondare në Tiranë. Ndarja në seksione e pyetësorit, bëri të mundur grupimin e pyetjeve të një tematike të përbashkët në një seksion të vetëm, si dhe kalimin natyrshëm nga një pyetje në tjetrën deri në seksionet pasardhëse.

Për instrumentin matës, përpara se të niste faza e anketimit me kampionin e përcaktuar për studim, u realizua një test pilot me 50 punonjës të bankave të ndryshme si dhe me disa specialistë e kolegë. Kështu, u bë i mundur testimi i dhe më tej analiza pilot për këto të dhëna të grupura, të cilat ndihmuan për të kuptuar nëse është e nevojshme të bëhen ndryshime të mëtejshme.

Me çdo të punësuar në bankat e nivelit të dytë në Tiranë, u prezantua studiuesi, profesioni dhe arsyet se përse merr përsipër këtë studim, tematika e këtij studimi, qëllimi dhe objektivat. Në mënyrë të veçantë iu dha rëndësi çështjeve etike të studimit, ku çdo i anketuar u garantua që të dhënat e tij do të mbeteshin kofidenciale dhe se marrja pjesë në këtë studim është vullnetare. Nëse ndonjëri prej tyre refuzon anketimin për ta nuk do të kishte pasoja në punë apo më gjërë. Të dhënat do të analizoheshin në grup dhe asnjë prej të anketuarve nuk mund të identifikohej. Në fund të kësaj marrëveshjeje mes palëve, që u ngrit për të marrë miratimin e çdo të anketuari për plotësimin e pyetësorit, u lanë kontaktet si adresa dhe numri i telefonit, për të lejuat çdo të anketuar pjesë e këtij studimi, të interesohet më tej për ecurinë dhe rezultatet e punimit në të cilin ishte pjesë.

Më tej, pyetësori fillon me seksionin demografik, ku u ndërtuan pyetje që kanë të bëjnë më mbledhjen e të dhënave demografike si, mosha, gjinia, banka ku punojnë të anketuarit, pozicioni i punës së çdo të anketuari, arsimimi i tyre si dhe vitet e punës në bankën përkatëse, të cilat u pasuan me alternativa përgjigjesh të ngritura në grupe standarte kategorish si psh; Çfarë arsimi keni? Kategoritë standarte të përgjigjeve për çdo të anketuar ishin; *1. Shkollë e mesme, 2. Studime të larta (sistemi katër vjecarë), 3. Studime të larta (bachelor), 4.Master profesional, 5. Master Shkencor, 6. Doktor Shkencash dhe 7. Tjetër____*

Në seksionet në vazhdim, të anketuarve iu kërkua që të mbanin qëndrimet dhe opinionet e tyre në lidhje me pohimet e parashtruara në secilin prej seksioneve. Kështu, në të gjithë seksionet e tjera veç atij demografik, u përdorën shkallët e matjes likert dhe me renditje. Në këtë kuptim çdo të anketuari iu drejtua një shprehje në formë pohimi që ka të bëjë me ndryshimet organizative, natyrën e organizatës ku punon, kulturën apo llojin e lidershipit, dhe të anketuarve iu kërkua që të pohojnë sesa dakort ose jo janë me qëndrimet, opinionet apo pohimet e dhëna. U përcaktuan pesë kategori përgjigjesh, duke filluar me; *1= Aspak , 2= Pak , 3= Disi , 4= Dakort, 5. Plotësisht dakort.* Sipas shkallës likert, në rastet kur një i anketuar përzgjedh kategorinë e mesme, që në këtë rast është *3= Disi*, nuk tregon asnjanësi por është një e dhënë mjaft e rëndësishme sepse tregon që pohimi në fjalë për të anketuarin nuk është i rëndësishëm. Siç shihet edhe më lart, në të gjitha kategoritë e përgjigjeve, niset nga qëndrimi negative, drejt atij asnjanës dhe mbyllet me atë më pozitivin. Kështu, renditja e kategorive ka kahe ekstreme të vlerave, nga qëndrimi më negative drejt atij më pozitiv.

3.5. Matja e ndryshimeve organizative

Ndërtimi i pyetjeve të këtij pyetësori dhe i shkallëve të matjes u bazua në punën e disa autorëve, ku përkatësisht për matjen e ndryshimeve organizative, rezistencës apo bashkëpunimit për ndryshim tek punonjësit në bankat e nivelit të dytë në Tiranë, u mor në konsideratë puna e Mowday dhe Steers (1982). Në këtë seksion u trajtua gadishmëria e punonjësve që ta ndihmojë organizatën për të qënë e sukseshme, besimi në lidhje me nevojën për ndryshime organizative, dëshira për të qënë pjesë e kësaj organizate. Ndërkohë, u trajtua rezistenca për ndryshim nga shumë faktorë si politikat organizative, normat kulturore, socializimi, përfshirja në procesin për ndryshim, komunikimi dhe koherenca si dhe konfliktet në kuadër të ndryshimit.

3.6. Matjet e kulturës organizative

Matjet e kulturës organizative u bazuan në dimensionet e parashtruara nga Denison (1990), Mishra dhe Denison (1995), dhe Fey dhe Denison (2003), të cilët e e ndajnë kulturën e një organizate në katër karakteristika si;

1. *Përshtatshmëria*, për të cilën u hartuan pyetje në formë pohimi mbi ndryshimin e kapacitetit organizativ në përgjigje të kushteve të jashtme, krijimin e ndryshimeve

të adaptueshme, fokusimin e organizatës tek konsumatori duke u përpjekur të parashikohen nevojat e konsumatorit në të ardhmen, të mësuarit organizativ ku organizata përkthen dhe interpreton sinjalet e mjedisit në mundësi.

2. *Konsistenca*, ku u trajtuan pyetje mbi ekzistencën e sistemeve organizative që nxisin strukturë efiçente, koordinimi dhe integrimi, aftësitë për marrëveshje në raste kritike për organizatën, dhe vlerat thelbësore të anëtarëve të organizatës si ndjenja e identitetit.
3. *Përfshirja*, ku u trajtuan pyetje në formë pohimesh mbi dedikimin e punonjësve në punë, përgjegjësitë në drejtimin e organizatës dhe informacionet e mjaftueshme. Investimet e organizatën mbi zhvillimin e aftësive të punonjësve për të ruajtur konkurueshmërinë dhe për të përmbushur nevojat e biznesit, orinetimi i ekipit drejt vlerave të punës në grup dhe arritjes së qëllimeve të përbashkëta, si dhe fuqizimi i çdo punonjësi që të ketë autoritet dhe iniciativë për të manaxhuar vetë punën e tij.
4. *Misioni*, për këtë dimension të kulturës organizative u hartuan pyetje për të kuptuar nëse punonjësit e dinë se ku po shkon kjo organizatë, nëse ka një drejtimi strategjik të organizatës që i jep kuptim qëllimit dhe drejtimit të saj, mbi vizionin afatgjatë që krijon motivim dhe kënaqësi në punë, si dhe mbi qëllimet dhe objektivat e kuptueshme dhe të matshmë për të testuar ecurinë e organizatës.

3.7. Matja e stilit të lidershipit

Për të realizuar matjen e stilit të lidershipit në bankat e nivelit të dytë në Tiranë, u përdor modeli i klasifikimit të lidershipit sipas Bass dhe Avolio (1994), sipas të cilit u trajtuan pyetje mbi tri stilet e lidershipit si;

1. *Lidershipin transformues*, ku të anketuarve u kërkohet që japin opinionin e tyre në lidhje, konsultimin e liderit me vartësit përpara se ai të marrë masa të nevojshme, në lidhje me motivimin e tyre për të tejkaluar interesat vetjake drejt interesave më të gjera për organizatën, me rreziqet që merr lideri i tyre dhe gjenerimin e zgjidhjeve të reja si dhe mbi analizat e individualizuara që mund të kryej lideri në organizatën e tyre.
2. *Lidershipin transaksional*, ku u përfshinë qëndrime mbi; shpërblimet e liderit për performancë të mirë, masat për punonjës që nuk përmbushnin standartet, mbi komunikimin e qartë të synimeve që duhet të arrijë çdo punonjës, dhe mbi ndërhyrjen e liderit vetëm në rastet kur problematikat shfaqen dhe jo më parë.

3. *Lidershipin liberal (laissez –fair)*; ku u përfshinë qëndrime si; lideri lejon vartësit të kenë një shkallë të madhe lirie në përcaktimin e objektivave të tyre dhe mënyrës sesi dëshirojnë t'i përmbushin ato, lideri u ofron vartësve informacion të mjaftueshëm dhe të nevojshëm duke shërbyer si ndërlidhës me mjedisin e jashtëm, dhe injoron çdo përgjegjësi duke i'u shmangur vendimeve dhe udhëheqjes.

3.8. Matja e efektivitetit organizativ

Në përfundim të pyetësorit çdo të anketuari i drejtohen katër pyetje që kanë lidhje me efektivitetin organizativ të organizatës ku punojnë dhe faktorët që ndikojnë në efektivitet. Pyetjet e ndërtuara mbështeten mbi faktorët lidership dhe impakti në efektivitet organizativ, kulturë organizative dhe impakti në efektivitet organizativ, ndryshimet organizative dhe impakti në efektivitetin organizativ, si dhe sa ndikon harmonizimi i të gjithë variablave si lidership, kulturë, ndryshim organizativ në organizatën ku ju punoni? Të gjithë këto faktorë janë të trajtuara gjërësisht në pjesën teorike të këtij studimi si dhe në seksionet përkatëse të instrumentit matës.

KAPITULLI I KATËRT: ANALIZA SASIORE / EKONOMETRIKE

4.1. Përshkrimi i karakteristikave të kampionit

Seksioni i parë i pyetësorit ishte ai demografik, nëpërmjet të cilit u mblodhën dhe më tej u analizuan karakteristika demografike të kampionit për studim, ku sipas analizës rezulton që kampioni është dominuar nga femrat, mosha 22-30 vjeç, arsimi 'Master Profesional', ndërsa shumica e të intervistuarve i përkasin bankës Raiffeissen dhe janë specialistë, me 2-5 vite punë kryesisht. Siç paraqitet në grafikun më poshtë, numri i femrave pjesmarrëse të punësuara në bankat e nivelit të dytë në Tiranë është 301 përkatësisht 69.5 % e kampionit për studim, ndërkohë që meshkujt e punësuar në këtë sektor janë 132 ose 30.5 % e kampionit.

Më poshtë janë parashtruar në formë të përmbledhur të dhënat demografike të këtij studimi si mosha e punonjësve e ndarë në disa grupmosha kryesore, pozicioni i punës që ushtrojnë në këtë sektor, vitet e punës në bankën përkatëse ku ata ushtrojnë profesionin e tyre, arsimimi i punonjësve dhe së fundi banka ku ata janë të punësuar. Le të marrim rast pas rasti analizën e pjesës demografike të instrumentit matës ku rezultojnë të kenë marrë pjesë në studim 261 punonjës të grupmoshës 22-30 vjeç që përbëjnë 60.3 % të kampionit, 116 punonjës të grupmoshës 31-35 vjeç përkatësisht 26.8% e kampionit, 45 punonjës të moshës 36-40 vjeç ose 10.4%, 8 punonjës të grupmoshës 41-46 vjeç ose 1.8% e kampionit, dhe 3 punonjës të moshës 41-51 vjeç që përbëjnë 0,7 % të kampionit, përkatësisht grupmosha me numër më të vogël punonjësish në këtë sektor. Siç edhe është evidente në këtë sektor punonjësit janë kryesisht të grupmoshave 22-30 vjeç dhe 31-35 vjeç, që zënë edhe pjesën dërrmuese të kampionit për studim.

Në këtë seksion të instrumentit matës të anketuarit u pyetën në lidhje me pozicionin e punës që kishin në bankën ku ata punonin dhe sipas të dhënave rezultoi se; në pozicionin *teller* ishin 130 punonjës që përbëjnë 30% të kampionit, më tëj si *specialistë* punojnë 170 punonjës ose 39.3 % e të gjithë të anketuarve, *analistë kredie* janë 94 punonjës ose 21.7% e të anketuarve, *manaxherë* janë 39 punonjës në këto banka ose 9% e kampionit për studim.

Vitet e punës të çdo punonjësi në bankat përkatëse ku ata ushtronin profesionin e tyre ishte një variabël tjetër i parashtruar në seksionin demografik të instrumentit matës, nga ku rezultoi se; 50 punonjës ose 11.5 % e kampionit, punonin

në pozicionin përkatës prej jo më shumë se 2-vitesh, punonjës që kishin 2-5 vite punë në bankën ku aktualisht punonin ishin 188 ose 43.4% e kamponit, 5-10 vite punë kanë 175 punonjës përkatësisht 40.4 % e të anketuarve, dhe më shumë se 10 vite pune në bankën ku ata punonin aktualisht kanë vetëm 20 punonjës që përbëjnë 4.6% të kampionit. Nje permbledhje te karakteristikave demografike gjendet ne figuren e meposhte shenuar.

Tabela No 6: Karakteristikat demografike te kampionimit

KARAKTERISTIKA DEMOGRAFIKE TË KAMPIONIT	*N*	*%*
GJINIA *(N= 433)*		
Femër	*301*	*69.5*
Mashkull	*132*	*30.5*
MOSHA *(N= 433 , DS= 0.80598 , M= 1.5530)*		
22-30 vjeç	*261*	*60.3*
31-35 vjeç	*116*	*26.8*
36-40 vjeç	*45*	*10.4*
41-46 vjeç	*8*	*1.8*
47-51 vjeç	*3*	*0.7*
POZICIONI I PUNËS *(N=433)*		
Teller	*130*	*30*
Specialist	*170*	*39.3*
Analist Kredie	*94*	*21.7*
Manaxher	*39*	*9*
VITET E PUNËS NË KËTË BANKË *(N=433)*		
Deri në dy vite punë	*50*	*11.5*
2-5 vite punë	*188*	*43.4*
5-10 vite punë	*175*	*40.4*
Më shumë se 10 vite punë	*20*	*4.6*
ARSIMIMI *(N= 433)*		
Shkollë e mesme	*4*	*0.9*
Bachelor	*53*	*12.2*
Master Profesional	*232*	*53.6*
Master Shkencore	*142*	*32.8*
Doktoratutë	*2*	*0.5*
BANKA KU PUNONI *(N=433)*		
BKT	*60*	*13.9*
Pro Credit	*28*	*6.5*
NBG	*25*	*5.8*
Credit Agricole	*22*	*5.1*
ICB	*8*	*1.8*
Raiffeissen	*98*	*22.6*
Tirana Bank	*30*	*6.9*
Intesa San Paolo	*30*	*6.9*
Credins	*30*	*6.9*
Societe General	*24*	*5.5*
Alfa Bank	*25*	*5.8*
UBA Bank	*10*	*2.3*
Veneto Bank	*12*	*2.8*
Union Bank	*20*	*4.6*
FIB Bank	*11*	*2.5*

Dy variablat e fundit të seksionit demografik janë arsimimi i punonjësve dhe banka në të cilën ata punojnë. Sipas të dhënave të përftuara nga analiza sasiore e frekuncës rezulton se; 4 punonjës ose 0.9 % e kampionit janë me arsim të mesëm të përgjithshëm ose profesional, me arsim të lartë (bachelor) janë 53 punonjës ose 12.2 % e të anketuarve, me Master Profesional rezultojnë 232 ose 53.6% e kampionit, me

Master Shkencor janë 142 punonjës ose 32.8% e kampionit, dhe me titullin Doktor Shkencash rezultojnë vetëm 2 punonjës ose 0.5 % e kampionit për studim, të cilët janë manaxherë të nivelit të lartë në bankën ku ata ushtrojnë profesionin e tyre.

Janë marrë në analizë punonjës të të gjitha bankave sekondare që ushtrojnë aktivitetin në Tiranë dhe në të gjitha degët/filialet përkatëse të tyre të shtrira në qytetin e Tiranës. Siç edhe është theksuar në pjesën e metodologjisë së studimit përzgjedhja e kampionit u realizua duke u mbështetur në proçedurat e kampionit të shtresëzuar dhe rastësor, ku për çdo bankë në total ka rezultur të jenë pjesmarrës si më poshtë; 60 punonjës të anketuar janë punonjës të BKT që përbëjnë edhe 13.9% të të anketuarve. Nga Pro Credit Bank janë anketuar 28 punonjës ose 6.5% e kampionit, NBG janë anketuar 25 punonjës ose 5.8% e kampionit, nga Credit Agricole janë anketuar 22 punonjës ose 5.1% e kampionit, nga ICB janë anketuar 8 punonjës ose 1.8 % , nga Raiffeissen Bank që është edhe banka me numrin më të madhe të të punësuarve në Tiranë, janë anketuar 98 punonjës ose 22.6 % e kampionit, nga Tirana Bank, Intesa San Paolo dhe Credins janë anketuar 90 punonjës përkatësisht 30 punonjës për secilën bankë që përbëjnë edhe 6.9 % të punonjësve të anketur në secilën prej tyre. Societe Genaral përbën 5.5% të të anketuarve ose 24 punonjës në total, nga Alfa Bank u anketuan 25 punonjës ose 5.8% e kampionit, nga UBA u anketuan 10 punonjës ose 2.3% e kampionit, Veneto 12 punonjës ose 2.8% e të ankuarve, Union Bank 20 punonjës ose 4.6 % e të anketuarve, dhe e fundit FiB Bank ku u anketuan 11 punonjës ose 2.5% e kampionit për studim.

Për këtë seksion u pa mjaft e rëndësishme analiza e kryqëzimit të variablit bankë më variablat e tjerë demografik. Nëpërmjet kësaj ***analize bivariate*** u përftuan rezultate konkrete për çdo bankë në raport me gjininë e kampionit, moshën, pozicionin e punë, vitet e punës apo edhe arsimimin e punonjësve të çdo banke që ishte pjesë e këtij studimi. Siç shihet në tabelat në vijim, nga analiza e kryqëzimit të variablit moshë më atë bankë, rezulton se në bankat BKT, Credit Agricole, NBG, Raiffeissen dhe të gjithë të tjerat në vazhdim numri më i madh i punonjësve i përket grupmoshës 22-30 vjeç. Vetëm në Pro Credit Bank numri më i madh i punonjësve i përket grupmoshës 31-35 vjeç. Ndërkohë grupmosha 47-51 vjeç janë të pakët në numër dhe rezultojnë vetëm në BKT, Veneto Bank dhe Raiffeissen Bank, me vetëm nga një punonjës. **Tabela No 7:** Kostabulata e moshës dhe gjinisë ndërmjet bankave.

Total

			Mosha					Total
			22-30	31-35	36-40	41-46	47-51	
Banka	BKT	Count	38	15	5	1	1	60
		% of Total	8.8%	3.5%	1.2%	0.2%	0.2%	13.9%
	PRO CREDIT	Count	10	14	3	1	0	28
		% of Total	2.3%	3.2%	0.7%	0.2%	0.0%	6.5%
	NBG	Count	12	6	7	0	0	25
		% of Total	2.8%	1.4%	1.6%	0.0%	0.0%	5.8%
	CREDIT AGRICOLE	Count	16	3	3	0	0	22
		% of Total	3.7%	0.7%	0.7%	0.0%	0.0%	5.1%
	ICB	Count	6	1	1	0	0	8
		% of Total	1.4%	0.2%	0.2%	0.0%	0.0%	1.8%
	RAIFFEISEN	Count	65	21	11	0	1	98
		% of Total	15.0%	4.8%	2.5%	0.0%	0.2%	22.6%
	TIRANA BANK	Count	15	12	2	1	0	30
		% of Total	3.5%	2.8%	0.5%	0.2%	0.0%	6.9%
	INTESA SAN PAOLO	Count	16	9	4	1	0	30
		% of Total	3.7%	2.1%	0.9%	0.2%	0.0%	6.9%
	CREDINS	Count	12	10	5	3	0	30
		% of Total	2.8%	2.3%	1.2%	0.7%	0.0%	6.9%
	SOCIETE GENERAL	Count	20	4	0	0	0	24
		% of Total	4.6%	0.9%	0.0%	0.0%	0.0%	5.5%
	ALFA BANK	Count	17	6	1	1	0	25
		% of Total	3.9%	1.4%	0.2%	0.2%	0.0%	5.8%
	UBA BANK	Count	6	4	0	0	0	10
		% of Total	1.4%	0.9%	0.0%	0.0%	0.0%	2.3%
	VENETO BANK	Count	6	3	2	0	1	12
		% of Total	1.4%	0.7%	0.5%	0.0%	0.2%	2.8%
	UNION BANK	Count	14	6	0	0	0	20
		% of Total	3.2%	1.4%	0.0%	0.0%	0.0%	4.6%
	FIB BANK	Count	8	2	1	0	0	11
		% of Total	1.8%	0.5%	0.2%	0.0%	0.0%	2.5%
Total		Count	261	116	45	8	3	433
		% of Total	60.3%	26.8%	10.4%	1.8%	0.7%	100.0%

Banka * Gjinia Crosstabulation

			Gjinia		Total
			femer	mashkull	
Banka	BKT	Count	46	14	60
		% of Total	10.6%	3.2%	13.9%
	PRO CREDIT	Count	17	11	28
		% of Total	3.9%	2.5%	6.5%
	NBG	Count	19	6	25
		% of Total	4.4%	1.4%	5.8%
	CREDIT AGRICOLE	Count	17	5	22
		% of Total	3.9%	1.2%	5.1%
	ICB	Count	6	2	8
		% of Total	1.4%	0.5%	1.8%
	RAIFFEISEN	Count	68	30	98
		% of Total	15.7%	6.9%	22.6%
	TIRANA BANK	Count	16	14	30
		% of Total	3.7%	3.2%	6.9%
	INTESA SAN PAOLO	Count	20	10	30
		% of Total	4.6%	2.3%	6.9%
	CREDINS	Count	22	8	30
		% of Total	5.1%	1.8%	6.9%
	SOCIETE GENERAL	Count	18	6	24
		% of Total	4.2%	1.4%	5.5%
	ALFA BANK	Count	15	10	25
		% of Total	3.5%	2.3%	5.8%
	UBA BANK	Count	8	2	10
		% of Total	1.8%	0.5%	2.3%
	VENETO BANK	Count	7	5	12
		% of Total	1.6%	1.2%	2.8%
	UNION BANK	Count	14	6	20
		% of Total	3.2%	1.4%	4.6%
	FIB BANK	Count	8	3	11
		% of Total	1.8%	0.7%	2.5%
Total		Count	301	132	433
		% of Total	69.5%	30.5%	100.0%

Tabela tjetër jep të dhëna mbi kryqëzimin e variablit gjini me atë bankë, ku sipas tabelës më lart rezulton se thuajse në të gjitha bankat dominon numri më i madh i punonjësve femra që shkon afërsisht deri në 2 herë më shumë sesa i meshkujve që punojnë në këtë sektor. Gjithsesi, Veneto Bank, Alfa Bank, Tirana Bank dhe Pro Credit Bank paraqesin diferenca më të vogla përsa i përket gjinisë së të punësuarve të tyre që ishin edhe pjesë e këtij studimi.

Në vijim në tabelat më poshtë janë paraqitur të dhënat mbi ***analizën biavariale*** për variablat *vite pune* dhe *bankë* në të cilën punojnë të anketuarit dhe siç duket sipas rezultateve në shumë pak banka është pohuar në numër të vogël punonjësish që kanë më shumë se 10 vite pune, kjo është e qartë edhe për faktin se sistemi bankar sekondar në Shqipëri është relativisht i ri. Gjithsesi, duket qartë që numri më i madh i punonjësve të çdo banke kanë pohuar se kanë afërsisht 2-5 ose 5-10 vite punë në bankën ku ata ushtrojnë profesionin e tyre, çfarë tregon stabilitet dhe qëndrueshmëri përsa i përket stafit të çdo banke. Dihet që lëvizjet e shpeshta të stafit mund të japin impakt negativ në efektivitetin organizativ të këtij sektori. Në secilën prej bankave numri i punonjëve që ka më pak se një vit që ushtrojnë profesionin në bankat përkatëse është shumë i vogël dhe konkretisht për secilën prej tyre mesatarisht nuk zë më shumë sesa 1 % të punonjësve të anketuar për çdo bankë, përjashtim bën BKT e cila ka 10 punonjës që kanë më pak se 2 vite punë në këtë bankë që është edhe 2.3 % e të anketuarve për këtë bankë, ndërkohë pjesa tjetër e punonjësve punojnë prej 2-5 vite 29 punonjës ose 6.7 % e të anketuarve të kësaj banke, dhe me 5-10 vite punë janë 18 punonjës ose 4.2 % e kampionit. Vetëm 3 punonjës kanë më shumë sesa 10 vite që punojnë në BKT që përbëjnë 0.7% të të anketuarve të kësaj banke.

Ndërkohë nga analiza bivariate mbi variablat *pozicion pune* dhe *banka* ku të anketuarit punojnë rezulton se; në të gjitha bankat kryesisht numëri më i madh i punonjësve të anketuar janë të pozicionuar si *teller* ose si *specialist* , natyrisht edhe *analistët e kredise* janë të konsiderueshëm në numër por gjithsesi janë në përqindje më të vogël sesa dy pozicionet e para. Përsa i përket pozicionit *manaxher*, siç edhe evidentohet lehtë në tabelë numri i tyre është me përqindje më të vogël. Duhet pasur parasysh se me manaxher kuptoj të gjitha nivelet e manxhimit të grupuar në një kategori të vetme, pra në të dhënat më poshtë sipas rastësisë dhe proçedurës së kampionit të shtresëzuar mundet që në disa banka si psh; Pro Credit bank, Intesa San Paolo dhe Raiffeissen Bank të jenë anketuar me rastësi manaxherë të nivele më të larta drejtuese për këtë sistem. Me rastësi në të gjitha bankat ka qënë pjesmarrës në

studim të paktën një manaxher, ku banka Raiffeissen ka numër më të madh manaxherësh në këtë kampion per shkak edhe të faktit që është banka me numrin më të madh të punonjësve në Tiranë.

Tabela No 8: Krostabulata e viteve të punës së të anketuarve sipas bankave përkatëse

Banka * Vitepune Crosstabulation

			Vitepune				
			Deri ne 2 vit	2-5 vite	5-10 vite	Me shume se 10	Total
Banka	BKT	Count	10	29	18	3	60
		% of Total	2.3%	6.7%	4.2%	0.7%	13.9%
	PRO CREDIT	Count	1	11	14	2	28
		% of Total	0.2%	2.5%	3.2%	0.5%	6.5%
	NBG	Count	5	8	12	0	25
		% of Total	1.2%	1.8%	2.8%	0.0%	5.8%
	CREDIT AGRICOLE	Count	2	11	7	2	22
		% of Total	0.5%	2.5%	1.6%	0.5%	5.1%
	ICB	Count	0	5	3	0	8
		% of Total	0.0%	1.2%	0.7%	0.0%	1.8%
	RAIFFEISEN	Count	3	49	45	1	98
		% of Total	0.7%	11.3%	10.4%	0.2%	22.6%
	TIRANA BANK	Count	2	14	12	2	30
		% of Total	0.5%	3.2%	2.8%	0.5%	6.9%
	INTESA SAN PAOLO	Count	8	6	13	3	30
		% of Total	1.8%	1.4%	3.0%	0.7%	6.9%
	CREDINS	Count	2	14	14	0	30
		% of Total	0.5%	3.2%	3.2%	0.0%	6.9%
	SOCIETE GENERAL	Count	3	13	7	1	24
		% of Total	0.7%	3.0%	1.6%	0.2%	5.5%
	ALFA BANK	Count	0	10	12	3	25
		% of Total	0.0%	2.3%	2.8%	0.7%	5.8%
	UBA BANK	Count	0	3	7	0	10
		% of Total	0.0%	0.7%	1.6%	0.0%	2.3%
	VENETO BANK	Count	1	5	5	1	12
		% of Total	0.2%	1.2%	1.2%	0.2%	2.8%
	UNION BANK	Count	8	8	3	1	20
		% of Total	1.8%	1.8%	0.7%	0.2%	4.6%
	FIB BANK	Count	5	2	3	1	11
		% of Total	1.2%	0.5%	0.7%	0.2%	2.5%
Total		Count	50	188	175	20	433
		% of Total	11.5%	43.4%	40.4%	4.6%	100.0%

Tabela No9: Krostabulata e pozicionit të punës të të anketuarve sipas bankave

Banka * Pozicioni Crosstabulation

			Pozicioni				
			Teller	Specialist	Analist kredie	Manaxher	Total
Banka	BKT	Count	18	24	12	6	60
		% of Total	4.2%	5.5%	2.8%	1.4%	13.9%
	PRO CREDIT	Count	1	17	6	4	28
		% of Total	0.2%	3.9%	1.4%	0.9%	6.5%
	NBG	Count	8	7	5	5	25
		% of Total	1.8%	1.6%	1.2%	1.2%	5.8%
	CREDIT AGRICOLE	Count	11	5	5	1	22
		% of Total	2.5%	1.2%	1.2%	0.2%	5.1%
	ICB	Count	3	3	1	1	8
		% of Total	0.7%	0.7%	0.2%	0.2%	1.8%
	RAIFFEISEN	Count	21	42	27	8	98
		% of Total	4.8%	9.7%	6.2%	1.8%	22.6%
	TIRANA BANK	Count	10	13	5	2	30
		% of Total	2.3%	3.0%	1.2%	0.5%	6.9%
	INTESA SAN PAOLO	Count	9	11	8	2	30
		% of Total	2.1%	2.5%	1.8%	0.5%	6.9%
	CREDINS	Count	10	10	6	4	30
		% of Total	2.3%	2.3%	1.4%	0.9%	6.9%
	SOCIETE GENERAL	Count	7	14	1	2	24
		% of Total	1.6%	3.2%	0.2%	0.5%	5.5%
	ALFA BANK	Count	9	7	8	1	25
		% of Total	2.1%	1.6%	1.8%	0.2%	5.8%
	UBA BANK	Count	3	3	4	0	10
		% of Total	0.7%	0.7%	0.9%	0.0%	2.3%
	VENETO BANK	Count	5	5	1	1	12
		% of Total	1.2%	1.2%	0.2%	0.2%	2.8%
	UNION BANK	Count	10	6	3	1	20
		% of Total	2.3%	1.4%	0.7%	0.2%	4.6%
	FIB BANK	Count	5	3	2	1	11
		% of Total	1.2%	0.7%	0.5%	0.2%	2.5%
Total		Count	130	170	94	39	433
		% of Total	30.0%	39.3%	21.7%	9.0%	100.0%

Në vijim, analiza bivariate mbi variblat *arsim* dhe *banka* ku të anketuarit punojnë rezulton të ketë këto të dhëna si më poshtë, ku vlen të theksohet se punonjës me arsim të mesëm të përgjithshëm ose profesional kanë vetëm bankat BKT, NBG, Credit Agricole dhe FiB Bank, ku për secilën rezulton të kenë një punonjës me arsim të mesem. .

Ndërkohë pjesa dërrmuese e kampionit të punonjësve janë me Master Profesional ose Shkencorë. Vetëm dy prej të anketuare që u përkasin bankave Pro Credit dhe Intesa San Paolo janë me titullin Doktor i Shkencave. .

Tabela No 10: Krostabulata e arsimit të të intervistuarve sipas bankave përkatëse

Banka * Arsimi Crosstabulation

			Arsimi					
			Shkolle e mesme	Bachelor	Master Profesional	Master Shkencor	Doktorature	Total
Banka	BKT	Count	1	8	24	27	0	60
		% of Total	0.2%	1.8%	5.5%	6.2%	0.0%	13.9%
	PRO CREDIT	Count	0	4	11	12	1	28
		% of Total	0.0%	0.9%	2.5%	2.8%	0.2%	6.5%
	NBG	Count	1	3	13	8	0	25
		% of Total	0.2%	0.7%	3.0%	1.8%	0.0%	5.8%
	CREDIT AGRICOLE	Count	1	5	14	2	0	22
		% of Total	0.2%	1.2%	3.2%	0.5%	0.0%	5.1%
	ICB	Count	0	2	5	1	0	8
		% of Total	0.0%	0.5%	1.2%	0.2%	0.0%	1.8%
	RAIFFEISEN	Count	0	15	53	30	0	98
		% of Total	0.0%	3.5%	12.2%	6.9%	0.0%	22.6%
	TIRANA BANK	Count	0	0	13	17	0	30
		% of Total	0.0%	0.0%	3.0%	3.9%	0.0%	6.9%
	INTESA SAN PAOLO	Count	0	2	17	10	1	30
		% of Total	0.0%	0.5%	3.9%	2.3%	0.2%	6.9%
	CREDINS	Count	0	6	17	7	0	30
		% of Total	0.0%	1.4%	3.9%	1.6%	0.0%	6.9%
	SOCIETE GENERAL	Count	0	2	16	6	0	24
		% of Total	0.0%	0.5%	3.7%	1.4%	0.0%	5.5%
	ALFA BANK	Count	0	0	15	10	0	25
		% of Total	0.0%	0.0%	3.5%	2.3%	0.0%	5.8%
	UBA BANK	Count	0	1	9	0	0	10
		% of Total	0.0%	0.2%	2.1%	0.0%	0.0%	2.3%
	VENETO BANK	Count	0	0	8	4	0	12
		% of Total	0.0%	0.0%	1.8%	0.9%	0.0%	2.8%
	UNION BANK	Count	0	3	11	6	0	20
		% of Total	0.0%	0.7%	2.5%	1.4%	0.0%	4.6%
	FIB BANK	Count	1	2	6	2	0	11
		% of Total	0.2%	0.5%	1.4%	0.5%	0.0%	2.5%
Total		Count	4	53	232	142	2	433
		% of Total	0.9%	12.2%	53.6%	32.8%	0.5%	100.0%

4.2 Analizimi i të dhënave për seksionin e lidershipit

Për pyetjen $L_{1.1}$ (*Përpara marrjes së vendimeve, lidershipi/manaxheri merr në konsideratë se çfarë duhet të thonë vartësit e tij/të saj.),* 3% e të intervistuarve është përgjigjur 'aspak', 12% e të intervistuarve është përgjigjur 'rrallë', 36% e të intervistuarve është përgjigjur 'ndonjëherë', 40% e të intervistuarve është përgjigjur 'shpesh' dhe 8% e të intervistuarve është përgjigjur 'gjithmonë', e kështu me radhë për të gjitha pyetjet në vijim. Nje pasqyrim me i plote gjendet ne tabelen No 11.

Tabela No 11: Seksioni i lidershipit, pjesa e parë

		Aspak	**Rrallë**	**Ndonjëherë**	**Shpesh**	**Gjithmonë**
L1.1	*Përpara marrjes së vendimeve, lidershipi/manaxheri merr në konsideratë se çfarë duhet të thonë vartësit e tij/të saj.*	*3%*	*12%*	*36%*	*40%*	*8%*
L1.2	*Përpara marrjes së masave, lidershipi/manaxheri konsultohet me vartësit.*	*5%*	*14%*	*33%*	*39%*	*8%*
L1.3	*Kur përballet me një problem, lidershipi/manaxheri konsultohet me vartësit.*	*2%*	*14%*	*27%*	*43%*	*14%*
L1.4	*Lidershipi/manaxheri i kërkon vartësve sugjerimet e tyre.*	*4%*	*11%*	*29%*	*42%*	*15%*
L1.5	*Lidershipi/manaxheri dëgjon këshillat e vartësve mbi faktin se cilat detyra duhet të kryhen*	*3%*	*13%*	*35%*	*39%*	*11%*

Tabela No 12: Seksioni i lidershipit, pjesa e dytë

		Aspak	Rrallë	Ndonjëherë	Shpesh	Gjithmonë
L2.6	*Lidershipi/manaxheri ndihmon njerëzit që ta bëjnë më të këndshme punën për detyrat e tyre.*	*1%*	*11%*	*32%*	*43%*	*12%*
L2.7	*Lidershipi/manaxheri kërkon mirëqenien personale të anëtarëve të grupit.*	*4%*	*10%*	*32%*	*45%*	*10%*
L2.8	*Lidershipi/manaxheri bën gjëra të vogla për t'i bërë të këndshme gjërat.*	*4%*	*14%*	*31%*	*41%*	*10%*
L2.9	*Lidershipi/manaxheri i trajton të gjithë anëtarët e grupit si të barabartë.*	*6%*	*13%*	*29%*	*40%*	*13%*

Tabela No13: Seksioni i lidershipit, pjesa e tretë

		Aspak	Rrallë	Ndonjëherë	Shpesh	Gjithmonë
L3.10	*Lidershipi/manaxheri shpjegon mënyrën sesi duhet të kryhen detyrat.*	*0%*	*8%*	*22%*	*50%*	*19%*
L3.11	*Lidershipi/manaxheri vendos se cilat dhe në ç'mënyrë duhet të bëhen gjërat.*	*1%*	*7%*	*22%*	*50%*	*20%*
L3.12	*Lidershipi/manaxheri ruan standarde të caktuara të performancës.*	*1%*	*5%*	*24%*	*53%*	*17%*
L3.13	*Lidershipi/manaxheri planifikon punën që duhet të kryhet.*	*0%*	*3%*	*19%*	*53%*	*25%*

4.3 Analiza e stileve të lidershipit

Duke përdorur koefiçentin e korrelacionit (r) të Pearson-it, i cili vlerëson forcën e lidhjes reciproke ndërmjet dy madhësive të rastit X dhe Y, shprehur në fomulën përkatëse si më poshtë vijon:

$$r = r\,(X, Y)$$

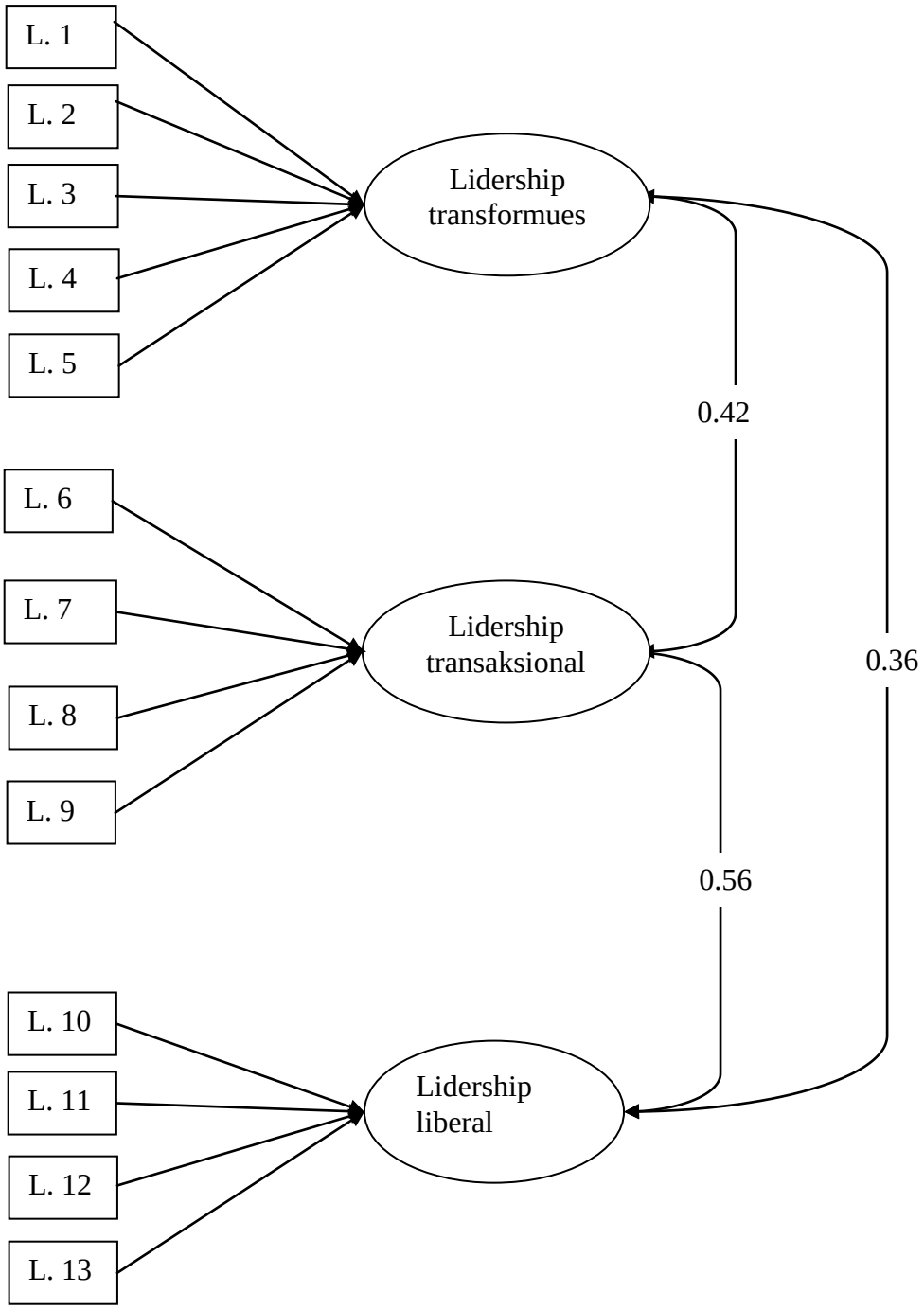
Ku vlera e koefiçentit të relacionit (r-ja) merr vlera nga segmenti $-1 \leq r \geq 1$. Një tabelë përmbledhëse të analizës së regresionit linear do ta gjeni në ankesin B të punimit.

Bazuar në teorinë e lartë përmendur,vazhdojmë të testojmë korrelacionin e stileve të lidershipit duke u mbështetur në teorinë Pearson-it. Sipas renditjes së paraqitur në figurën e modelit konceptual, po testoj marrëdhënien ndërmjet stilit të lidershipit transformues dhe stilit të lidershipit transaksional, me nivelin e rëndësisë $\alpha = 0{,}05$ (ose 5 %) dhe nivelin e besushmerisë $\gamma = 0.95$ (ose 95 %). Nga analizimi i të dhënave, rezulton se kemi një korrelacion pozitiv mes këtyre dy variablave, ndërsa koefiçienti i korrelacionit merr vlerë në kuotën e 0.4141555, ndërmjet segmentit 0.3330088 - 0.4892127 . Pra ndërmjet variablave lidership transformues dhe lidership transaksional, ka një korrelacion pozitiv, të konsiderushem me koefiçent ne kuotën rreth 0.42.

Më tej, është testuar stili i lidershipit transaksional me stilin e lidershipit liberal (laisser-faire), për nivel e rëndësie $\alpha = 0{,}05$ (ose 5 %) dhe nivelin e besushmërisë $\gamma = 0.95$ (ose 95 %). Nga analizimi i të dhënave, rezulton se kemi një korrelacion pozitv mes këtyre dy variablave, ndërsa koefiçenti i korrelacionit merr vlerë në kuotën e 0.5567049, ndërmjet segmentit 0.4881566 dhe 0.6184269. Pra, ndërmjet variablave lidership transaksional dhe lidership liberal (*laisser-faire*), ka një korrelacion pozitiv, të konsiderushem me koefiçent në kuotën rreth 0.56.

Dhe së fundmi, testimi i marrëdhënies ndërmjet stilit të lidershipit transformues me stilin e lidershipit laisser-faire, në nivelin e rëndësisë $\alpha = 0{,}05$ (ose 5 %) dhe nivelin e besushmërisë $\gamma = 0.95$ (ose 95 %). Nga analizimi i të dhënave, rezulton se kemi një korrelacion pozitiv mes këtyre dy variablave, ndërsa koefiçienti i korrelacionit merr vlerë në kuotën e 0.3566186, ndërmjet segmentit 0.2716073 dhe 0.4361080. Pra, ndërmjet variablave lidership transaksional dhe lidership liberal*(laisser-faire),* ka një korrelacion pozitiv, të konsiderushëm me koefiçent në kuotën e rreth 0.36. Një pasqyrim më i plotë do të gjendet i pasqyruar më poshtë në figurën No 6

Figura no 6: Korrelacionet e stileve të lidershipit



Pra, ndërmjet të tre variablave (lidershipi transformues; lidershipi transaksional dhe lidershipi liberal *(laisser-faire)*), të cilët përbëjnë variablat e studimit për kapitullin e lidershipit, ka korrelacion pozitiv të konsiderueshëm në nivel besueshmërie 95 % dhe me marzh gabimi 5%.

Analizojmë edhe në këtë rast, me anë të koefiçentit të korrelacionit Pearson të secilit faktor, masën e ndikimit të variablit 'laizer-faire' tek variabli 'lidership', masën e ndikimit të variablit 'transaksional' tek variabli 'lidership' dhe masën e ndikimit të variablit

‘transformues’ tek variabli ‘lidership’. Pra, sa ndikon secili stil lidershipi në funksion të lidershipit? Informacion më i detajuar gjendet në fund të dizertacionit ne aneksin B.

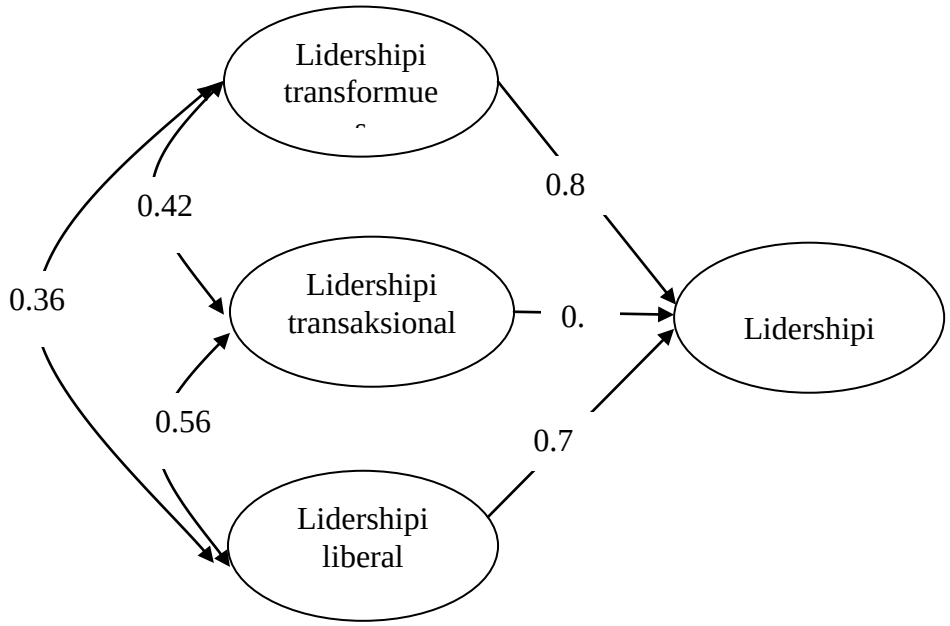
Bazuar në teoritë e lartë përmendura, testojmë korrelacionin e stileve të lidershipit duke u mbështetur në teorinë e Pearson-sit. Sipas renditjes së paraqitur në figurën e modelit konceptual, po testoj impaktin e stilit të lidershipit transformues në funksion të lidershipit, me nivel rëndësie $\alpha = 0{,}05$ (ose 5 %) dhe nivel besueshmërie $\gamma = 0.95$ (ose 95 %). Nga analizimi i të dhënave, rezulton se kemi një marrëdhënie pozitive mes këtyre dy variablave, ndërsa koefiçienti i korrelacionit merr vlerë në kuotën e 0.8277534, ndërmjet segmentit 0.7874612 dhe 0.8492705. Pra, impakti i variablit lidershipit transformues në faktorin lidership , është një përqindje e konsiderueshme, me koefiçent në kuotën e rreth 0.83.

Si më lartë, testoj impaktin e stilit të lidershipit transaksional në funksion të lidershipit, me nivel rëndësisë $\alpha = 0{,}05$ (ose 5 %) dhe nivel besueshmërie $\gamma = 0.95$ (ose 95 %). Nga analizimi i të dhënave, rezulton se kemi një marrëdhënie pozitive mes këtyre dy variablave, ndërsa koefiçenti i korrelacionit merr vlerë në kuotën e 0.8189984, ndërmjet segmentit 0.7854186 dhe 0.8477713. Pra, impakti i variablit lidership transaksional në faktorin lidership , është një përqindje e konsiderushme, me koefiçent në kuotën rreth 0.81.

Dhe së fundmi, impakti i stilit të lidershipit liberal *(laisser-faire)* në funksion të lidershipit, me nivel rëndësie $\alpha = 0{,}05$ (ose 5 %) dhe nivel besueshmërie $\gamma = 0.95$ (ose 95 %). Nga analizmi i të dhenave, edhe këtu rezulton se kemi një marrëdhënie pozitive mes këtyre dy variablave, ndërsa koefiçenti i korrelacionit është më i ulët në raport me dy stilet e tjera të lidershipit, e cila merr vlerë në kuotën e 0.7372668, ndërmjet segmentit 0.6910990 dhe 0.7774426. Pra, impakti i variablit lidershipit liberal *(laisser- faire)* në faktorin lidership , është një përqindje e konsiderueshme, me koefiçent në kuotën rreth 0.73. Në figurën No7 është shpehur më qartë marrëdhënia midis këtyre stileve të lidershipit, në faktorin lider.

Në figurën më poshtë, vërejmë ndikimin respektiv për secilin variabël, si dhe vlerat perkatëse, të cilat janë të larta, të gjitha mbi 0.70. Çdo faktor mund të konsiderohet një matës i përshtatshëm, i vlefshëm i variablit kryesorë, ‘lidership’.

Figura No 7: Impaktet e stileve të lidershipit në faktorin lidership



Nga testet statistikore refuzohet përsëri hipoteza zero e barazimit të koefiçentëve të mëposhtëm me zero. Statistikisht, në të gjitha rastet kemi lidhje të qëndrueshme mes variablave të studimit për këtë seksion.

4.4 Analizimi i të dhënave mbi seksionin e kulturës organizative

Për pyetjen $C_{1.1}$ (*Punonjësit janë të dedikuar në punën e tyre, ndiejnë sensin e pronësisë, përgjegjësisë në drejtim të organizatës dhe kanë informacionin e mjaftueshëm?),* 1% e të intervistuarve është përgjigjur 'aspak', 8% e të intervistuarve është përgjigjur 'rrallë', 26% e të intervistuarve është përgjigjur 'ndonjëherë', 45% e të intervistuarve është përgjigjur 'shpesh' dhe 20% e të intervistuarve është përgjigjur 'gjithmonë', e kështu me radhë. Nje pasqyrim i plote gjendet ne tabelen No 14.

Tabela No 14: Seksioni i kulturës orgnizative, pjesa e parë

		Aspak	**Rrallë**	**Ndonjëherë**	**Shpesh**	**Gjithmonë**
C1.1	***C.1 Përfshirja;*** *Punonjësit janë të dedikuar në punën e tyre, ndihejnë sensin e pronësisë, pergjegjësisë*	*1%*	*8%*	*26%*	*45%*	*20%*

	në drejtim të organizatës dhe kanë informacionin e mjaftueshem?					
C1.2	*Zhvillimi i aftësive; Organizata investon vazhdimisht në zhvillimin e aftësive të punonjësve në mënyrë që të ruaj konkurueshmërinë dhe për të përmbushur nevojat e vazhdueshme të biznesit*	*4%*	*11%*	*24%*	*38%*	*22%*
C1.3	*Orientimi i Ekipit ; Vlera i jepet të punuarit së bashku drejt qëllimeve të përbashkëta për të cilat të gjithë punonjësit ndjehen reciprokisht të përgjegjshëm. Organizata mbështetet në përpjekjet e ekipit për të marrë punën e bërë.*	*1%*	*8%*	*31%*	*42%*	*19%*
C1.4	*Fuqizimi; Individet kanë autoritetin, iniciativën dhe mundesinë për të menaxhuar vetë punën e tyre. Kjo krijon një ndjenjë pronësie dhe përgjegjësie në drejtim të organizatës*	*3%*	*12%*	*33%*	*39%*	*13%*
C2.5	***C.2Qëndrueshmëria;*** *Ekzistenca e sistemeve organizative dhe proceset, nxisin një strukturë eficente.*	*1%*	*9%*	*26%*	*50%*	*15%*
C2.6	*Koordinimi/Integrimi ; Funksionet dhe njësitë e ndryshme të organizatës kanë mundësi të punojnë së bashku dhe të arrijnë qëllimet e përbashkëta.Kufijtë organizative nuk pengojnë*	*2%*	*8%*	*31%*	*46%*	*13%*

	bashkëpunimin					
C2.7	*Marrëveshja; Organizata është në gjëndje të arrijë marrëveshje për cështje kritike. Kjo përfshin nivelin themelor te marrëveshjes dhe aftësinë për të pajtuar dallimet kur ato ndodhin.*	*0%*	*6%*	*25%*	*53%*	*16%*
C2.8	*Vlerat Thelbesore; Antarët e organizatës ndjajnë një grup vlerash që krijojnë një ndjenjë të fortë identiteti dhe nje grup të qartë të pritshmërive.*	*1%*	*9%*	*30%*	*48%*	*12%*
C3.9	***C.3 Përshtatshmëria**; Ndryshimi i kapacitetit organizativ në përgjigje të kushteve të jashtme.*	*0%*	*10%*	*37%*	*45%*	*8%*
C3.10	*Krijimi i ndryshimit; Organizata është në gjëndje të krijojë ndryshime të adaptueshme. Organizata është në gjëndje të lexojë mjedisin e biznesit, të reagojë shpejt ndaj ndryshimeve të momentit si dhe ti paraprijë ndryshimeve të së ardhmes.*	*1%*	*9%*	*26%*	*48%*	*16%*
C3.11	*Fokusi i Konsumatorit; Organizata e kupton dhe reagon ndaj konsumatorit dhe i paraprin nevojave të tyre të së ardhmes. Ajo pasqyron shkallën në të cilën organizata udhëhiqet nga një*	*1%*	*6%*	*28%*	*43%*	*21%*

	shqetësim për të kënaqur konsumatorin					
C3.12	*Te mesuarit Organizativ; Organizata merr, përkthen dhe i interpreton sinjalet e mjedisit në oportunitete për të inkurajuar inovacionin, për të fituar njohuri dhe për të zhvilluar aftësi.*	*0%*	*8%*	*29%*	*47%*	*16%*
C4.13	***C.4 Misioni;*** *Punonjësit e dinë pse ekziston dhe ku po shkon organizata.*	*2%*	*7%*	*30%*	*47%*	*15%*
C4.14	*Drejtimi Strategjik; Ka një strategji të qartë që i jep kuptim, qëllim dhe drejtim organizatës.*	*0%*	*6%*	*24%*	*47%*	*23%*
C4.15	*Qëllimet dhe Objektivat; Lidershipi është në kërkim të marrveshjeve mbi qellime ambicioze dhe realiste, të cilat janë të kuptueshme dhe të matshme.*	*0%*	*4%*	*29%*	*44%*	*22%*
C4.16	*Vizioni; Ka një vizion afat gjatë që krijon kënaqësi dhe motivim dhe që nuk kompromentohet nga të menduarit afatshkurtër.*	*1%*	*8%*	*25%*	*47%*	*20%*

4.5 Rezultatet e të dhënave të koefiçentit të korrelacionit mbi seksionin e kulturës organizative

Bazuar në teorinë e Pearson-it, duke përdorur koefiçentin e korrelacionit (r), është vlerësuar forca e lidhjes reciproke ndërmjet elementëve të kulturës organizative. Sipas renditjes kronologjike, u testua marrëdhënia ndërmjet variablave *përfshirje* dhe *qëndrushmëri*, me niveli rëndësie $\alpha = 0{,}05$ (ose 5 %) dhe nivel e besueshmërie $\gamma = 0.95$ (ose 95 %). Nga analizimi i të dhënave, rezulton se kemi një korrelacion pozitiv mes këtyre dy

variablave dhe koefiçenti i korrelacionit merr vlerë në kuotën e 0.4608405 , ndërmjet segmentit 0.3833405 dhe 0.5318964. Pra, ndërmjet variablave *përfshirje* dhe *qëndrushmëri,* ka një korrelacion pozitiv të konsiderueshëm me koefiçent në kuotën rreth 0.46**.**

Marrëdhënia ndërmjet dy variablave të tjerë, *qëndrueshmëri* dhe *përshtatshmëri,* me nivel rëndësie α = 0,05 (ose 5 %) dhe nivel besueshmërie γ = 0.95 (ose 95 %). Nga analizimi i të dhënave, rezulton se kemi një korrelacion pozitiv mes këtyre dy variablave, ndërsa koefiçenti i korrelacionit merr vlerë në kuotën e 0.6587818, ndërmjet segmentit 0.6019822 dhe 0.7089484. Pra, ndërmjet variablave *qëndrushmëri* dhe *përshtatshmëri,* ka një korrelacion pozitiv të konsiderushëm me koefiçent në kuotën rreth 0.66.

E njëjta analizë është dhe për marrëdhënien mes dy variablave *përshtatshmëri* dhe *mision*, duke e studjuar në nivel rëndësie α = 0,05 (ose 5 %) dhe nivel besushmërie γ = 0.95 (ose 95 %). Nga analizimi i të dhënave, rezulton se kemi një korrelacion pozitiv mes këtyre dy variablave, ndërsa koefiçenti i korrelacionit merr vlerë në kuotën 0.312978, ndërmjet segmentit 0.2254924 dhe 0.3954564. Kësisoj, ndërmjet variablave *përshtatshmëri* dhe *mision* ka një korrelacion pozitiv të konsiderueshëm me koefiçent në kuotën rreth 0.31.

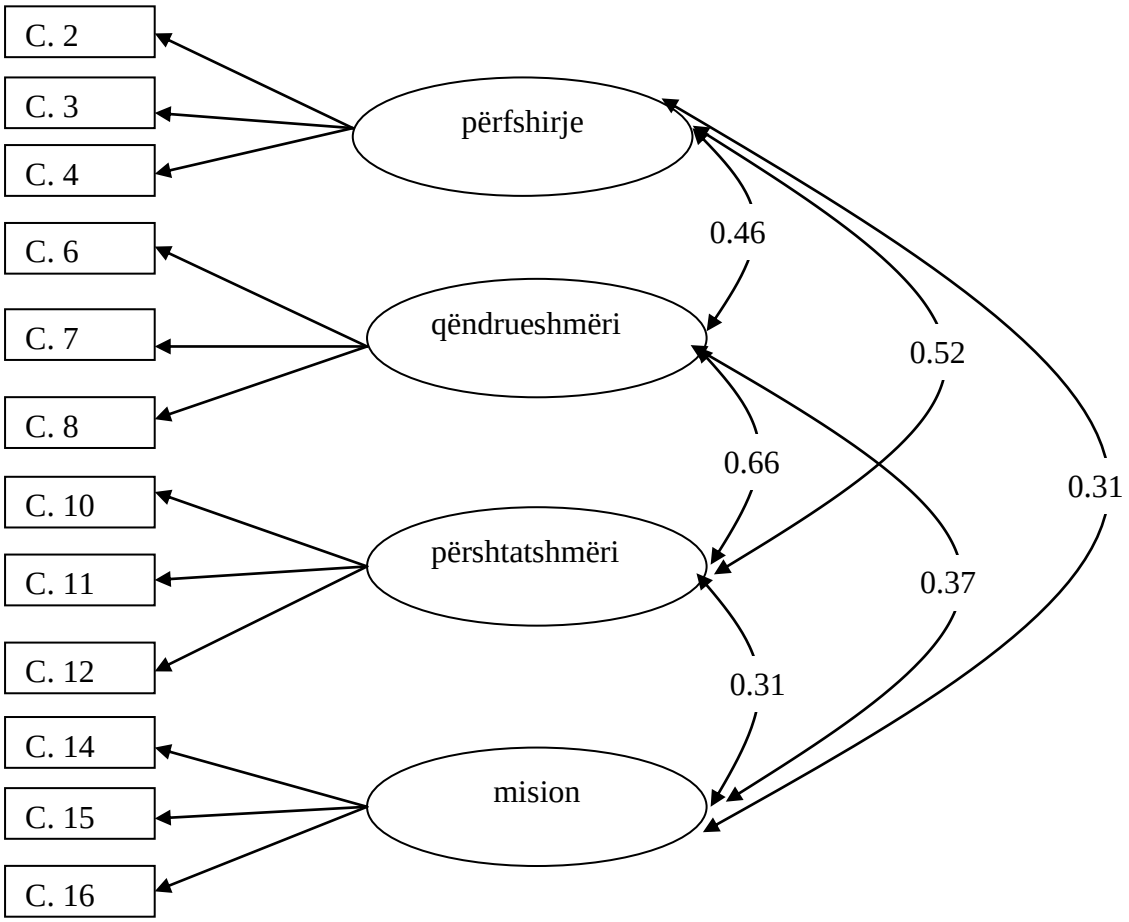
Më tej, nga testimi i variablave *perfshirje* dhe *përshtatshmëri,* duke e studjuar në të njëjtin nivel rëndësie α = 0,05 (ose 5 %) dhe nivel e besushmërie γ = 0.95 (ose 95 %), nga analizimi i të dhënave, rezulton se, kemi një korrelacion pozitiv mes këtyre dy variablave, ndërsa koefiçenti i korrelacionit merr vlerë në kuotën 0.5191854, ndërmjet segmentit 0.4468966 dhe 0.5847378. Për rrjedhojë pohojmë se, variablat *perfshirje* dhe *përshtatshmëri,* kanë korrelacion pozitiv, të konsiderushëm me koefiçent në kuotën e 0.52.

Variablat *qëndrueshmëri* dhe *mision* janë studuara në nivel rëndësie α = 0,05 (ose 5 %) dhe nivel besushmërie γ = 0.95 (ose 95 %), nga analizimi i të dhënave, rezulton se kemi korrelacion pozitiv mes këtyre dy variablave, ndërsa koefiçenti i korrelacionit ndërmjet tyre merr vlerë 0.3746207, ndërmjet segmentit 0.2907444 dhe 0.4527831. Pohojmë se, ndërmjet variablave *qëndrueshmëri* dhe *mision*, ka një korrelacion pozitiv, të konsiderushëm me koefiçent në kuotën rreth 0.38.

Së fundmi, analiza e marrëdhënies së variablave *përfshirje* dhe *mision*. Edhe këto variabla janë testuar në të njëjtin nivel rëndësie α = 0,05 (ose 5 %) dhe nivel besueshmërie γ = 0.95 (ose 95 %). Kështu , nga analizimi i të dhënave, rezulton se kemi një korrelacion pozitiv mes këtyre dy variablave, ndërsa koefiçenti i korrelacionit merr vlerë në kuotën 0.2639057, ndërmjet segmentit 0.174102 dhe 0.349356. Pohoj se, ndërmjet variablave *përfshirje* dhe *mision*, ka një korrelacion pozitiv, të konsiderushëm me koefiçent në kuotën

rreth 0.27. Një paraqitje më të plotë të dimesioneve të kulturës organizative, si dhe korrelacionet me koefiçentët e tyre jepen të pasqyruara në figurën No 8.

Figura No 8: Korrelacionet e variablave të kulturës organizative



Bazuar mbi analizën marrëdhënies së katër variablave (përfshirje; qëndrueshmëri; përshtatje dhe misioni), të cilët si variabla të pavaruar të studimit u vendosën në analizë me variablin e varur për këtë rast, që është kultura organizative, rezultoi se variablat mes tyre kanë korrelacion pozitiv të konsiderushëm në nivel e besushmërie 95 % dhe me marzh gabimi 5 %.

4.6 Rezultatet e të dhënave të koefiçentit të korrelacionit për dimensionet e kulturës organizative dhe kulturës organizative në tërësi.

Bazuar në teoritë e lartë përmendura, duke përdorur të njëjtën praktikë, testojmë korrelacionin dhe koefiçentin e korrelacioneve të dimensioneve të kulturës organizative të përmendura më lartë në analizën kulturës organizative si variabël i varur. Sipas renditjes së paraqitur në figurën No 8, po testoj impaktin e dimensionit të *përfshirjes si varibël i pavaruar* tek *kultura organizative organizative* si variabël i varuar, me nivel rëndësie $\alpha = 0{,}05$ (ose 5

%) dhe nivel e besueshmërie $\gamma = 0.95$ (ose 95 %), rezulton se ka një marredhenie pozitive mes këtyre dy variablave, ndërsa koefiçenti i korrelacionit merr vlerë në kuotën 0.7126899, ndërmjet segmentit 0.6630410 dhe 0.7560962. Impakti i variablit të pavarur *përfshirje* në variablin e varur kulturë organizative, është një përqindje e lartë, me koefiçent në kuotën rreth 0.71.

Gjithashtu, ndërmjet variablit të pavarur *qëndrueshmëri* dhe atij të varur kulturë organizative ekziston një marrëdhënie pozitive ku, koefiçenti i korrelacionit merr vlerë në kuotën 0.7547963, ndërmjet segmentit 0.7123454 dhe 0.7934754. Vërtetohet se impakti i variablit të pavaruar *qëndrueshmëri* në variablin e varur kulturë organizative, është koefiçenti në kuotën rreth 0.75.

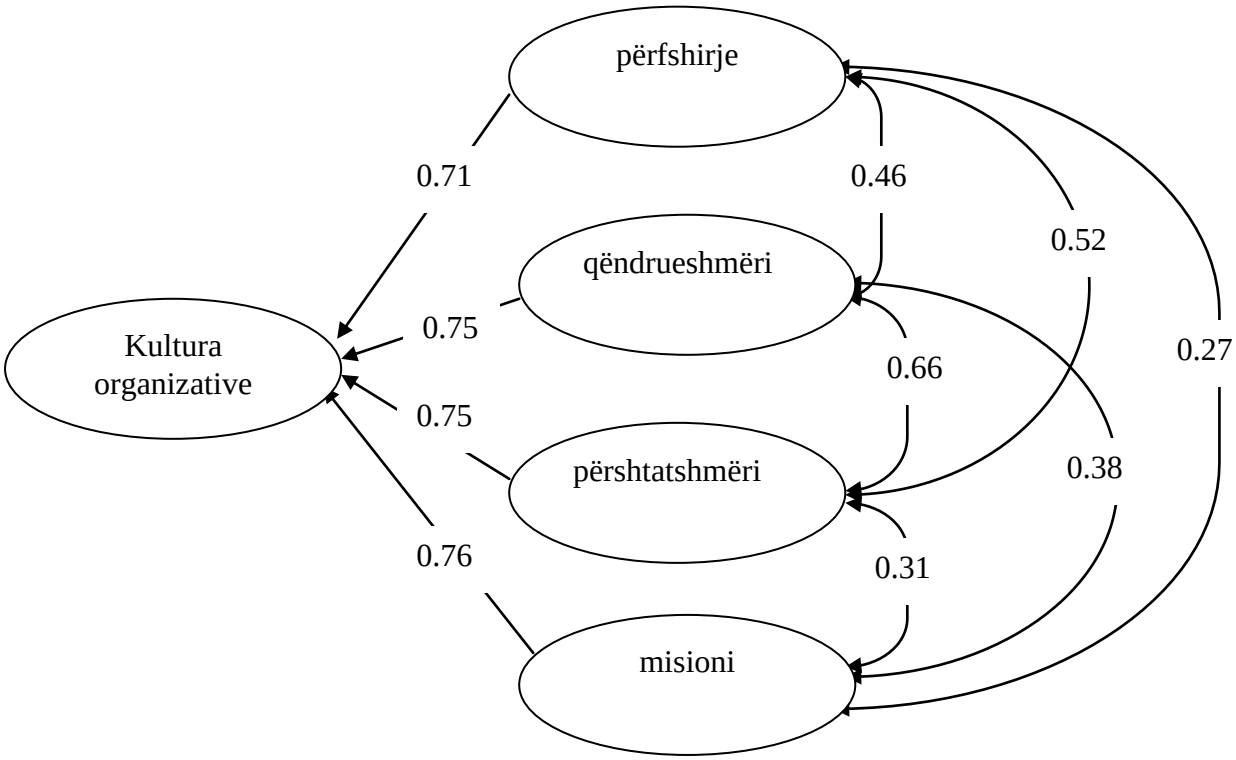
Më tej, janë testuar variabli i pavaruru përshtatshmëri dhe variabli i varur kulturë organizative, ku rezulton se ka një marrëdhënie pozitive mes këtyre dy variablave, me koefiçent që merr vlerë në kuotën 0.7545084, ndërmjet segmentit 0.7120147 dhe 0.7932267. Pohoj se, impakti i variablit të pavarur *përshtatshmëri* në variablin e varur kulturë organizative, është në kuotën e rreth 0.75.

Së fundmi, duke testuar dimensionin e fundit të kulturës organizative si variabël të pavarur *mision*, përsëri rezulton se ekziston një marrëdhënie pozitive mes këtyre dy variablave, ndërsa koefiçenti i marrëdhënies merr vlerë në kuotën 0.7606607, ndërmjet segmentit 0.71793i63 dhe 0.7976758. Pohoj se, impakti i variablit të pavarur *mision* në variablin e varur kulturë organizative, ka koefiçent në kuotën rreth 0.76.

Një pamje më e plotë është paraqitur në figurën No 9, duke treguar masën e ndikimit të 'përfshirjes' tek 'kultura organizative', masën e ndikimit të 'përshtatshmërisë' tek 'kultura organizative', masën e ndikimit të 'qëndrueshmërisë' tek 'kultura organizative', si dhe masën e ndikimit të 'misionit' tek 'kultura organizative'. Ndërkohë është shprehur qartë dhe kahu i marrëdhënieve të tyre.

Siç vërehet nga figura No 9, vlerat janë të larta, pra çdo faktor mund të konsiderohet gjithashtu një matës i përshtatshëm i variablit të varur që në këtë rast është kultura organizative. Nga testet statistikore të paraqitura në figurat më lartë janë paraqitur të dhënat për çdo marrëdhënie mes variablave, por që në një formë më të detajuar janë dhënë në shtojcën B. Pohoj se, refuzohet hipoteza zero e barazimit të secilit prej këtyre koefiçentëve me zero, duke vërtetuar se kjo lidhje mes variablave është e qëndrueshme dhe e fortë statistikisht.

Figura No 9: Skema e kulturës organizative me të gjithë dimensionet e saj.



4.7 Analiza e të dhënave mbi bashkëpunimin për ndryshim

Analiza e të dhënave në vazhdim paraqet, frekuencat dhe shpërndarjen e përgjigjeve të të gjithë variablave dhe kategorive të shkallëve të matjes së tyre. Ku sikur edhe është theksuar në pjesë të tjera të këtij punimi, është përdorur shkalla e matjes likert e cila teston qëndrimet dhe opinionet e çdo punonjësi të sistemit bankar sekondar në Tiranë në lidhje me ndryshimet organizative, kulturën organizative, stilin e lidershipit dhe impaktin e tyre në efektivitetin organizativ të këtij sektori. Shkallët e matjes variojnë nga 1= aspak, deri në, 5= gjithmonë.

Çdo seksion i pyetësorit është paraqitur në formën e një tabele përbledhëse me përqindjet për secilën pyetje individuale, seksion pas seksioni, pyetje pas pyetjeje. Interpretimi i të dhënave kryhet në këtë formë: për shembull, për seksioni e dytë të pyetësorit ku u ngritën variablat mbi ndryshimet organizative, si për shembull në pyetjen $B_{1.1}$ (Jam i gatshëm të bëj shumë përpjekje përtej çka pritet normalisht, me qëllim që ta ndihmoj organizatën të jetë e suksesshme), rezulton se1% e të intervistuarve është përgjigjur 'aspak', 3% e të intervistuarve është përgjigjur 'rrallë', 12% e të intervistuarve është përgjigjur 'ndonjëherë', 44% e të intervistuarve është përgjigjur 'shpesh' dhe 40% e të intervistuarve

është përgjigjur ‘gjithmonë’, e kështu me radhë. Le të shohim më poshtë frekuncën e paraqitur në përqindje për seksionin e ndryshimeve organizative ne tabelen No 15.

Tabela No 15: Seksioni bashkëpunimi për ndryshim

		Aspak	**Rrallë**	**Ndonjëherë**	**Shpesh**	**Gjithmonë**
B1.1	*Jam i gatshëm të bëj shumë përpjekje përtej çka pritet normalisht, me qëllim që ta ndihmoj organizatën të jetë e suksesshme.*	*1%*	*3%*	*12%*	*44%*	*40%*
B1.2	*Flas me miqtë e mi rreth kësaj organizate dhe u them se është një organizatëshumë e mirë për të punuar.*	*6%*	*8%*	*20%*	*43%*	*23%*
B1.3	*Ndiej shumë besim per këte organizate.*	*4%*	*10%*	*22%*	*24%*	*41%*
B1.4	*Do të pranoja pothuajse çdo lloj detyre, me qëllim që të vazhdoj të punoj për organizatën.*	*28%*	*22%*	*29%*	*13%*	*8%*
B1.5	*Mendoj se vlerat e mia dhe vlerat e organizatës janë shumë të ngjashme.*	*3%*	*7%*	*31%*	*42%*	*16%*
B1.6	*Jam krenar/e t'u them të tjerëve se jam pjesë e kësaj organizate.*	*2%*	*6%*	*21%*	*41%*	*31%*
B1.7	*Nuk do mund të punoja edhe për një organizatë tjetër edhe pse tipi i punës ka qenë i ngjashëm.*	*22%*	*36%*	*26%*	*9%*	*7%*
B1.8	*Kjo organizatë në fakt frymëzon më të mirën tek mua për mënyrën e*	*5%*	*12%*	*32%*	*35%*	*16%*

	performancës së punës.					
B1.9	*Do kërkonte shumë ndryshim në rrethanat aktuale për të më bërë që të largohem nga organizata.*	*7%*	*16%*	*30%*	*30%*	*17%*
B1.10	*Jam jashtëzakonisht i gëzuar që kam zgjedhur këtë organizatë për të punuar midis organizatave të tjera të cilat po i merrja në konsideratënë kohën kur u punësova.*	*4%*	*10%*	*29%*	*37%*	*20%*
B1.11	*Shpesh më duket e lehtë të bie dakord me politikat e kësaj organizate mbi çështje të rëndësishme në lidhje me punonjësit e saj.*	*9%*	*21%*	*28%*	*24%*	*18%*
B1.12	*Më intereson vërtet fati i kësaj organizate.*	*8%*	*12%*	*33%*	*31%*	*16%*
B1.13	*Për mua kjo organizata është më e mira nga të gjitha organizatat e mundshme për të cilat kryhet puna.*	*3%*	*8%*	*13%*	*12%*	*65%*

4.8 Analiza e të dhënave për manaxhimin e rezistencës së ndryshimit

Interpretimi i të dhënave që prej B2.1 dhe në vazhdim kryhet në të njëjtën formë për shembull, për pyetjen B2.1 (*Nëse skuadra/ekipi nuk është i kënaqur me mënyrën sesi diçka funksionon ose operon aktualisht, ndryshimi ka më shumë gjasa të jetë i suksesshëm.*), 5% e të intervistuarve është përgjigjur '*aspak*', 7% e të intervistuarve është përgjigjur '*rrallë*', 33%

e të intervistuarve është përgjigjur '*ndonjëherë*', 40% e të intervistuarve është përgjigjur '*shpesh*' dhe 16% e të intervistuarve është përgjigjur '*gjithmonë*', e kështu me radhë, sipas tabeles se me poshtme.

Tabela No 16: Seksioni i manaxhimit të rezistencës së ndryshimit

		Aspak	**Rrallë**	**Ndonjëherë**	**Shpesh**	**Gjithmonë**
B2.1	*Nëse skuadra/ekipi nuk është i kënaqur me mënyrën sesi diçka funksionon ose operon aktualisht, ndryshimi ka më shumë gjasa të jetë i suksesshëm.*	*5%*	*7%*	*33%*	*40%*	*16%*
B2.2	*Për të marrë mbështetje nga ekipi im, unë bisedoj me anëtarët e ekipit rreth arsyeve që sjellin nevojën për ndryshim.*	*1%*	*9%*	*22%*	*42%*	*25%*
B2.3	*Nëse individët kyçë janë të bindur se nevojitet ndryshim, pjesa tjetër e aktorëve zakonisht do të përfshihen në proces.*	*1%*	*7%*	*34%*	*42%*	*17%*
B2.4	*Ndryshimi është po aq pozitiv sa edhe pushimi, pra megjithëse mund të mos ishte i nevojshëm, ai shpesh ndihmon për të "trazuar gjërat".*	*5%*	*11%*	*41%*	*31%*	*11%*
B2.5	*Komunikimet rreth ndryshimit janë koherente dhe relevante.*	*2%*	*9%*	*39%*	*36%*	*14%*
	Konfliktet brenda kuadrit të ndryshimit kërkohen dhe synohen					

B2.6	*të zgjidhen.*	*1%*	*8%*	*32%*	*44%*	*16%*

4.9. Analiza e të dhënave për planifikimin e ndryshimit

Për pyetjen $B_{3.1}$ (*Formuloj një plan ndryshimi për departamentin dhe ekipin tim dhe lejoj departamentet e tjera të trajtojnë ndikimet që zgjedhin.),* 11% e të intervistuarve është përgjigjur 'aspak', 17% e të intervistuarve është përgjigjur 'rrallë', 31% e të intervistuarve është përgjigjur 'ndonjëherë', 40% e të intervistuarve është përgjigjur 'shpesh' dhe 8% e të intervistuarve është përgjigjur 'gjithmonë', e kështu me radhë sipas tabel No 17.

Tabela No 17: Seksioni i planifikimit të ndryshimit

		Aspak	**Rrallë**	**Ndonjëherë**	**Shpesh**	**Gjithmonë**
B3.1	*Formuloj një plan ndryshimi për departamentin dhe ekipin tim dhe lejoj departamentet e tjera të trajtojnë ndikimet që zgjedhin.*	*11%*	*17%*	*33%*	*31%*	*8%*
B3.2	*Nëse ndryshimi ka kuptim apo vlerë financiar/e dhe operacional/e, atëherë do të funksionojë.*	*3%*	*8%*	*22%*	*46%*	*22%*
B3.3	*Përpiqem të kuptoj kulturën dhe vlerat e organizatës sime si elementë të rëndësishëm të një projekti ndryshimi.*	*1%*	*4%*	*18%*	*47%*	*29%*

B3.4	*I konsideroj gjërat si ndikim ndaj njerëzve dhe organigramës gjatë procesit të planifikimit të një projekti ndryshimi.*	*2%*	*4%*	*33%*	*43%*	*17%*
B3.5	*Procesi i implementimit për ndryshim është fleksibël dhe reagues.*	*1%*	*12%*	*35%*	*40%*	*11%*
B3.6	*Ka arsye logjike për ndryshim që janë të dukshme dhe synimet janë transparente.*	*2%*	*12%*	*28%*	*40%*	*19%*
B3.7	*Ka periudha të gjata planifikimi përpara realizimit të ndryshimit*	*1%*	*13%*	*28%*	*40%*	*17%*
B3.8	*Nxitja e projektit për ndryshim është e njohur dhe përkrahësit e projektit ndihmojnë në lidhje me planifikimin dhe implementimin.*	*0%*	*6%*	*33%*	*44%*	*17%*

4.10. Rezultatet e të dhënave për koeficentin e korrelacionit mbi seksionin e ndryshimeve organizative.

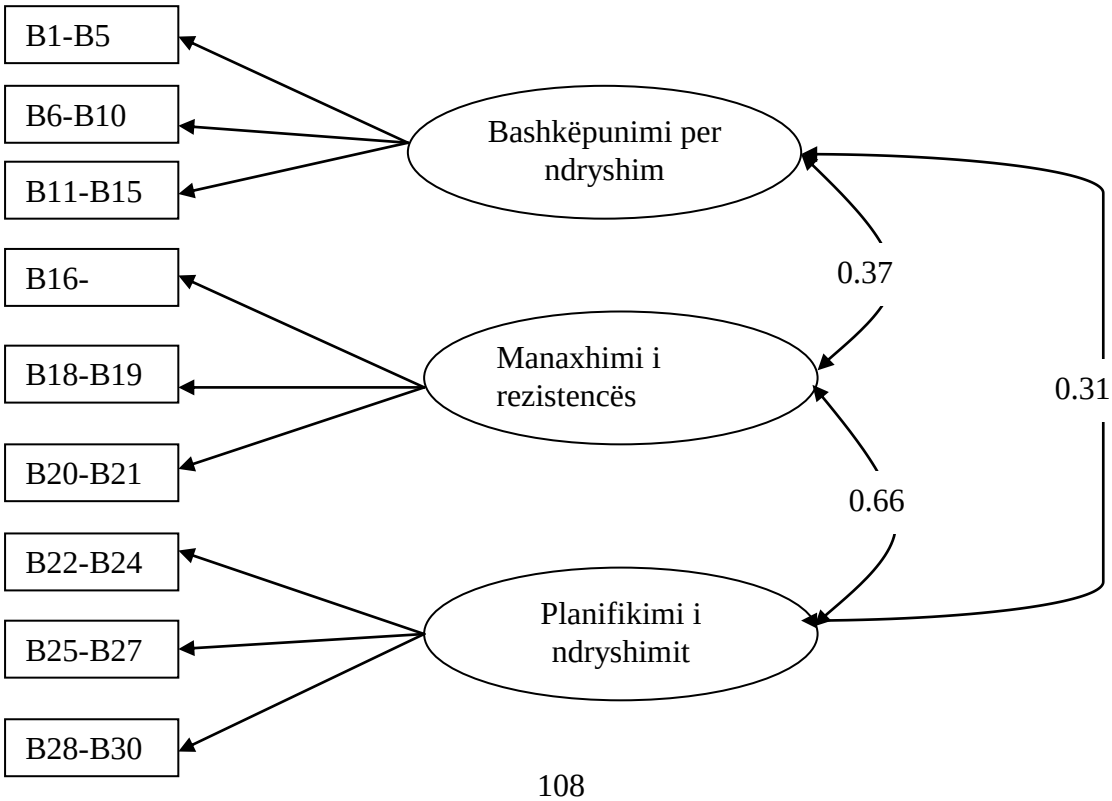
Bazuar në teoritë e lartë përmendur, nga rezultatet e analizimit të marrëdhënies së variablave *bashkëpunimit i ndryshimit* me *manaxhimin e rezistencës për ndryshim,* me nivel rëndësie $\alpha = 0{,}05$ (ose 5 %) dhe nivel besueshmërie $\gamma = 0.95$ (ose 95 %), kemi një korrelacion

pozitiv mes këtyre variablave, ndërsa koefiçenti i korrelacionit merr vlerë në kuotën 0.3682596, ndërmjet segmentit 0.2839746 dhe 0.4468971. Pra, ndërmjet variablave *bashkëpunimi i ndryshimit* dhe *manaxhimit të rezistencës për ndryshim*, ka një korrelacion pozitiv të konsiderushëm me koeficent në kuotën rreth 0.37.

Të njëjtën proçedurë përllogaritje dhe për testimin e marrëdhënies së variablave *manaxhim i rezistencës për ndryshim* dhe *ndryshimit të planifikuar*, me nivel rëndësie α = 0,05 (ose 5 %) dhe nivel besushmërie γ = 0.95 (ose 95 %), kemi një korrelacion pozitiv mes këtyre variablave, ndërsa koefiçenti i korrelacionit merr vlerë në kuotën 0.6572414, ndërmjet segmentit 0.6002471 dhe 0.7075945. Pra, ndërmjet variablave *manaxhimi i rezistencës së ndryshimit* dhe *ndyshimit të planifikuar*, ka një korrelacion pozitiv te konsiderushëm, me koefiçent në kuotën e rreth 0.66.

Edhe ndërmjet variablave *bashkepunimi për ndryshim* dhe *ndryshimi i planifikuar*, është testuar korrelacioni pozitiv ndërmjet tyre, në nivel rëndësie α = 0,05 (ose 5 %) dhe nivel besueshmërie γ = 0.95 (ose 95 %), ndërsa koefiçenti i korrelacionit merr vlerë në kuotën 0.304285, ndërmjet segmentit 0.2163533 dhe 0.3873203. Pra ndërmjet variablave *bashkëpunimi për ndryshim* dhe *ndyshimit të planifikuar*, ka një korrelacion pozitiv të konsiderushëm me koefiçent në kuotën rreth 31%. Një pamje më e plotë jepet në figurën No 10.

Figura No 10: Korrelacionet e variablave të ndryshimeve organizative



Ndërmjet të tri variablave (bashkëpunimi për ndryshim, manaxhimi i rezistencës së ndryshimit dhe ndryshimet e planifikuara), të cilat përbëjnë variablat e studimit për ndryshimet organizative, kanë korrelacion pozitiv, nivel besushmerie 95 % dhe marzh gabimi 5 %.

4.11. Rezultatet e të dhënave për koefiçentit dhe korrelacionet e faktorëvetë ndryshimeve organizative në marrëdhënie me ndryshimet organizative si variabël i varur.

Më poshtë paraqiten të dhënat për marrëdhënien mes variablave të pavarur me atë të varur, ku me anë të koefiçentit të korrelacionit Pearson për secilin faktor, u testua masa e ndikimit të 'bashkëpunimit për ndryshim' tek 'ndryshimet organizative', masa e ndikimit të 'menaxhimit të rezistencës' tek 'ndryshimet organizative' dhe masa e ndikimit të 'ndryshimit të planifikuar' tek 'ndryshimet organizative'.

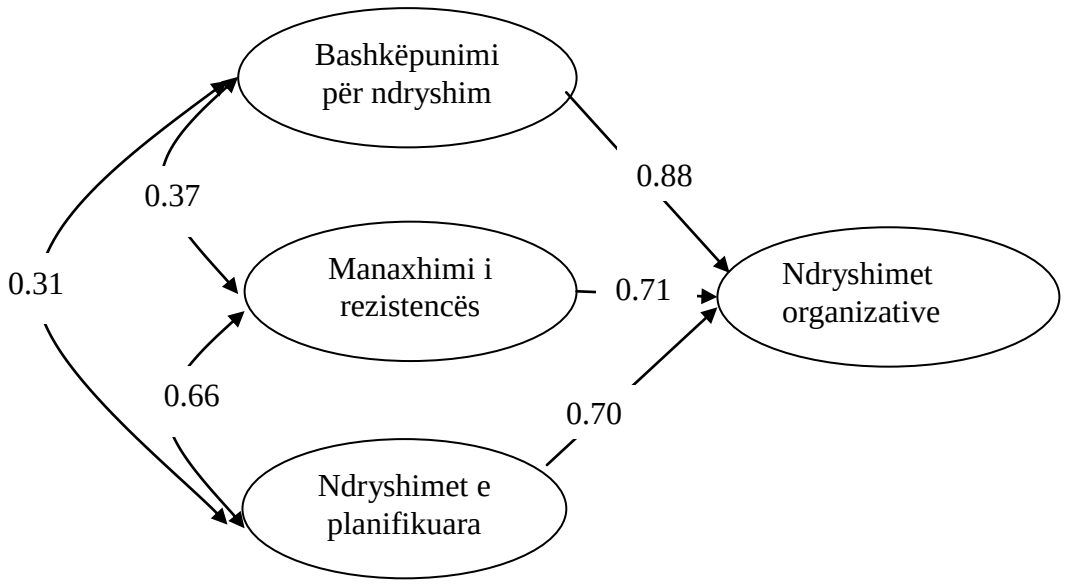
Sipas renditjes së paraqitur në figurën No 11, po testoj masën e ndikimit të faktorit 'bashkëpunimit për ndryshim' tek 'ndryshimet' me nivel rëndësie $\alpha = 0{,}05$ (ose 5 %) dhe nivel besushmërie $\gamma = 0.95$ (ose 95 %). Nga analiza e të dhënave, rezulton se kemi një marrëdhënie pozitive mes këtyre dy variablave, ndërsa koefiçenti i korrelacionit merr vlerë në kuotën 0.8760352, ndërmjet segmentit 0.8521771 dhe 0.8962584. Impakti i variablit të pavarur '*bashkëpunimit për ndryshim'* tek variabli i varur '*ndryshimet organizative*', është në kuotën rreth 0.88.

Ndërsa ndikimi i variablit të pavarur '*manaxhimi i rezestencës për ndryshim*' tek variabli i varur '*ndryshimet organizative'* me niveli rëndësie $\alpha = 0{,}05$ (ose 5 %) dhe nivel besueshmërie $\gamma = 0.95$ (ose 95 %). Nga analizimi i të dhënave, rezulton se kemi një marrëdhënie pozitive mes këtyre dy variablave, ndërsa koefiçenti i korrelacionit merr vlerë në kuotën e 0.706114, ndërmjet segmentit 0.6555573 dhe 0.7503689. Kësisoj, pohoj se mpakti i variablit të pavarur '*manaxhimi i rezestencës për ndryshim*' tek variabli i varur '*ndryshimet organizative'*, është në kuotën rreth 0.71. Së fundmi, ndikimi i faktorit 'ndryshimet e planifikuara' tek 'ndryshimet organizative' me nivelin e rendesise $\alpha = 0{,}05$ (ose 5 %) dhe nivelin e besushmerise $\gamma = 0.95$ (ose 95 %). Nga perllogaritja e te dhenave, del se kemi nje marredhenie pozitive mes ketyre dy variablave, ndersa koeficienti I korrelacionit merr vlere ne kuoten e 0.6959898, ndermjet segmentit 0.6440548 dhe 0.7415384. Pra impakti i faktorit 'bashkëpunimit për ndryshim' tek 'ndryshimet organizative, eshte nje

perqindje e larte, me koeficent ne kuoten e rreth 70%. Paraqesim vlerësimet tona në figurën No:11, ku vërejmë ndikimin respektiv për secilin variabël.

Siç vërehet nga figura No: 11, vlerat janë relativisht të larta, pra çdo faktor mund të konsiderohet një matës i përshtatshëm i variablit kryesor, ndryshimit organizativ. Për një informacion më të detajuar referojuni shtojcës B në fund të punimit, ku paraqiten testet statistikore origjinale të software-it, ku vërejmë se refuzohet hipoteza zero e barazimit të këtyre koefiçentëve me zero. Si përfudim, vërtetojmë që ekziston një lidhje e fortë dhe e qëndrueshme statistikisht mes variablit të pavarur 'bashkëpunimit për ndryshim' tek variabli i varur 'ndryshimet organizative', të variablit të pavarur 'menaxhimit të rezistencës' tek variabli i varur 'ndryshimet organizative' dhe të variablit të pavarur 'ndryshimit të planifikuar' tek variabli i varur 'ndryshimet organizative.

Figura No 11: Korrelacioni ndërmjet variablave të ndryshimeve organizative dhe ndryshimeve organizative në tërësi



4.12 Analiza e të dhënave mbi efektiviteti organizativ

Për pyetjen $L_{4.14}$ (*Në krahasim me konkurrentët kryesorë,organizata ime, ka një riorganizim më të mirë ndaj investimeve.),* 0% e të intervistuarve është përgjigjur 'aspak', 0% e të intervistuarve është përgjigjur 'rrallë', 2% e të intervistuarve është përgjigjur 'ndonjëherë', 40% e të intervistuarve është përgjigjur 'shpesh' dhe 57% e të intervistuarve është përgjigjur 'gjithmonë', e kështu me radhë, paraqitur ne tabelen No 18.

Tabela No 18: Seksioni i efektiviteti organizativ

		Aspak	Rrallë	Ndonjëherë	Shpesh	Gjithmonë
L4.14	*Në krahasim me konkurrentët kryesorë,organizata ime, ka një riorganizim më të mirë ndaj investimeve*	*0%*	*0%*	*2%*	*40%*	*57%*
L4.15	*Në krahasim me konkurrentët kryesorë,organizata ime, shpenzon më pak kohë për tregun e produkteve dhe shërbimeve*	*0%*	*1%*	*4%*	*64%*	*31%*
L4.16	*Në krahasim me konkurrentët kryesorë,organizata ime, shpenzon më pak kohë për t'u kujdesur për nevojat/ankesat e klientëve*	*0%*	*1%*	*6%*	*61%*	*33%*
L4.17	*Në krahasim me konkurrentët kryesorë,organizata im, e zhvillohet më shpejt*	*0%*	*0%*	*0%*	*23%*	*76%*

4.13. Testimi I Hipotezave Të Studimit

Kontrollojmë tani me anë të modelit ekonometrik nëse ekzistojnë lidhjet e shprehura në hipotezat e këtij punimi. Fillojmë me hipotezën e parë: H_1 ➔ Stili i lidershipit (transformues, transaksional dhe liberal *(laissez-faire)*) ndikon në efektivitetin organizativ. Pra, variablat e pavarur janë transformues, transaksional dhe laizer-faire (po i quajmë L1, L2 dhe L3 në software), ndërsa variabli i varur është efektiviteti organizativ. Rezultatet janë si më poshtë :

lm(formula = effect ~ l1 + l2 + l3, data = y)

Residuals:

Min 1Q Median 3Q Max

-1.58824 -0.22599 -0.00684 0.23078 0.86624

Coefficients:

Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)

(Interc) 3.84459 0.08790 43.737 0 *

Koeficientet alfa i besueshmërisë P-value më i vogel se 5%

L1 0.02847 0.002454 11.460 0 *

**L2 0.06001 0.02306 2.602 0.00959 **

L3 0.07215 0.01974 3.654 0.00029 *

Signif. codes: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1**

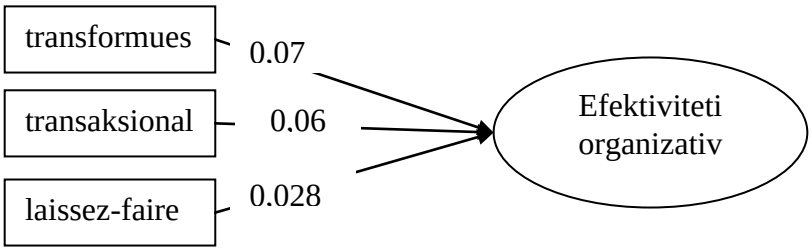
Residual standard error: 0.3527 on 430 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.1032, Adjusted R-squared: 0.09691

F-statistic: 16.49 on 3 and 430 DF, p-value: 3.692e-10

Siç shihet më sipër të gjithë variablat pa përjashtim qëndrojnë në ekuacion. Paraqesim këto rezultate edhe në mënyrë skematike, më poshtë. Pra, vërtetuam se ekziston një ndikim i qartë i i lidershipit (transformues, transaksional, laissez- faire) në efektivitetin organizativ. Vihet re se ndikimi më i madh i përket variablit 'lidership transformues'. Shenjat janë të gjitha pozitive, pra kemi një lidhje të drejtë, me rritjen e secilit prej variablave të pavarur, rritet variabli i varur (efektiviteti organizativ). Duke perdorur metodën e Ordinary Least Squares (OLS), nëpërmjet vlerësimit të modelit të regresionit linear. Një pamje më e plotë është e shprehur në figurën No 12.

Figura No 12: Ndikimi i stileve të lidershipit (transformues, transaksional dhe laissez-faire) në raport me efektivitetin orgaizativ.



Siç shihet dhe nga figura për çdo njësi rritje në stilin transformues ndikon një rritje me 7% në efektivitetin organizativ. Ndërsa për çdo njësi rritje në stilin e lidershipit transaksional kemi një impakt në rritje me 6% ne efektivitetin organizativ. Dhe së fundmi për çdo njësi rritje në stilin e lidershipit laisser-faire, korrespodon me një rritje në efektivitetin organizativ me 2.8%. Si përfundim, hipoteza e parë: H_1 ➔ Stili i lidershipit (transformues, transaksional dhe laissez-faire) ndikon në efektivitetin organizativ, vërtetohet.

Kontrollojmë tani hipotezën e dytë: H_2➔ Kultura organizative (përshtatshmëria, qëndrueshmëria, misioni dhe përfshirja) kontribojnë pozitivisht ndaj efektivitetit organizativ. Variablat e pavarur janë përshtatshmëria, qëndrueshmëria, misioni dhe përfshirja (po i quajmë C1, C2, C3 dhe C4 në software), ndërsa variabli i varur është efektiviteti organizativ. Rezultatet e përftuara vijojnë si më poshtë :

lm(formula = effect ~ c1 + c2 + c3 + c4, data = y)

Residuals:

Min	1Q	Median	3Q	Max
-1.60736	-0.22192	-0.01677	0.23467	0.80170

Coefficients:

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(>|t|)	
(Interc)	3.853912	0.109114	35.320	0	***
10% niveli i sigurise					
c1	0.041896	0.003398	13.23	0	***
c2	0.065340	0.038098	1.715	0.0871	.
c3	0.05832	0.014234	3.5410	0	***
c4	0.044264	0.023635	1.873	0.0618	.

Signif. codes: 0 ‘*’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘ ’ 1**

Residual standard error: 0.3604 on 429 degrees of freedom

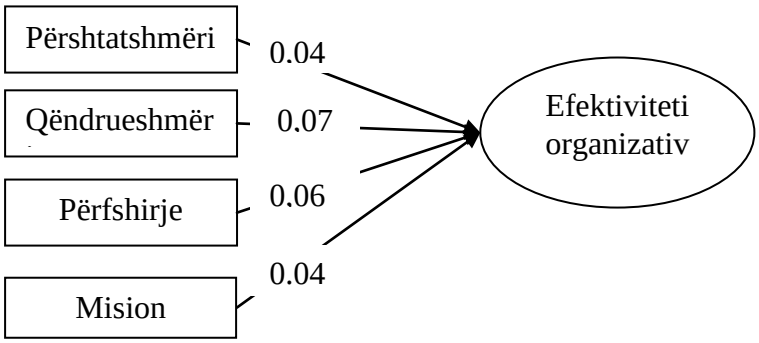
Multiple R-squared: 0.06543, Adjusted R-squared: 0.05672. Kjo vlerë është e ulët sepse këto modele kanë R-square që pritet të jetë me vlerë realitivisht të ulët sepse ka edhe faktorë të tjerë që mund të ndikojnë në efektivitetin organizativ. Per rrjedhojë pohohet se këta nuk janë të vetmit faktorë.

Sa shpjegohet varianca e variablit të varur nga modeli i ndërtuar (ose nga variablat shpjegues).

F-statistic: 7.509 on 4 and 429 DF, p-value: 7.466e-06

Siç shihet edhe këtë radhë të gjithë variablat qëndrojnë në ekuacion (në nivelin e alpha të paracaktuar të barabartë me 10%). Shohim se ndikimi më i madh i përket variablit 'qëndrueshmëri'. Shenjat janë të gjitha pozitive si në hipotezën e parë, pra kemi një lidhje të drejtë, me rritjen e secilit prej variablave të pavarur, rritet variabli i varur (efektiviteti organizativ). Duke përdorur metodën e Ordinary Least Squares (OLS), pra nëpërmjet vlerësimit të modelit të regresionit linear paraqesim këto rezultate edhe në mënyrë skematike, më poshtë, në figurën No 13.

Figura No 13: Koeficenti i variablave të kulturës organizative në efektivitetin organizativ **.**



Kësisoj, vërtetuam se qëndron një ndikim i qartë i kulturës organizative (përshtatshmëri, qëndrueshmëri, mision dhe përfshirje) në efektivitetin organizativ.

Nga shifrat e dhëna në figurën më lartë duket qartë se për çdo njësi rritje në variablin e pavarur "përshtatshmëri", rritet me 4% variabli i varur "efektiviteti organizativ". Ndërsa për çdo njësi rritje i variablit "qëndrueshmëri", kemi një impakt rritje prej 7% në efektivetitin organizativ. Po kështu, dhe me variablin "përfshirje", për çdo njësi rritje të këtij variabli kemi

një ndikim pozitiv prej 6% në efektivitetin organizativ. Dhe së fundmi, për çdo njësi rritje në variablin "mision", impakti në efektivitetin organizativ është 4.4 % në rritje.

Si përfundim, hipoteza e dytë: H_2➔ Kultura organizative (përshtatshmëri, qëndrueshmëri, mision dhe përfshirje) kontribojnë pozitivisht ndaj efektivitetit organizativ edhe kjo hipotezë vërtetohet.

Kontrollojmë përsëri me anë të modelit ekonometrik nëse vërtetohet hipoteza e tretë: H_3➔ Ndryshimet organizative (bashkëpunimi per ndryshim, manaxhimi i rezistencës për ndryshim dhe ndryshimi i planifikuar) kontribojnë pozitivisht ndaj efektivitetit organizativ.

Variablat e pavarur në këtë hipotezë janë bashkëpunimi për ndryshim, manaxhimi i rezistencës për ndryshim dhe ndryshimi i planifikuar (po i quajmë B1, B2 dhe B3 në software), ndërsa variabli i varur është efektiviteti organizativ. Duke përdorur metodën e Ordinary Least Squares (OLS), nëpërmjet vlerësimit të modelit të regresionit linear. Nga rezultatet kemi të dhënat më poshte:

lm(formula = effect ~ b1 + b2 + b3, data = y)

Residuals:

Min 1Q Median 3Q Max

-1.56082 -0.23516 0.00462 0.25118 0.83416

Coefficients:

Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)

(Interc) 3.98259 0.13381 29.764 0 ***

B1 0.10462 (koeficienti) 0.02894 3.615 0.000336 *** besueshmeri

B2 0.04185 0.004311 9.718 0 *** besueshmeri

B3 0.06486 0.03940 1.696 0.09008 besueshmeri

Signif. codes: 0 '' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1***

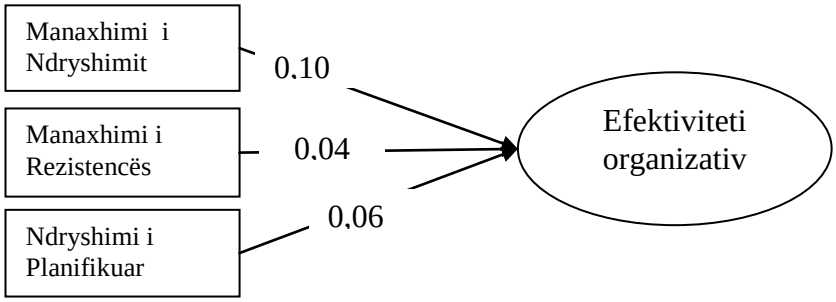
Residual standard error: 0.3643 on 430 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.04313, Adjusted R-squared: 0.03645

F-statistic: 6.46 on 3 and 430 DF, p-value: 0.0002761

Siç shihet më sipër të gjithë variablat pa përjashtim qëndrojnë në ekuacion (përsëri për alpha të barabartë me 10%, si në hipotezën paraardhëse). Vihet re se ndikimi më i madh i përket variablit 'bashkëpunimi për ndryshim'. Shenjat janë të gjitha pozitive, sipas teorisë dhe asaj çka prisnim, pra kemi një lidhje të drejtë, me rritjen e secilit prej variablave të pavarur, rritet variabli i varur (efektiviteti organizativ). Pra, vërtetuam edhe në këtë rast se qëndron një ndikim i qartë pozitiv i ndryshimeve organizative (bashkëpunimi për ndryshim, manaxhimi i rezistencës për ndryshim dhe ndryshimi i planifikuar) në efektivitetin organizativ. Duke përdorur sërish metodën e Ordinary Least Squares (OLS), nëpërmjet vlerësimit të modelit të regresionit linear. Paraqesim këto rezultate edhe në mënyrë skematike, më poshtë, në figurën No 14.

Figura No 14: Koefiçenti i marrëdhënies ndërmjet variablave bashkëpunimit për ndryshim, manaxhimi i ndryshimit dhe ndryshimi i planifikuar në raport me efektivitetin orgaizativ**.**



Nga shifrat e dhëna në figurën No 14, duket qartë se për çdo njësi rritje në variablin e pavarur "manaxhim i ndryshimit", rritet me 10% variabli i varur "efektiviteti organizativ". Ndërsa, për çdo njësi rritje i variablit "manaxhim i rezistencës", kemi një impakt rritje prej 4% në efektivetitin organizativ. Dhe së fundmi, për çdo njësi rritje në variablin "ndryshim i planifikuar", impakti në efektivitetin organizativ është 6 % në rritje. Si përfundim, për hipotezën e tretë: H_3➔ Ndryshimet organizative (bashkëpunimi për ndryshim, manaxhimi i rezistencës për ndryshim dhe ndryshimi i planifikuar) pohojmë se variablat e pavarur kontribojnë pozitivisht ndaj variablit të varur efektivitetit organizativ, kësisoj, hipoteza e tretë vërtetohet.

Kontrollojmë tani hipotezën e katërt: H_4➔ Stili i lidershipit dhe kultura organizative kanë marrëdhënie mes tyre. Kontrollojmë lidhjen e sipërpërmendur me anë të koefiçentit të korrelacionit të Pearson-it**.** Ashtu, si më sipër ne kontrollojmë gjithashtu nëse koefiçenti qëndron statistikisht (pra, refuzojmë hipotezën zero që koefiçenti përkatës që është statistikisht zero). Kemi si më poshtë :

Pearson's product-moment correlation

data: c and l

t = 13.1724, df = 432, p-value < 2.2e-16

alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0

95 percent confidence interval:

0.4645886 0.5992418

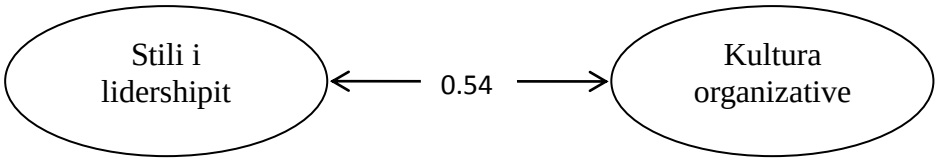
sample estimates: cor

0.5353077

(koefiçienti i relacionit vërteton se hipoteza qëndron statistikisht)

Bazuar në teorinë e lartë përmendur, vazhdojmë të testojmë korrelacionin e stileve të lidershipit dhe kulturës organizative. Në nivel rendësie $\alpha = 0{,}05$ (ose 5 %) dhe nivel besueshmërie $\gamma = 0.95$ (ose 95 %). Nga analizimi i të dhënave, rezulton se kemi një korrelacion pozitiv mes këtyre dy variablave, ndërsa koefiçenti i korrelacionit merr vlerë në kuotën e 0.5353077, ndërmjet segmentit 0.4645886 dhe 0.5992418. Pra pohojmë se, ndërmjet variablave "stili i lidershipit" dhe " kulturë organizative", ka një korrelacion pozitiv, të konsiderushëm me koefiçent në kuotën rreth 0.54. Paraqesim këto rezultate edhe në mënyrë skematike, më poshtë, në figurën No 15.

Figura No 15: Marrëdhënia ndërmjet stilit të lidershipit dhe kulturës organizative



Si përfundim hipoteza e katërt: H_4➔ Stili i lidershipit (transformues, transaksional dhe laissez-faire) dhe kultura organizative (përfshirje, qëndrueshmeri, përshtatshmëri dhe mision) kanë marrëdhënie pozitive mes tyre me koefiçent afërsisht 0,54**.** Kësisoj pohoj se hipoteza e katërt qëndron statistikisht, pra vertetohet.

Vazhdojmë analizën me hipotezën numër pesë: H_5➔ Stili i lidershipit dhe ndryshimet organizative kanë marrëdhënie mes tyre. Kontrollojmë lidhjen e sipërpërmendur me anë të

koefiçentit të korrelacionit të Pearson-it**.** Ashtu, si më sipër ne kontrollojmë gjithashtu nëse koefiçenti qëndron statistikisht (pra, refuzojmë hipotezën zero që koefiçenti përkatës është statistikisht zero). Kemi si më poshtë :

Pearson's product-moment correlation

data: b and l

t = 13.2459, df = 432, p-value < 2.2e-16

alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0

95 percent confidence interval:

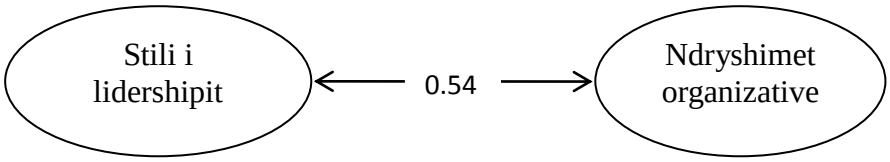
0.4669254 0.6011510

sample estimates:

cor 0.5374333

Kontrollojmë këtë lidhje me të njëjtën metodë, në nivel rëndësie $\alpha = 0{,}05$ (ose 5 %) dhe nivel besueshmërie $\gamma = 0.95$ (ose 95 %). Nga analizimi i të dhënave, siç pamë dhe nga llogaritë e softwar-it, rezulton se kemi një korrelacion pozitiv mes këtyre dy variablave, ndërsa koefiçenti i korrelacionit merr vlerë në kuotën 0.5374333, ndërmjet segmentit 0.4669254 dhe 0.6011510. Pohojmë se, ndërmjet variablave "stili i lidershipit" dhe " kulturës organizative", ka një korrelacion pozitiv, të konsiderushëm me koefiçent në kuotën rreth 0.54. Paraqesim këto rezultate edhe në mënyrë skematike, më poshtë, ne figurën No 16, Paraqesim këto rezultate edhe në mënyrë skematike, më poshtë, ne figuren No 16.

Figura No 16: Marrëdhënia ndërmjet stilit të lidershipit dhe ndryshimeve organizative



Si përfundim hipoteza numër pesë: H_5➔ Stili i lidershipit (transformues, transaksional dhe laissez-faire) dhe ndryshimet organizative (bashkëpunimi për ndryshim, manaxhimi i rezistencës dhe ndryshimi i planifikuar) kanë marrëdhënie mes tyre, me koefiçent përkatës 0.54. Pra, hipoteza e pestë qëndron statistikisht, pra vërtetohet.

Kontrollojmë tani hipotezën e gjashtë dhe të fundit: H_6➔ Kultura organizative (përfshirje, qëndrueshmëri, përshtatshmëri dhe mision) dhe ndryshimet organizative (bashkëpunimi për ndryshim, manaxhim i rezistencës dhe ndryshimi i planifikuar) kanë marrëdhënie mes tyre. Llogarisim koefiçentin e korrelacionit të Pearson-it dhe testin përkatës me anë të software-it. Kemi si më poshtë:

Pearson's product-moment correlation

data: b and c

t = 14.0158, df = 433, p-value < 2.2e-16

alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0

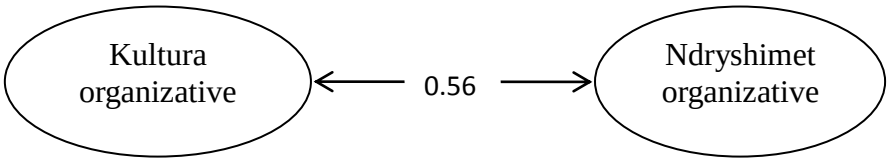
95 percent confidence interval:

0.4907943 0.6205644

sample estimates: cor 0.559094

Kontrollojmë këtë lidhje me të njëjtën metodë, me nivel rëndësie $\alpha = 0{,}05$ (ose 5 %) dhe nivel besueshmërie $\gamma = 0.95$ (ose 95 %). Nga analizimi i të dhënave, siç pamë dhe nga llogaritë e software-it, rezulton se kemi një korrelacion pozitiv mes këtyre dy variablave, ndërsa koeficienti i korrelacionit merr vlerë në kuotën 0.559094, ndërmjet segmentit 0.4907943 dhe 0.6205644. Pra pohojmë se, ndërmjet variablave "kulturë organizative" dhe " ndryshime organizative", ka një korrelacion pozitiv të konsiderushëm me koefiçent në kuotën rreth 0.56. Paraqesim këto rezultate edhe në mënyrë skematike, më poshtë, në figurën No 17.

Figura No 17. Marrëdhënia ndërmjet kulturës organizative dhe ndryshimeve organizative



Si përfundim pohojmë se hipoteza e gjashtë: H_6➔ Kultura organizative (perfshirje, qëndrueshmëri, përshtatshmëri, mision) dhe ndryshimet organizative (bashkëpunimi për ndryshim, manaxhimi i rezistencës dhe ndryshimi i planifikuar) kanë marrëdhënie mes tyre me koefiçent në kuotën e rreth 0.56. Pra, hipoteza e gjashtë qëndron statistikisht, vërtetohet.

Me synim konfirmimin përfundimtar të ndikimit të variablave 'ndryshimet organizative', 'kulturë organizative', 'stil lidershipi', do ti testojmë përsëri, por kësaj radhe të

marra në tërësi, jo më me nënndarje si në analizën e mësipërme tek variabli ‘efektiviteti organizativ’. Për testimin e tyre do të përdoret përsëri modeli ekonometrik të përdorur sa më lartë. Por, ndërkohë janë përfshirë në këtë model edhe variablat e tjerë që lidhen me karakteristikat e individëve të intervistuar. Pra praktikisht do te konsideroj për studim variablat e mëposhtëm, me qëllim kryerjen e kësaj analize ekonometrike më të plotë. **(***Kujdes: në ‘outputet’ e software-t, pika është presje dhjetore…)*

gjini: variabël binar me dy modalitete, i tipit ‘dummy’ në modelim.

moshe: variabël sasior që shpreh moshën e individit, shkalla 1-5.

edukim: variabël sasior që shpreh edukimin e individit në rend rritës, shkalla 1-5.

eksperience: variabël sasior që shpreh eksperiencën në punë të individit ose vitet e punës, shkalla 1-5.

Ndryshimet organizative (NO): në rastin tonë është përkufizuar si mesatare kampionare e gjithë përgjigjeve të seksionit B për secilin individ.

Kultura organizative (KO): në rastin tonë është përkufizuar si mesatare kampionare e gjithë përgjigjeve të seksionit C për secilin individ.

Stili i lidershipit (style): në rastin tonë është përkufizuar si mesatare kampionare e gjithë përgjigjeve të seksionit L (1-13) për secilin individ.

Efektiviteti organizativ (EO): në rastin tonë është përkufizuar si mesatare kampionare e gjithë përgjigjeve të seksionit L (14-17) për secilin individ.

Paraqesim fillimisht të dhënat (tridhjetë të parat nga seria e plotë), ne tabelen No 19.

Tabela No 19: Të dhënat e 30-të anketave të para nga seria e plotë

Gjini	*Moshë*	*Edukim*	*Vite-pune*	*Nd.Org*	*Kulturë*	*Stil lideri*	*Efekt.Org*
2,000	*2,000*	*3,000*	*3,000*	*4,241*	*4,375*	*4,154*	*4,500*
1,000	*2,000*	*2,000*	*3,000*	*3,724*	*3,688*	*3,077*	*4,000*
2,000	*1,000*	*4,000*	*3,000*	*3,966*	*4,438*	*4,000*	*5,000*
1,000	*1,000*	*2,000*	*2,000*	*2,862*	*2,938*	*3,077*	*2,750*
2,000	*2,000*	*4,000*	*3,000*	*3,000*	*4,313*	*2,769*	*4,250*
2,000	*1,000*	*3,000*	*2,000*	*3,000*	*3,375*	*2,615*	*4,250*

1,000	*2,000*	*3,000*	*3,000*	*4,034*	*4,125*	*3,538*	*3,750*
1,000	*1,000*	*3,000*	*1,000*	*3,897*	*4,625*	*4,000*	*5,000*
2,000	*1,000*	*2,000*	*2,000*	*4,000*	*3,813*	*3,923*	*3,750*
1,000	*1,000*	*4,000*	*2,000*	*3,862*	*4,563*	*4,308*	*3,750*
2,000	*1,000*	*3,000*	*3,000*	*3,379*	*3,563*	*3,769*	*3,500*
1,000	*4,000*	*2,000*	*2,000*	*3,931*	*4,063*	*4,077*	*3,750*
1,000	*3,000*	*3,000*	*1,000*	*3,517*	*3,750*	*4,000*	*4,000*
2,000	*2,000*	*2,000*	*2,000*	*3,621*	*3,875*	*3,692*	*4,750*
1,000	*1,000*	*3,000*	*2,000*	*4,517*	*4,688*	*4,308*	*4,750*
1,000	*1,000*	*3,000*	*2,000*	*3,379*	*3,938*	*3,308*	*3,750*
1,000	*1,000*	*2,000*	*1,000*	*4,034*	*3,250*	*2,769*	*3,750*
1,000	*3,000*	*3,000*	*3,000*	*3,345*	*4,375*	*3,615*	*3,500*
1,000	*1,000*	*4,000*	*1,000*	*4,207*	*4,500*	*4,538*	*4,750*
1,000	*5,000*	*1,000*	*2,000*	*3,621*	*4,250*	*4,462*	*4,000*
1,000	*2,000*	*2,000*	*3,000*	*3,897*	*3,875*	*4,154*	*4,500*
2,000	*1,000*	*3,000*	*1,000*	*4,586*	*4,625*	*4,615*	*4,250*
1,000	*1,000*	*3,000*	*1,000*	*3,724*	*4,000*	*4,077*	*4,000*
1,000	*1,000*	*4,000*	*1,000*	*3,793*	*3,938*	*4,308*	*4,500*
2,000	*3,000*	*3,000*	*2,000*	*3,310*	*4,500*	*4,154*	*4,500*
1,000	*1,000*	*3,000*	*2,000*	*3,448*	*3,938*	*3,538*	*5,000*
1,000	*1,000*	*4,000*	*2,000*	*3,310*	*4,063*	*3,769*	*5,000*
1,000	*1,000*	*2,000*	*2,000*	*3,310*	*3,438*	*3,385*	*5,000*
1,000	*1,000*	*3,000*	*2,000*	*3,000*	*2,625*	*2,000*	*4,500*
1,000	*2,000*	*3,000*	*3,000*	*3,724*	*3,875*	*3,615*	*5,000*

Fillojmë me disa statistika përshkruese fillestare, për të krijuar një ide mbi tendencën qëndrore të të dhënave:

Tabela No 20: Statistikat përshkruese mbi tendencën qëndrore të të dhënave

Gjini	***Moshë***	***Edukim***	***Vite -pune***
Min.:1.000	*Min.:1.000*	*Min.:1.000*	*Min.:1.000*

1st Qu.:1.000	*1st Qu.:1.000*	*1st Qu.:3.000*	*1st Qu.:2.000*
Median :1.000	*Median:1.000*	*Median :3.000*	*Median :2.000*
Mean:1.306	*Mean:1.553*	*Mean:3.196*	*Mean:2.376*
3rd Qu.:2.000	*3rd Qu.:2.000*	*3rd Qu.:4.000*	*3rd Qu.:3.000*
Max.:2.000	*Max.:5.000*	*Max.:5.000*	*Max. :4.000*
Nd.Organizative	***Kulturë***	***Stil Lideri***	***Efektivitet Org***
Min.: 1.655	*Min.:1.688*	*Min.:2.059*	*Min.:2.750*
1st Qu.:3.207	*1st Qu.:3.313*	*1st Qu.:3.486*	*1st Qu.:4.250*
Median :3.586	*Median :3.750*	*Median :3.824*	*Median :4.500*
Mean: 3.565	*Mean :3.706*	*Mean:3.800*	*Mean:4.434*
3rd Qu.:3.922	*3rd Qu.:4.063*	*3rd Qu.:4.176*	*3rd Qu.:4.750*
Max.:4.828	*Max.:4.750*	*Max. :4.647*	*Max. :5.000*

Kuartili i pare i ndan te dhenat 25 % majrat

Mediana 50 %

Kuartili i trete 75 %

Ku: ***min*** është vlera minimale, ***max*** ajo maksimale, ***1st Qu.*** është kuartili i parë (le majtas 25% të të dhënave të renditura), ***Median*** është mediana (le majtas 50% të të dhënave të renditura), ***Mean*** është mesatarja e thjeshtë, ***3rd. Qu***. është kuartili i tretë (le majtas 75% të të dhënave të renditura). Disa statistika të tjera shtesë, që lidhen edhe me variabilitetin e të dhënave, paraqitet ne tabelen No 21.

Tabela No 21: Statistikat e variabilitetit të të dhënave

	Gjini	*Moshë*	*Edukim*	*Vite-pune*	*Nd.Organizative*
SE Mean	*0.022155*	*0.038688*	*0.032814*	*0.036017*	*0.023548*
LCL Mean	*1.262907*	*1.476955*	*3.131357*	*2.304786*	*3.518947*
UCL Mean	*1.349997*	*1.629036*	*3.260348*	*2.446367*	*3.611513*
Variance	*0.213030*	*0.649610*	*0.467327*	*0.563005*	*0.240662*
Stdev	*0.461552*	*0.805984*	*0.683613*	*0.750337*	*0.490573*
Skewness	*0.836753*	*1.504921*	*-0.354519*	*-0.080001*	*-0.073241*
Kurtosis	*-1.302830*	*2.115571*	*-0.021644*	*-0.440687*	*0.114927*

	Kulturë	*Stil Lideri*	*Efektivitet Org.*
SE Mean	*0.031785*	*0.034330*	*0.017813*
LCL Mean	*3.643421*	*3.537993*	*4.399321*
UCL Mean	*3.768367*	*3.672942*	*4.469343*
Variance	*0.438475*	*0.511496*	*0.137710*
Stdev	*0.662174*	*0.715189*	*0.371093*
Skewness	*0.818435*	*0.247931*	*-0.310207*
Kurtosis	*4.472245*	*2.631870*	*0.550257*

Simbolet e paraqitura në tabelën e më sipërme, interpretohen si më poshtë vijon:

SE Mean: devijimi standart i mesatares

LCL Mean: kufiri i poshtëm i intervalit të besimit të mesatares

UCL Mean: kufiri i sipërm i intervalit të besimit të mesatares

Variance: varianca

Stdev: devijimi standart ose rrënja e variancës

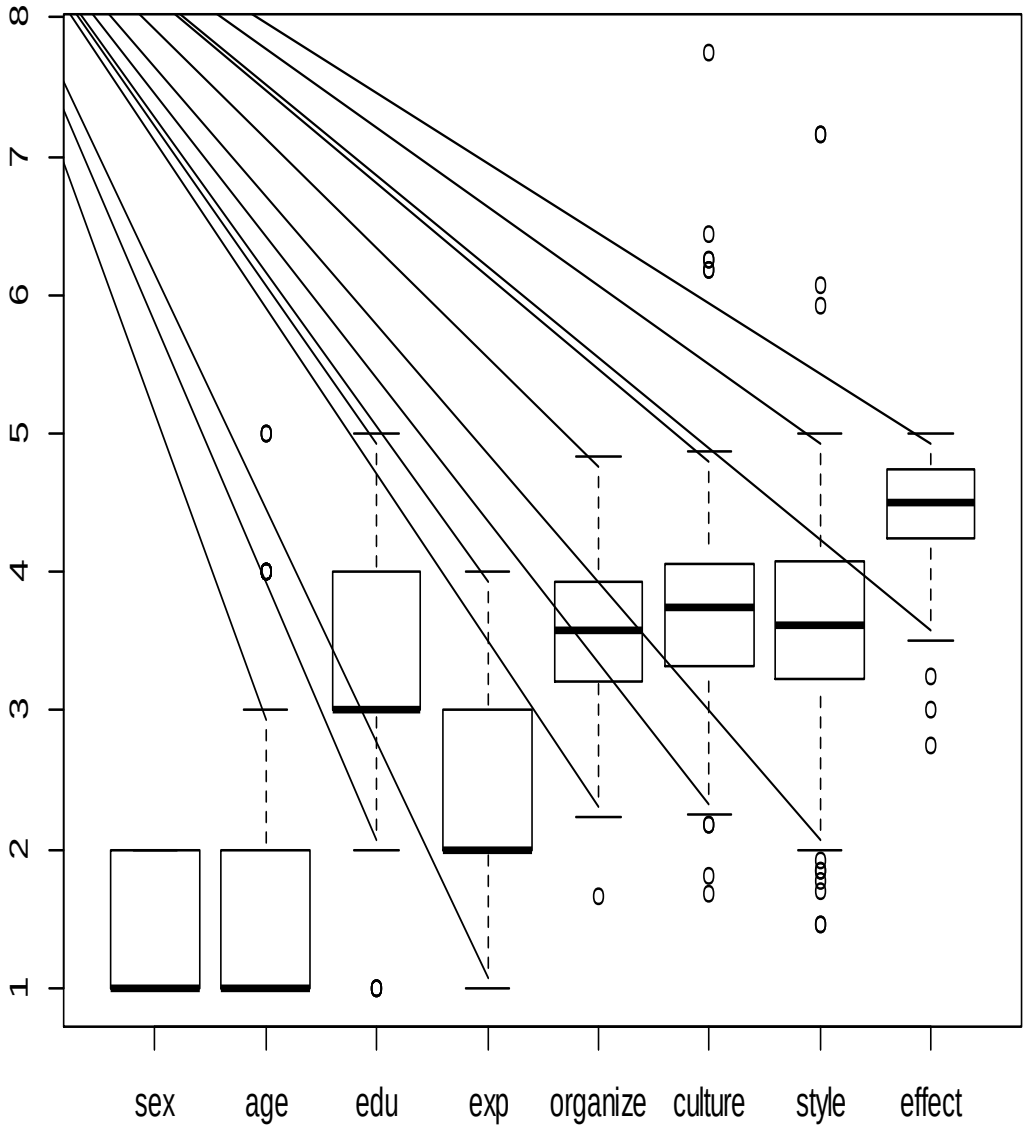
Skewness: indeksi i asimetrisë (nëse zero shpërndarje simetrike)

Kurtosis: indeksi i Kurtozit (sa më afër 3-shit, aq më afër shpërndarjes normale)

Më poshtë kemi paraqitur **boxplotët** për secilin prej variablave. (komentet lidhen me simetrinë e shpërndarjes nëse boxploti është simetrik, si dhe mund të krahasohen nivelet e vlerave të variablave me njëri-tjetrin). Vërejmë shpërndarje afërsisht simetrike të variablave

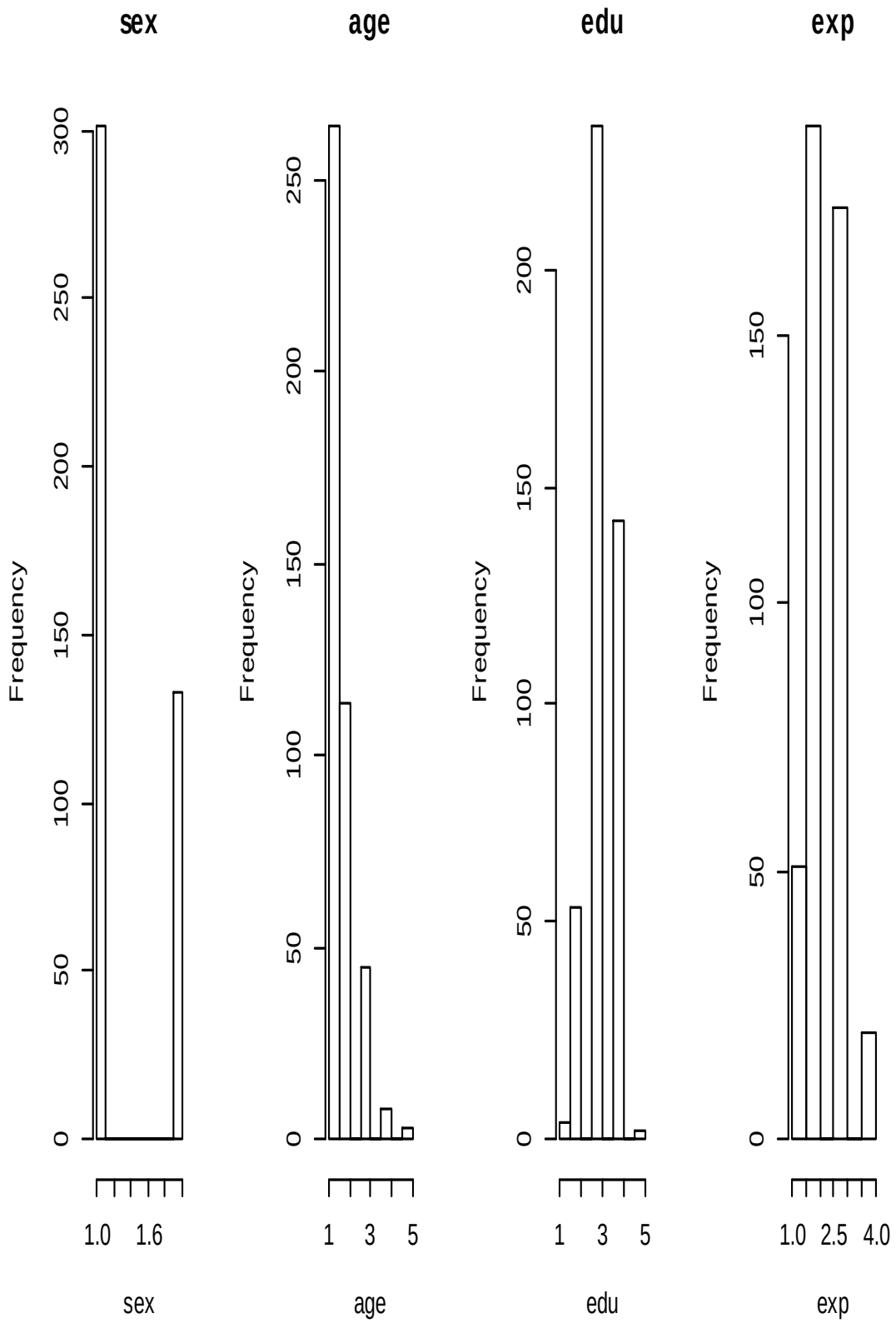
‘Ndrushime organizitive’, ‘kulturë’, ‘styl lideri’, ‘efektivitet organizativ’. Variablat e tjerë paraqiten jo-simetrikë.

Garafiku No 2: Boksplotët për të gjithe variablat

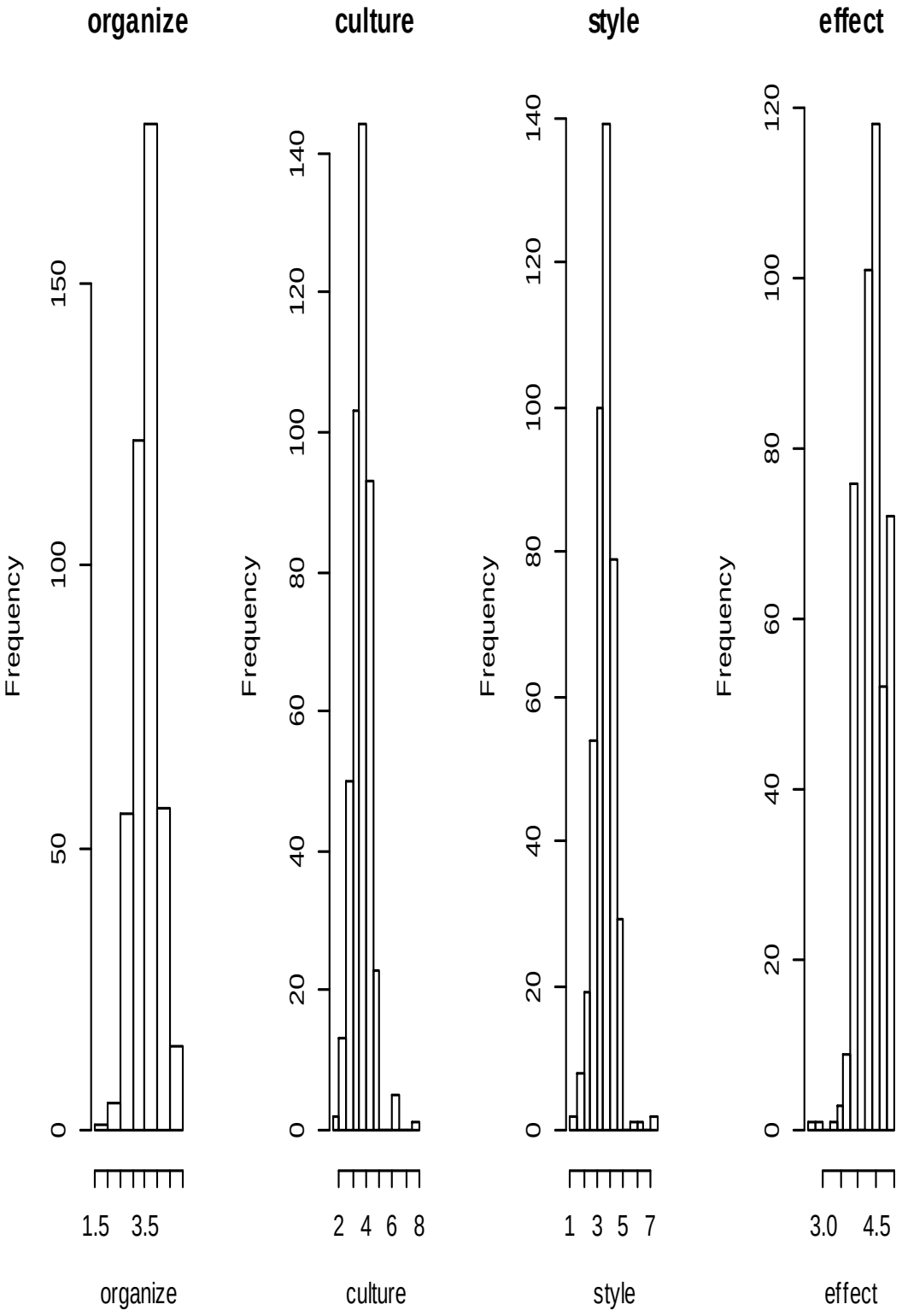


Më poshtë kemi paraqitur **histogramët** për çdo variabël. Konfirmohet rezultati i mësipërm: shpërndarje simetrike e ‘ndryshimeve organizative’, ‘kulturë’, ‘stil’, ‘efektivitet organizativ’, paraqitur ne grafikun No 3.

Grafiku No3: Histogrami i shpërndarjen simetrike të seksionit demografik

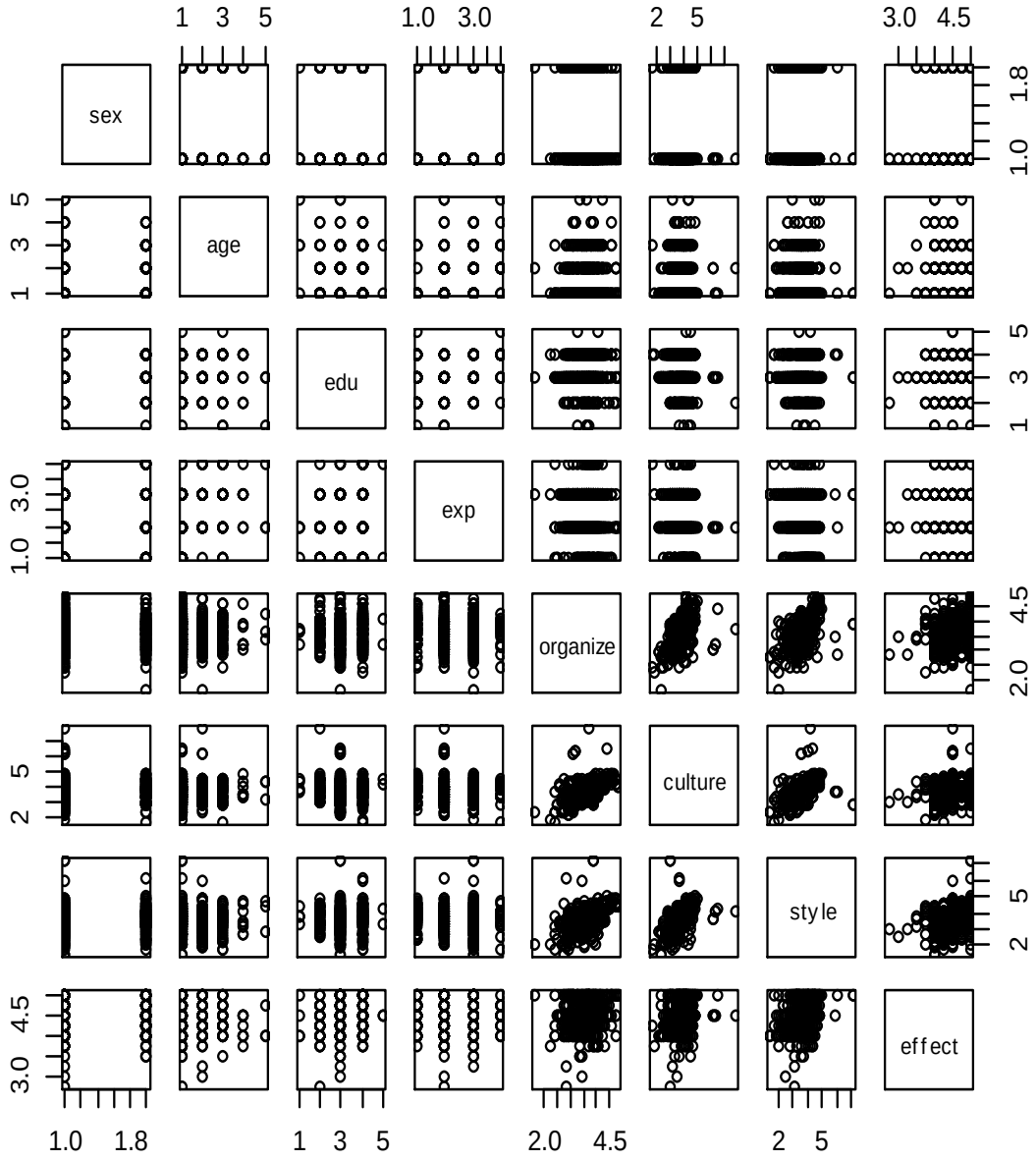


Grafiku No 4: Histogrami i shpërndarjen simetrike të variablave kryesore të studimit



Më poshtë paraqesim të gjithë grafikët e mundshëm për të gjitha kombinimet e mundshme të çdo dy variablave, për të bërë një 'inspektim' fillestar të lidhjeve midis variablave. Vërejmë lidhje te mundshme pozitive midis variablit 'effect' dhe variablave të tjerë si 'style', 'organize' dhe 'culture'. Këtë lidhje do ta testojmë përfundimisht me anë të modelit ekonometrik, paraqitur ne grafikun No 5.

Grafiku No 5: Kombinimet e mundshme për çdo dy variabla



Shohim për një panoramë edhe më të qartë të lidhjeve midis variablave, matricat e kovariancave dhe korrelacioneve. Matrica e kovariancave paraqitet me formulën e më poshtë shënuar. Kovariancat janë = formula ko moshë gjini

Moshë + Moshë = variance

Moshë + Gjini = kovariance

Tabela No 22: Matrica e kovariancës

	Gjini	***Moshë***	***Edukim***	***Vite- pune***
Gjini	*0.213029874*	*0.040303956*	*0.032220815*	*0.020896968*
Moshë	*0.040303956*	*0.649609945*	*-0.002320112*	*0.244484414*
Edukim	*0.032220815*	*-0.002320112*	*0.467326870*	*0.108720639*
vVte pune	*0.020896968*	*0.244484414*	*0.108720639*	*0.563004864*
Nd.org	*0.006197124*	*0.009077830*	*0.013673013*	*-0.010645630*
Kulturë	*-0.006884303*	*0.005252743*	*-0.020314066*	*-0.044204904*
Stil lideri	*0.017445243*	*-0.021330850*	*0.017037510*	*-0.037122961*
Efet. Org	*-0.015048797*	*-0.027112313*	*0.028479901*	*-0.002415896*

	Nd.org	***Kulturë***	***Stil lideri***	***Efekt. Org***
Gjini	*0.006197124*	*-0.006884303*	*0.01744524*	*-0.015048797*
Moshë	*0.009077830*	*0.005252743*	*-0.02133085*	*-0.027112313*
Edukim	*0.013673013*	*-0.020314066*	*0.01703751*	*0.028479901*
Vite-pune	*-0.010645630*	*-0.044204904*	*-0.03712296*	*-0.002415896*
Nd.organ	*0.240661600*	*0.181618680*	*0.18855972*	*0.034441263*
Kulturë	*0.181618680*	*0.438474658*	*0.25351090*	*0.057805957*
Stil lideri	*0.188559723*	*0.253510904*	*0.51149557*	*0.082852380*
Efek. Org	*0.034441263*	*0.057805957*	*0.08285238*	*0.137710061*

Tabela No 23: Matrica e korrelacioneve

	Gjini	*Moshë*	*Edukim*	*Vite- pune*
Gjini	*1.00000000*	*0.108343057*	*0.102118844*	*0.060340228*
Moshë	*0.10834306*	*1.000000000*	*-0.004210873*	*0.404267447*
Edukim	*0.10211884*	*-0.004210873*	*1.000000000*	*0.211955919*
Vite- pune	*0.06034023*	*0.404267447*	*0.211955919*	*1.000000000*
Nd. Org	*0.02736948*	*0.022958966*	*0.040770915*	*-0.028920905*
Kulturë	*-0.02252514*	*0.009842096*	*-0.044876011*	*-0.088969701*
Stil lideri	*0.05284889*	*-0.037005041*	*0.034847756*	*-0.069177616*
Efekt. Org	*-0.08786152*	*-0.090647827*	*0.112265229*	*-0.008676395*

	Nd. Org	***Kulturë***	***Stil Lideri***	***Efekt. Org***
Gjini	*0.02736948*	*-0.022525139*	*0.05284889*	*-0.087861515*
Moshë	*0.02295897*	*0.009842096*	*-0.03700504*	*-0.090647827*
Edukim	*0.04077092*	*-0.044876011*	*0.03484776*	*0.112265229*
Vite-pune	*-0.02892090*	*-0.088969701*	*-0.06917762*	*-0.008676395*
Nd. Org	*1.00000000*	*0.559094045*	*0.53743333*	*0.189187672*
Kulturë	*0.55909404*	*1.000000000*	*0.53530766*	*0.235243434*
Stil lideri	*0.53743333*	*0.535307661*	*1.00000000*	*0.312177227*
Efekt. Org	*0.18918767*	*0.235243434*	*0.31217723*	*1.000000000*

Në këtë pjesë të punimit, vlerësojmë një model ekonometrik linear me një sërë variablash të pavarur. Dëshirojmë të testojmë si variabël të varur 'efektivitetin organizativ'**.** Metoda që përdoret është ajo tradicionale, **OLS (Ordinary Least Squares).** Në ekonometri, kjo metodë njihet për vlerësimin e modelit të regresionit linear. Në praktikë, optimizimi me anë të OLS-së kryhet duke minimizuar shumën e gabimeve të modelit në katror. Vlerësuesi OLS është konsistent kur regresorët janë ekzogjen dhe nuk ka *multikolinearitet*. Për të patur

parametra të vlerësuar drejt, gabimet duhet të jenë homoskedastikë (me variancë konstante) dhe të pakorreluar me njëri-tjetrin. Një hipotezë shtesë që përdoret është dhe shpërndarja normale e gabimeve.

Pra, e nisim testimin me të gjithë variablat, për të eliminuar më pas variablat e parëndësishëm statistikisht.

Call:

lm(formula = effect ~ sex + age + edu + exp + organize + culture + style, data = y)

Residuals:

Min 1Q Median 3Q Max

-1.53997 -0.20398 -0.02165 0.22761 0.93227

Coefficients:

Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)

(Intercept) 3.51783 0.16007 21.977 0 *

gjini 0.08302 0.03678 2.257 0.0245 *

moshë -0.03893 0.02300 -1.693 0.0913 .

edukim 0.06030 0.02540 2.374 0.0180 *

eksperiencë 0.01757 0.02520 0.698 0.4859

NO 0.07560 0.01154 6.551 0 *

KO 0.06049 0.03263 1.854 0.0644 .

SL 0.13526 0.02962 4.567 0 *

Signif. codes: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1**

Residual standard error: 0.3482 on 426 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.2318, Adjusted R-squared: 0.2125

F-statistic: 9.399 on 7 and 426 DF, p-value: 7.449e-11

Shenjat me yll tregojnë që variabli përkatës qëndron statistikisht (sa më shumë yje aq më tepër qëndron në model, për shembull tre yje do të thotë që variabli përkatës qëndron në çdo lloj niveli, edhe në nivelin 1%). Përqëndrohemi tek kolona e fundit, ku është paraqitur ***Pr(>\|t\|)*** ose alpha e vëzhguar. Vërejmë se i vetmi variabël që nuk qëndron statistikisht (në nivelin e paracaktuar 10%) është 'vite-pune'. Pra, eksperienca ose vitet e punës nuk ndikojnë në variablin 'efektivitet organzativ'. Vërejmë që lidhja është e drejtë midis variablave, me përjashtim të variablit 'moshë' ku lidhja është e zhdrejtë, për shkak të shenjës negative të koefiçentit. Pra, me rritjen e viteve të punës, ulet efektiviteti organizativ, rezultat disi surprizues ky. R-katrori adjusted është 21,25%. Pra, variabiliteti i variablit të varur shpjegohet në masën 21,25% nga modeli i ndërtuar, një vlerë e kënaqshme për këta lloj modelesh.

Provojmë të rivlerësojmë modelin duke eliminuar variablin e pavlefshëm statistikisht.

lm(formula = effect ~ sex + age + edu + organize + culture + style, data = y)

Residuals:

Min 1Q Median 3Q Max

-1.53930 -0.21050 -0.01854 0.23253 0.93872

Coefficients:

Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)

(Intercept) 3.542511 0.156018 22.706 0 *

gjini 0.083187 0.036761 2.263 0.02414 *

moshë -0.032294 0.020927 -1.543 0.12353

**edukim 0.064382 0.024706 2.606 0.00948 **

NO 0.07315 0.015740 4.6456 0 *

KO 0.059002 0.032538 1.813 0.07048 .

SL 0.134780 0.029591 4.555 0 *

me kalimin nga femër në mashkull rritet e efektiviteti organizativ me 8%

Signif. codes: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1**

Residual standard error: 0.348 on 427 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.2368, Adjusted R-squared: 0.2256

F-statistic: 10.9 on 6 and 427 DF, p-value: 2.667e-11

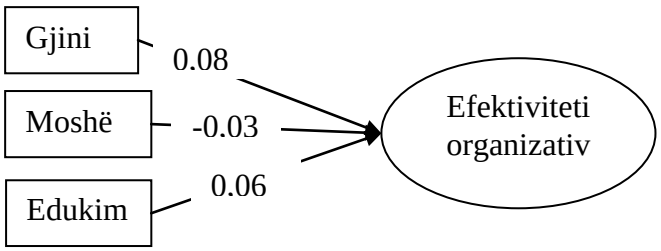
Duke interpretuar të dhënat e përftuara nga analiza e softwer-it, paraqesim rezultatet në mënyrë skematike, më poshtë, duke bërë dhe interpretimin përkatës rast pas rasti, për çdo variabël.

Bazuar nga të dhënat e mësipërme për koefiçentin i variablit gjini do të thotë, që në rastin tonë meshkujt rrisin me (mesatarisht) 8% efektivitetin organizativ, në krahasim me femrat.

Ndërsa me koefiçentin e variablit moshë do të kuptojmë se me rritjen e moshës me 1 vit, ulet me 3% efektiviteti organizativ. Me sa duket në sistemin bankar sekondar në Tiranë, rritja e moshës së punonjësve ndikon negativisht në motivimin e tyre për të rritur efektivitetin organizativ. Pra, ekziston një marrëdhënie negative ndërmjet tyre.

Dhe së fundmi,me koefiçentin e variablit edukim do të kuptojmë, se me rritjen e nivelit të arsimit të punonjësve me një shkallë më lartë (p.sh., nga bachelor në master), rritet me 6% efektiviteti organizativ. Pra, ekziston një marrëdhënie pozitive, në raportin 1: 6% ndërmjet ketyre dy variablave. Një pasqyrim më i saktë është paraqitur në figurën e mëposhtme, ku secili prej variablave të paravur ndikon në efektivitetin organizativ, për çdo njësi të ndryshimit të tyre. Koeficentët e marrëdhënieve të variablave ndërmjet gjinisë, moshës dhe edukimit në efektivitetin organizativ janë paraqitur në figurën No 18.

Figura No 18: Impakti i variablave (gjini, moshë dhe edukim) në efektivitetin organizativ.



Ndërsa më poshtë interpretoj përsëri testimin e impaktit që kanë stili i lidershipit (SL), kultura organizative (KO), si dhe ndryshimet organizative (NO), secili prej tyre direkt në efektivitetin organizativ. Vlen për të përmendur se ky testim është bërë nëpërmjet analizës

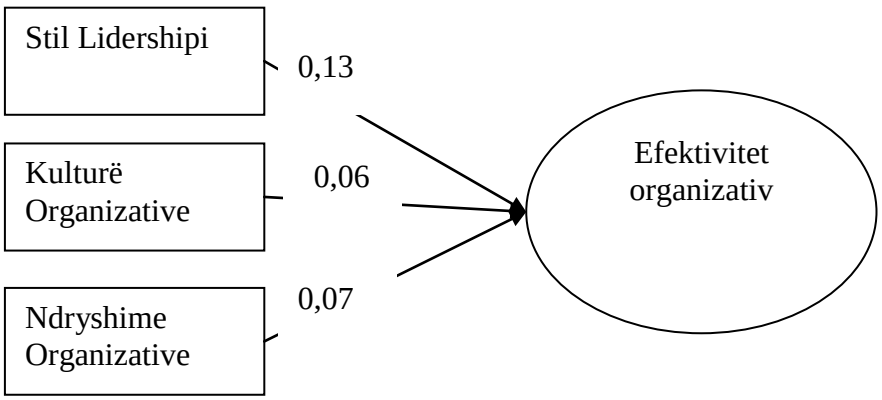
regresive dhe teorisë së kontrollit të hipotezave statistikore. Ndërsa më lartë testimi i tyre u bë nëpërmjet analizës korrelative dhe teorisë së vlerësimit të intervleve të parametrave statistikore (të panjohur).

Nga të dhënat rezulton se koefiçenti i variablit "stili lidership" ndikon pozitivisht në efektivitetin organizativ. Që me rritjen e stilit te liderhsipit me një njësi, rritet me 13% efektiviteti organizativ. Pra, duket qartë rëndësia e rolit të liderit në efektivitetin orgnaizativ. Siç duket dhe nga të dhënat, faktori "stil lidershipi", është variabli që ndikon më tepër në efektivitetin organizativ. Si përfundim, hipoteza e pare: H_1 ➔ Stili i lidershipit (transformues, transaksional dhe laissez-faire) ndikon në efektivitetin organizativ, qëndron.

Ndërsa koefiçenti i variablit kulturë organizative do të kuptojmë se me rritjen e kulturës organizative me 1 njësi, rritet me 6% efektiviteti organizativ në sistemi bankar sekondar në Tiranë. Si përfundim, hipoteza e dytë: H_2➔ Kultura organizative (përfshirja, përshtatshmëria, qëndrueshmëria dhe misioni) kontribojnë pozitivisht ndaj efektivitetit organizativ, hipoteza qëndron.

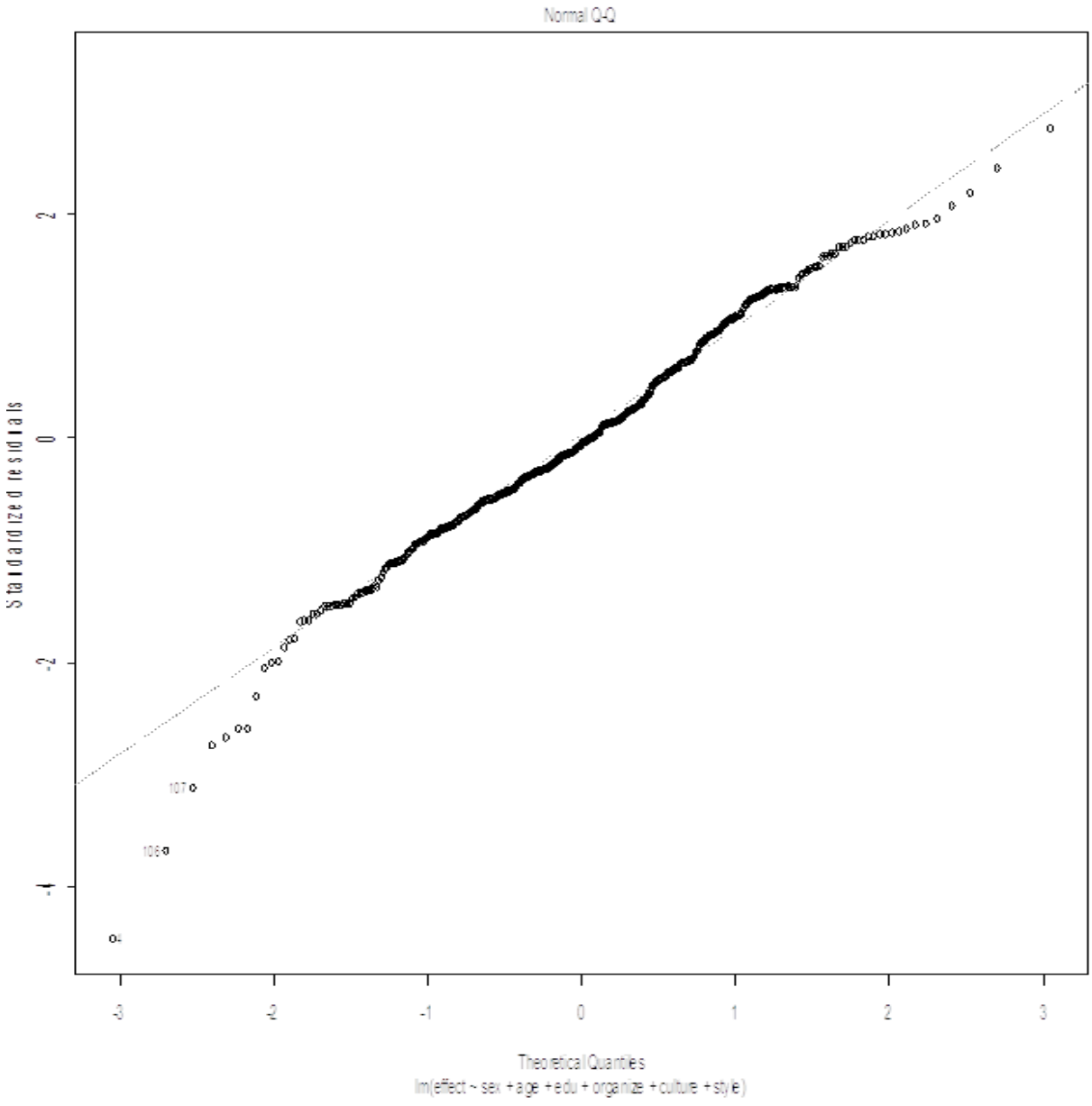
Dhe së fundmi me koefiçenti 7% të variablit ndryshime organize do të kuptojmë se me rritjen e ndryshimit organizativ me 1 njësi, rritet me 7% efektiviteti organizativ. Edhe këtu kemi një marrëdhënie pozitive me raportin 1 : 7 %. Pohojmë se bankat që do të mundin të bëjnë ndryshime organizative me shpejtësi do të rrisin dukshëm efektivitetin organizativ. Si përfundim, bazuar dhe në këtë analizë ekonometrike, hipoteza e tretë kërkimore H_3➔ Ndryshimet organizative (bashkëpunimi per ndryshim, manaxhimi i rezistencës për ndryshim dhe ndryshimi i planifikuar) kontribojnë pozitivisht ndaj efektivitetit organizativ, vërtetohet. Paraqesim këto rezultate edhe në mënyrë skematike, më poshtë, në figurën No19.

Figura No19: Impakti i stil lidershipi, kulturës organizative dhe ndryshimeve organizative në efektivitetin organizativ



Së fundmi, provojmë të kryejmë kontrollin final të modelit konceptual, nëpërmjet paraqitjes së grafikut të mbetjeve të standardizuara, për të parë nëse përshtatja me drejtëzën e shpërndarjes normale standart ekziston. Nëse po, modeli ynë i përshtatet mirë të dhënave. Pra si duket nga grafiku No 6 , me përjashtim të disa probleme të vogla në skajet e shpërndarjes, pjesa tjetër e grafikut shtrihet totalisht në boshtin diagonal. Përfundimisht, konkludojmë se përgjithësisht, përshtatja e modelit tonë konceptual është relativisht e mirë me të dhënat që kemi në dispozicion. Pra, vërtetuam në këtë mënyrë të gjithë hipotezat e ngritura në këtë punim.

Grafiku No 6: Shpërndarja e mbetjeve të standartizuara



KAPITULLI I PESTË: DISKUTIME

5.1. Konkluzione

Në këtë kapitull do të trajtohen përmbledhtazi rezultatet e këtij studimi, implikimet shkencore si dhe rekomandimet për studiues të ardhshëm. Fillimisht është trajtuar një analizë e situatës aktuale dhe problematikës së sistemit bankar sekondar në Shqipëri. Më tej, është paraqitur një panoramë e gjërë teorike e bazuar në autorë të ndryshëm të huaj dhe vendas.

Ky studim u fokusua në analizimin e faktorëve që kanë impakt në efektivitetit orgnizativ të bankave të nivelit të dytë në Tiranë, ku qëllimi i studimit ishte; analizimi i variablave *ndryshime organizative, stil lidershipi dhe kulturë organizative* në *efektivitetin organizativ* të sektorit bankar sekondar në Tiranë. Mbështetur në qëllimin e punimit u parashtruan objektivat dhe pyetjet kërkimore, për të identifikuar më konkretisht faktorët që kontribuojnë në efektivitetin organizativ. Të gjitha këto, pyetje kërkimi që u lidhën me variablat kryesorë të studimit morën përgjigje në përfundim të këtij punimi, ku sa më poshtë paraqiten përmbledhtazi të gjitha rezultatet kryesore.

Bazuar mbi pjesën teorike të këtij studimi dhe modelin konceptual të ngritur për testimin e hipotezave të studimit, u procedua më tej me analizën dhe interpretimin e të dhënave për të bërë të mundur vërtetimin ose jo të hipotezave të këtij studimi.

Kështu, u bë e mundur nëpërmjet analizës sasiore ekonometrike testimi i marrëdhënieve të bashkëpunimit për ndryshim, manaxhimit të rezistencës së ndryshimit, planifikimit për ndryshim me efektivitetin organizativ të këtij sektori. Variabla të tjerë të cilët u morën në analizë për të testuar impaktin në efektivitetin organizativ ishin edhe kultura organizative e trajtuar në katër dimensionet e saj si; përfshirja, qëndrueshmëria, misioni, dhe përshtatshëmeria. Stili i lidershipit natyrisht që ka një impakt të madh në efektivitetin organizativ të trajtuar gjërësisht edhe nga shumë autorë e kryesisht Bass dhe Avoloi (1994) të cilët theksonin se lidershipi duhet të ketë aftësinë të ndryshojë sjelljet e vartësve të tij duke i çuar ata drejt motivimit dhe parashikimit të së ardhmes së organizatës. Kështu, u trajtua një analizë mbështetur në tre stile kryesore si; ai transformues, transaksional, dhe liberal. Të gjithë këto variabla të studimit u vendosën në marrëdhënie për të testuar impaktin e tyre në efektivitetin organizativ dhe nga analiza e të dhënave të studimit rezultoi se të gjithë hipotezat e parashtruara në fillim të punimit tregojnë domethënie statistikore kryesisht në nivel 5% dhe qëndrueshmëri, çfarë bëri të pohohet që hipotezat e studimit vërtetohen.

Konkretisht, për hipotezën e parë të këtij studimi ku u pohua se; *Stili i lidershipit (transaksional, transformues, liberal) ndikon në efektivitetin organizativ*, rezulton se të gjithë

variablat e pavarur si lidership transaksional, transformues dhe liberal tregojnë marrëdhënie statistikore pozitive të qëndrueshme me efektivitetin organizativ si varibël i varuar. Vlerat më të larta paraqiten për lidershipin transformues, çfarë nënkupton se ky stil lidershipi ka një impakt më të madhe se të tjerët në efektivitetin organizativ të bankave të nivelit të dytë.

Studimi vërteton se lidershipi transformues ka marrëdhënie më të qëndrueshme me efetivitetin organizativ dhe për rrjedhojë ndikon drejtpërdrejtë. Edhe sipas, Burns (1978), Bass dhe Avolio (1994), ishte pikërisht ky stil lidershipi që ndikonte në rritjen e motivimit të ndjekësve duke bërë të mundur kapërcimin e interesave vetjake e për rrjedhojë, duke dhënë mbështetje më të madhe në rritjen e efektivitetit organizativ.

Në hipotezën e dytë të këtij studimi, qëllimi ishte testimi i marrëdhënieve të kulturës organizative dhe dimensioneve të saj (përshtatshmëri, mision, përfshirje, dhe qëndrueshmëri) me efektivitetin organizativ të bankave të nivelit të dytë në Tiranë. Ku, nga analiza e të dhënave, rezulton që hipoteza vërtetohet për shkak të marrëdhënieve pozitive me efektivitetin organizativ, me rritjen e variablave të pavarur rritet edhe efektiviteti organizativ ose variabli i varur i këtij studimi. Të gjithë variablat e pavarur tregojnë qëndrueshmëri në testimin e tyre por u vu re nga të dhënat se dimensioni *qëndrueshmëri i kulturës organizative* ka një impakt më të madhe në efektivitetin organizativ. Edhe sipas Gillespie dhe Denison, (2007), Saffold, (1988), dhe Denison, (1990), qëndrueshmëria e një organizate i referohet vlerave dhe besimeve që nxisin harmonizimin dhe efiçencën reale, kësisoj organizatat janë më të qëndrueshme dhe më të integruara duke ofruar një efektivitet organizativ më të sigurtë.

Më tej, u testua variabli i pavaruar menaxhimi i ndryshimit me nënvariablat (bashkëpunim për ndryshim, manaxhim rezistence, dhe ndryshim i planifikuar) në marrëdhënie me variablin e varur efektivitet organizativ, ku rezultoi se të gjithë variablat e pavarur tregojnë marrëdhënie të qëndrueshme me atë të varur. Gjithsesi, duhet theksuar se bashkëpunimi për ndryshime organizative ka një impakt më të madh dhe më të qëndrueshëm në efektivitetin organizativ të bankave të nivelit të dytë në Tiranë. Autorë të shumtë si; Mowday dhe Steers (1979), Dubin (1556), Drucker (1974) dhe më vonë Bell-Roundtree (2004) dhe Rooper (2009), kanë pohuar se në të vërtetë bashkëpunimi për ndryshime organizative konsiderohet si një besim i fortë i vlerave të organizatës, i pranimit të objektivave të saj, dhe një përpjekje e konsiderueshme e punonjësve me dëshirën për të vazhduar të jenë pjesë e organizatës. Kësisoj, me rritjen angazhimit të punonjësve për bashkëpunim, rritet edhe performanca dhe efektiviteti i një organizate.

Vërtetimi i hipotezave më lart përbën edhe qëllimin kryesorë të këtij studimi, por, për të pasur një panoramë më të qartë të faktorëve që kanë impakt edhe mes tyre, u ngritën

hipotezat në vazhdim për të testuar marrëdhënien mes stilit të lidershipit dhe kulturës organizative. Sipas rezulateteve të të dhënave, ka marrëdhënie të qëndrueshme statistikore mes kulturës dhe stilit të lidershipit, me koefiçent 0.54. Edhe sipas disa autorëve, lidershipi dhe kultura organizative kanë marrëdhënie mes tyre dhe janë dy nga variantet më të rëndësishme për kuptimin e efektivitetit organizativ (Block, 2003), për më tepër që ndikimi i lidershipit ndaj performancës organizative ndërmjetësohet nga kultura organizative (Ogbonna dhe Harris, 2000; Roper, 2009).

Po e njëjta gjë rezulton edhe nga marrëdhënia e stilit të lidershipit me ndryshimet organizative, vlera e koefiçentit që tregon marrëdhënien mes tyre rezultoi të jetë 0.54, nga ku vërtetohet se të dhënat janë statistikisht të qëndrueshme dhe tregojnë lidhje mes variablave. Edhe disa autorë të tjerë pohojnë se, drejtësia organizative pritet të ketë ndikim tek marrëdhënia midis lidershipit dhe angazhimit të ndjekësve. Nga njëra anë lidershipi ndikon tek kapitali psikologjik i ndjekësve, ndërsa nga ana tjetër kapitali psikologjik në shumicën e rasteve ndikon tek angazhimi i ndjekësve (Luthans etj, 2007; Kool dhe Dierendonck, 2012), kështu, edhe në procesin e ndryshimit, duke personifikuar marrëdhënien e tyre me efektivitetin organizativ, si dhe performancën në punë,etj. (Becker etj., 1996; Maertz etj., 2002).

Marrëdhënia e fundit e testuar ishte ajo mes variablave kulturë organizative dhe ndryshime organizative ku rezultatet treguan se edhe në këtë rast ka qëndrueshmëri statistikore ku vlera e koefiçentit është 0.56, çfarë thekson ekzistencën e marrëdhënies mes kulturës dhe ndryshimeve organizative. Edhe në kërkimet teorike vërehet se studime të ndryshme theksojnë që përputhshmëria midis përpjekjes për ndryshim dhe kulturës është një kriter shumë i rëndësishëm për të arritur suksesin e organizatës. Në mënyrë që përpjekjet për ndryshim të argumentohen, duke qenë të afta për të sjellë forma të reja të njohurisë kulturore dhe të ndryshojnë kontekstin kulturor në një marrëdhënie reciproke, bazuar në disa studime të kohëve të fundit, disa hulumtues kanë arritur në përfundimin se marrëdhënia e kulturës organizative me ndryshimet organizative është një faktor përcaktues në efektivitetin organizativ dhe aftësinë e një organizate për të realizuar proceset e reja me sukses (Igo dhe Skitmore, 2006; Fey dhe Denison, 2003; Lok dhe Crawford, 2001).

Gjatë analizimit të të dhënave të pjesës demografike të instrumentit matës rezultatet treguan se gjinia, mosha, arsimimi kanë impakt të drejtëpërdrejtë në efektivitetin organizativ. Konkretisht, koefiçenti i variablit gjini tregoi se meshkujt rrisin mesatarisht 8% efektivitetin organizativ krahasuar me femrat në këtë sektor. Duke patur parasysh se, raporti i të punësuarve femra/meshkuj në sistemin bankar sekondar në Tiranë është 3:1, pra, për çdo tre

punonjëse femra kemi një punonjës mashkull. Mesa duket raporti i lartë i femarve në këtë sistem mund të jetë një prej variablave të fshehur që ndikojnë negativisht në efektivitetin organizativ. Pra, për çdo njësi (1/3) rritje të raportit meshkuj/femra rritet efektiviteti 8%. Nuk mund të parashikohet se me sa njësi të tilla mund të ndikohet në rritjen e efektivitetit organizativ pasi ky element nuk ka qënë fokus i studimit, por këto janë të dhëna sekondare që kanë dalë gjatë këtij studimi.

Një element tjetër i rëndësishëm që doli gjatë kërkimit ishte impakti i moshës në efektivitetin organizativ. Me rritjen e moshës së të punësuarve në sektorin bankar ulet efektiviteti organizativ, pra, kemi një lidhje të zhdrejtë midis moshës dhe efektiviteti organizativ. Të dhënat tregojnë se me rritjen 1 vit të moshës, ulet 3 % efektiviteti organizativ. edhe këtu mund të ketë variabla të tjerë të fshehur që mund të ndikojnë direkt në koeficentin e efektivitetit organizativ.

Së fundmi, një variabël tjetër i rëndësishëm që ka impakt në efektivitetin organizativ është arsimi i punonjësve. Nga analizimi i të dhënave, rezultoi se; me rritjen e arsimit me një nivel më të lartë, rritet me 6 % efektiviteti organizativ, pra, kalimi nga cikli i parë i studimeve të larta (bachelor) në master profesional apo nga ky i fundit në master shkencor, efektiviteti organizativ rritet 6%. Edhe në këtë rast nuk mund të parashikohet se deri në sa njësi rritje të nivelit arsimit do të vazhdojë rritja e impaktit në efektivitetit organizativ . Të gjithë këto variabla tregojnë qartë se gjinia, mosha dhe arsimimi kanë impakt të drejtëpërdrejtë në efektivitetin organizativ të bankave të nivelit të dytë në Tiranë. Këto mund të jenë çështje me interes për t'u hulumtuar në të ardhmen.

Si përfundim, rezultatet e këtij studimi do të kontribuojnë në fushën e manaxhimit në tërësi dhe të sektorit bankar sekondar në veçanti. Ky sektor i biznesit do të kuptojë se cili prej stileve të lidershipit ka realisht impakt më të madhe në bankat e nivelit të dytë, gjithashtu, ky studim jep kontributin e tij në qartësimin se cili dimension kulturor duhet pasur parasysh për të pasur një impakt sa më të lartë në efektivitetin organizativ, edhe pse në ndërtimin e një kulture konkrete duhen marrë parasysh shumë faktorë të jashtëm dhe të brendshëm. Ndryshimet organizative dhe analiza e këtij seksioni të instrumentit matës ofrojnë të dhëna domethënëse në lidhje me kontributin e tyre në efektivitetin organizativ të bankave të nivelit të dytë në Tiranë. Nga ana tjetër, impakt të rëndësishëm ka rezultuar të kenë edhe faktorë të tjerë si mosha, gjina apo arsimi i të punësuarve në sistemin bankar sekondar në Tiranë.

5.2. Rekomnadime

Ky studim pavarësisht faktit që ka rezultate domethënëse që mund të kontribuojnë në fushën e manaxhimit të sistemit bankar në Tiranë, nuk mund të thuhet se është gjithëpërgjifshirës për të këtë sektor. Kampioni për studim fokusohej vetëm në qytetin e Tiranës dhe lë jashtë punojësit në rrethe. Kësisoj, studiues të tjerë mund të ngrënë një analizë mbi efektivitetin organizativ të sistemit bankar senkondar në rrethe, duke bërë të mundur kështu krahasimin me sistemin bankar sekondar në Tiranë. Nga ana tjetër, matja e efektivitetit organizativ për këtë studim është fokusuar në tre faktorë por kjo nuk do të thotë që janë të vetmit. Ndaj studiues të ardhshëm mund të investojnë më tej në këtë fushë studimi nëse marrin në analizë komponentë të tjerë që kanë impakt në efektivitet si; struktura organizative, strategjia apo teknologjia bankave të nivelit të dytë në Shqipëri.

Gjithsesi, ky punim ka mundësuar një qasje në kulturën organizative të ndarë në katër dimensionet respektive të cilët treguan një nivel të lartë homogjeniteti mes tyre dhe impakt në efektivitetin organivativ. Kësisoj, nuk mund të mos theksoj faktin se në çdo bankë apo filial më vete mund të ekzistojnë edhe nënkultura të tjera të pavarura nga kultura organizative e trajtuar në këtë punim, dhe se çdo ndarje në këtë sektor mund të ketë një strukturë të veçantë të vlerave, atributeve dhe besimeve. Këto të dhëna mund të jenë të rëndësishme në organizata ku punonjësit janë në moshë të re dhe kur nuk kanë shumë eksperincë në këto organizata. Është e pritshme që kjo forcë e re punonjësish të gjenerojë nënkultura të ndryshme me vlerat e kulturës organizative ekzistente. Bazuar mbi sa më lart kultura organizative është një komponent mjaft i rëndësishëm i një organizate dhe ajo mund të ndihmojë manaxherët që të përmirësojnë pozitën e tyre konkurruese brenda por edhe jashtë organizatës, kuptimi i modelit kulturor është një faktor i rëndësishmë që ka impakt në efektivitetin e gjithë organizatës.

Kësisoj, rekomandoj të mbahen në konsideratë tri veçori të rëndësishme të kulturës organizative në mënyrë që impakti i saj në efektivitetin organizativ të jetë i siguruar; ***Së pari***, ajo duhet të jetë e vlefshme duke konntribuar në sigurimin e aktiviteteve fitimprurëse në organizatë apo në elementë të tjerë që sigurojnë efektivitet organizativ. ***Së dyti***, kultura organizative duhet të jetë unike brenda secilës bankës, duke garantuar që atributet, vlerat apo karakteristikat e kultutës së secilës të mos kushtëzojnë kulturën e tjetrës, por të mundësojnë diversifikim dhe konkurueshmëri vlerash brënda organizatës. ***Së treti***, kurrësesi kultura nuk mund të imitohet persosshmërisht nga organizata të tjera, megjithëse një manaxher mund të

dëshiroj të ndërtojë një kulturë të preferuar dhe perfekte ajo nuk mund të arrihet sepse faktorët e fshehtë apo të dukshëm që kontribuojnë në të janë të shumtë.

Siç edhe është paraqitur në pjesët e mësipërme të studimit, lidershipi në vetvete ka një impakt të rëndësishëm në efektivitetin organizativ, ndaj çdo organizatë është e nevojshme që të zbatojë parktikat më efektive të lidershipit në mënyrë që të ketë një konkurencë të suksesshme në treg. Nga të dhënat e studimit rezulton se lidershipi transformues ka një impakt më të madh krahasuar me stile të tjera të lidershipi, ndaj është e rëndësishme që në nivele manaxheriale ky model i udhëheqjes të marrë një rëndësi më të madhe për këtë sektor për aq kohë sa garanton efektivitet organizativ më të lartë krahasuar me modelet e tjera. Bazuar mbi gjetjet përfundimtare, rekomandoj se manaxherët e sisitemit bankar sekondar në Tiranë duhet t'i qasen stilit të lidershipit transformuese që është më efektiv në mjedisin e punës dhe manaxhimit të punonjësve. Ky stil lideri, duhet të informojë punonjësit se çfarë është për t'u kryer dhe pse, të japë një pamje realiste të vizionit të organizatës , dhe të shërbejë si shtysë për të arritur qëllimin përfundimtar të organizatës . Duke pasur lidership të suksesshëm, vartësit shpërblehen me karrierë të qëndrueshme e ngritur mbi një marrëdhënie pozitive midis manaxherëve dhe vartësve gjë e cila do të ndikonte drejtpërsëdrejti në efektivitetin organizativ.

Rezultatet e të dhënave për ndryshimet organizative dhe impaktin e tyre në efektivitetin organizativ të bankave të nivelit të dytë në Tiranë, treguan se ka një marrëdhënie të fortë mes dy variablave, çfarë bën të kuptohet se bashkëpunimet për ndryshim kanë një impakt në efektivitetin organizativ, kësisoj për të pasur një performancë të mirë në sektorin bankar sekondar rekomandohet që ndryshimet të jenë bashkëpunuese dhe me miratim të punonjësve të këtij sektori në mënyrë që rezistencat e ndryshimit të jenë të vogla ose aspak të pranishme për të bërë të mundur një ndryshim pozitiv, koherent dhe të qëndrueshëm në organizatë gjë që çon në efektivitet organizativ, në rast të kundër manaxherët do të hasnin së bashku me punonjësit, problematika që aderojnë impakt negativ në efektivitetin e një banke të këtij niveli.

Nuk mund të mos përmend rëndësinë që kanë pasur komponentët demografikë si gjinia, mosha apo arsimi i punonjësve të bankave sekondare të marra në studim. Rezultatet tregojnë qartazi se për çdo njësi rritjeje të gjinisë mashkullore do të kemi një rritje prej 8% në efektivitetin organizativ. Çka nënkupton se punonjësit e gjinsë mashkullore të cilët momentalisht janë në raport 1/3 me punonjëset femra, nëse do të rriteshin në 2/3, efektiviteti organizativ do të rritej me 8%. Natyrisht nuk mund të parashikohet se cili është limiti i kësaj rritje në numrit të punonjësve meshkuj në këtë sektor.

Nga ana tjetër, me gjithë faktin se personat me eksperincë të madhe pune në bankat e nivelit të dytë, pritet të sjellin një efektivitet më të madh në këtë sektor, rezulton se sa më pak vite punë një punonjës aq më i motivuar dhe aq më shumë ndikon në efektivitetin organizativ. Kjo e dhënë ndihmon manaxherët të kuptojnë që shpesh eksperienca apo vitet e shumta të punës në të njëjtin pozicion nuk sjellin efektivitet në punë dhe për rrjedhojë edhe në organizatë. Kësisoj është e rekomandueshme, që për të pasur impakt të lartë në efektivitetin organizativ të punonjësve me eksperiecë të gjatë pune (5-10 vjet, ose më shumë se 10 –vite sipas të dhënave të këtij studimi), duhet mbajtur në konsideratë promovimi i punonjësve me vjetërsi pune, në mënyrë që të mos ndodhë konsumimi profesional dhe ata të jenë vazhdimisht të motivuar. Kështu, kjo forcë pune do të ishte mjaft produktive dhe me një impakt pozitiv në efektivitetin organizativ të bankave sekondare në Tiranë.

Çështja e fundit është arsimimi i punonjësve të bankave sekondare, ku natyrisht kualifikimet kanë rezultuar të jenë domethënëse në efektivitetin organizativ. Për rrjedhojë, rekomandohen që manaxherët e bankave ti japin një rëndësi të veçantë kualifikimeve të punonjësve të tyre, ku për çdo pozicion pune të përshtatet edukimi përkatës apo kualifikimet e çdo punonjësi kandidat, kjo sepse gjetjet treguan qartë se kualifikimet dhe arsimimi i punonjësve kanë një impakt 6% në efektivitetin organizativ të bankave sekondare në Tiranë.

Mbi të gjitha, edhe pse ka vështirësi në përcaktimin e definicioneve për efektivitetin organizativ, dhe matjes së faktorëve që kanë impakt më të madh, sërish mbetet të them që kjo temë duhet parë si një përpjekje në përcaktimin e një trendi të ri të vlerësimit të efektivitetit organizativ që qëllimisht injekton logjikën dhe metodologjinë e vlerësimit në gjuhën e folur organizative dhe që u shërben nevojave të organizatave qoftë bankave të nivelit të dytë apo organizatave të një lloji tjetër.

BIBLIOGRAFIA

Abrahamson, Eric. 2000. Change Without Pain. *Harvard Business Review* 78(4 July-August):75-79.

Alas, R., Tafel, K. and Tuulik, K. (2007), "Leadership style during transition in society: case of Estonia", Problems and Perspectives in Management, Vol. 5 No. 1, pp. 50-60.

Alderfer, C.P. (1969), "An empirical test of a new theory of human needs", Organizational Behavior and Human Performance, May, pp. 142-75.

Aldrich, H. and Ruef, M. (2006), Organizations Evolving, 2nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA.

Allen, S. and Hartman, N. (2008), "Leadership development: an exploration of sources of learning", Advanced Management Journal, Vol. 73 No. 1, pp. 10-62.

Allio, R.J. (2005), "Leadership development: teaching versus learning", Management Decision, Vol. 43 Nos 7/8, pp. 1071-7.

Alvesson, M. (2002), Understanding Organizational Culture, Sage, London.

Amabile, T.M. (1996), Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity, Westview, Boulder, CO.

Ambos, T.C. and Birkinshaw, J. (2010), "How do new ventures evolve? An inductive study of archetype changes in science-based ventures", Organization Science, Vol. 21 No. 6, pp. 1125-1140.

Amsa, P. (1986), "Organizational Culture and Work Group Behaviour: An Empirical Study", *Journal of Management Studies*, Vo1. 23, 3 May, pp. 346-62.

Andrews, J., Cameron, H and Harris, M. (2008), " All change? Managers' experience of organizational change in theory and practice", Journal of Organizational Change Management, Vol. 21 No. 3, pp. 300-314.

Antonakis, J., Cianciolo, A.T. and Sternberg, R.J. (2004), "Leadership: past, present, and future",

Argyris, C. (1992), On Organizational Learning, Blackwell, Cambridge, MA.

Argyris, C. and Schon, D. (1976), *Theory in Practice. Increasing Professional Effectiveness*, Jossey- Bass Publishers, San Francisco, CA.

Armenakis, A. and Field, H. (1993), "The role of schema in organiza- tional change: Change agent and change target perspectives". J. W. Lorsch, ed. Handbook of Organizational Behavior. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Armenakis, A.A., Harris, S.G. and Feild, H.S. (1999), "Making change permanent: a model for institutionalizing change interventions", in Woodman, R.W. and Pasmore, W.A. (Eds), Research in Organizational Change and Development, Vol. 12, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 97-128.

Armenakis, A.A., Harris, S.G. and Feild, H.S. (2001), "Paradigms in organizational change: change agent and change target perspectives", in Golembiewski, R. (Ed.), Handbook of Organizational Behavior, Dekker, New York, NY, pp. 631-58.

Armenakis, A.A., Harris, S.G. and Mossholder, K.W. (1993), "Creating readiness for organizational change", Human Relations, Vol. 46, pp. 681-703.

Avery, G.C. (2004), Understanding Leadership, Sage, London.

Avery, G.C. (2005), Leadership for Sustainable Futures, Edward Elgar, Northampton, MA.

Avolio, B. (1999), Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations, Sage, Thousand Oaks, CA.

Aydin, B., & Ceylan, A. (2009). The Role of Organizational Culture on Effectiveness. *E + M Ekonomie A Management,* (3), 33-49.

Baker, K. A. (2002). *Organizational Culture.* Retrieved March 20, 2013, from http://www.sc.doe.gov/sc-/benchmark/Ch%2011%200rganizational%20Culture%2006.08.02.pdf

Baldwin, Carliss Y., and Kim B. Clark. 1997. Managing in an Age of Modularity. *Harvard Business Review* 75 (5 September-October):84-93.

Banerjee, R., Banerjee, S., dhe, Patwardhan, M. (2012). Strength of Psychological contract : a Predictor of organizational effectiveness. *Journal of Organisation & Human Behaviour.* Volume 1 Issue 4.

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review, 11,* 656-665.

Barratt, R. and Korac-Kakabadse, N. (2002), "Developing reflexive corporate leadership: the role of the non executive director", Corporate Governance: International Journal of Business in Society, Vol. 2 No. 3, pp. 32-6.

Bartunek, M. (1995), " A social constructionist approach to empowerment". Pre- sented at the 1995 Academy of Management Conference, Van- couver, British Columbia, Canada.

Bartunek, M. and Moch, K. (1987), "First order, second order, and third-order change and organizational development interventions: A cogni- tive perspective". J. Appl. Behavioral Sci. 23 483-500.

Bartunek, M. and. Reid, D. “1992”, “The role of conflict in a second order change attempt”. D. M. Kolb, J. M. Bartunek, eds. Hidden Conflict in Organizations: Uncovering Behind-the-Scenes Disputes. Sage, Newbury Park, CA. 116-142.

Bass, B. (1985), “*Leadership and performance beyond expectations”,* New York: Free Press.

Bass, B., Avolio, B. and Atwater, L. (1996), “The transformational and transactional leadership of men and women”, Applied Psychology: An International Review, Vol. 45, pp. 5-34.

Bass, B.M. (1990), Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications, Free Press, New York, NY.

Bass, B.M. (1998), Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.

Bass, B.M. (1999), “Two decades of research and development in transformational leadership”, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 8 No. 1, pp. 9-32.

Bass, B.M. and Avolio, B.J. (2000), Effects on Platoon Readiness of Transformational/Transactional Platoon Leadership, US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Orlando, FL.

Bass, B.M. and Avolio, B.J. 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2006), Transformational Leadership, Erlbaum, Mahwah, NJ.

Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A.-C. and Alexander, J.A. (2010), “Leadership competencies for implementing planned organizational change”, The Leadership Quarterly, Vol. 21 No. 3, pp. 422-438.

Beck, D.E. and Cowan, C.C. (1996), Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change, Blackwell Publishers, Oxford.

Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M. and Gilbert, N.L. (1996), “Foci and biases of employee commitment: implications for job performance”, Academy of Management Journal, Vol. 39 No. 2, pp. 464-82.

Beckhard, R. and Harris, R. (1987), “*Organizational Transitions: Managing Complex Change”,* Second edition Reading, MA: Addison-Wesley.

Beer, M. and Nohria, N. (2000), “Cracking the Code of Change”. *Harvard Business Review* 78 (3 May-June):133-141.

Bell De Tienne, K., Dyer, G., Hoopes, C. and Harris, S. (2004), "Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: culture, leadership, and CKOs", Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. 10 No. 4, pp. 26-43.

Bell-Roundtree, Carolyn. 2004. Does manager behavior influence knowledge worker job satisfaction and organizational commitment attitudes? A validation of Kouzes and Posner's Transformational Leadership Theory. PhD diss., The University of Alabama Huntsville.

Bennis, W.G. and Nanus, B. (1985), Leaders: The Strategies for Taking Charge, Harper & Row, New York, NY.

Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1992). Prescriptions for a service quality revolution in America. Organizational Dynamics, 20, 5 – 15.

Bhatnagar, D. (2007). Strategic HRM-A Tool To Leverage Organizational Effectiveness, Journal Of IPM, Meerut, 8(2).

Block, L. and Manning, L. (2007), "A systemic approach to developing frontline leaders in healthcare", Leadership in Health Services, Vol. 20 No. 2, pp. 85-96.

Block, Lory. 2003. The leadership-culture connection: An exploratory investigation. *Leadership and Organization Development Journal*, 24, 5/6.

Boyatzis, R. (2001), "Developing emotional intelligence", in Cherniss, C. and Goleman, D. Eds), The Emotionally Intelligent Workplace, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Boyatzis, R.E. (2006), "An overview of intentional change from a complexity perspective", Journal of Management Development, Vol. 25 No. 7, pp. 607-23.

Brigham, E.F. & Houston, J.F. (2004*). Fundamentals of Financial Management* (4th ed.). Maxon, OH: South-Western.

Brown, A. (1992), "Organizational Culture: The Key to Effective Leadership and Organizational Development", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 13 No. 2, pp. 3-6.

Brown, A. 1995. *Organizational culture.* Piman, London.

Brown, A. D. (1995), "Managing Understandings: Politics, Symbolism, Niche Marketing and the Quest for Legitimacy in IT Implementation", Organization Studies 16(6). Pp. 951-969.

Brown, S.L. and Eisenhardt, K.M. (1997) 'The art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations', *Administrative Science Quarterly*, 42, pp, 1-4.

Bryman, A. (1992), Charisma and Leadership in Organizations, Sage, Newbury Park, CA.

Bryson, J. (2008), " Dominant, emergent, and residual culture: the dynamics of organizational change", Journal of Organizational Change Management, Vol. 21 No. 6, pp. 743-757.

Burgelman, R.A. (1991), "Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research", Organizational Science, Vol. 2, pp. 239-62.

Burke, W. (2002), "Organization Change: Theory and Practice". Foundation of Organization Science, Sage Publications Series, London.

Burke, W. (2011), "A perspective on the field of organization development and change: the Zeigarnik effect", The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 47 No. 2, pp. 143-167.

Burke, W. and Trahant, W. (2000), "*Business Climate Shifts: Profiles of Change Makers",* Boston, MA: Butterworth Heinemann.

Burnes, B. (2004), Managing Change, 4th ed., Pearson Education, Harlow.

Burns, J.M. (1978), Leadership, Harper Torchbooks, New York, NY.

Burns, Tom and Stalker, G. 1961. *The management of innovation.* Tavistock: London.

Bussmann, S. and Schild, K. (2000), "Self-organizing manufacturing control: an industrial application of agent technology", Proceedings of the ICMAS, Boston, MA, USA, pp. 87-94.

Buus, I. (2005), "The evolution of leadership development: challenges and best practice", Industrial and Commercial Training, Vol. 37 No 4/5, pp. 185-8.

Bycio, P., Hackett, R.D., and Allen, J.S. 1995. Further assessments of Bass's (1985) Conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal ofApplied Psychology*, 80(4): 468-78.

Cacioppe, R. (1998), "An integrated model and approach for the design of effective leadership development programs", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 19 No. 1, pp. 44-53.

Caldwell, C. and Dixon, R. (2010), "Love, forgiveness and trust: critical values of the modern leader", Journal of Business Ethics, Vol. 93, pp. 91-101.

Cameron, K. S., & Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships

Cameron, K. S., & Quinn R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework.* Reading, MA: Addison-W esley Publishing Co.

Cameron, K. S., & Whetton, D. A. (1983). Organizational effectiveness: One model or several? In K. S. Cameron & D. A. Whetton (Eds.), *Organizational effectiveness: Acomparison o f multiple models* (pp. 1-24). New York: Academic Press.

Cameron, K.S. (2008), "Paradox in positive organizational change", The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 44 No. 1, pp. 7-24.

Cameron, K.S., &Ettington, D.R. (1988).Conceptual foundations of organizational culture. In Smart, J.C. (ed.), *Higher Education: Handbook of Theory and Research* (356-396). New York: Agathon Press.

Cangemi, J. et. al (2011), "Successful leadership practices during turbulent times "Journal of Management Development, Vol. 30 No. 1, pp. 30-43

Cangemi, J., Burga, W., Lazarus, H., Miller, R. and Fitzgerald, J. (2008), "The real work of the leader: a focus on the human side of the equation", Journal of Management Development, Vol. 27 No. 10, pp. 1026-36.

Carless, S. (1998), "Gender difference in transformational leadership: an examination of superior, leader and subordinate perspective", Sex Roles, Vol. 39, pp. 887-902.

Carper, W. B., & Snizek, W. E. (1980). The nature and types of organizational taxonomies: An overview. *Academy of Management Review, 5*, 65-75.

Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. Journal of Applied Psychology, 88, 605 – 619.

Castel, P. and Friedberg, E. (2010), "Institutional change as an interactive process: the case of the modernization of the French cancer centers", Organization Science, Vol. 21 No. 2, pp. 311-330.

Cerrada, M., Cardillo, J., Aguilar, J. and Faneite, R. (2007), "Agent-based design for fault management systems in industrial processes", Computers in Industry, Vol. 58, pp. 313-28.

Chemers, M.M. (2002), "Efficacy and effectiveness: integrating models of leadership and intelligence", in Ott, J.S., Parkes, S.J. and Simpson, R.B. (Eds), Classic Readings in Organizational Behavior, Wadsworth, Belmont, CA, pp. 114-31.

Chen, J., Wang, L., Huang, M. and Rodgers, J. (2012), "Naive dialecticism and Chinese employees' commitment to change", Journal of Managerial Psychology, Vol. 27 No. 1, pp. 48-70.

Chew, I.K. and Chong, P. (1999), "Effects of strategic human resource management on strategic vision", International Journal of Human Resource Management, Vol. 10 No. 6, pp. 1031-45.

Child, J. and Smith, C. (1987), "The context and process of organizational transformation: cadbury limited in its sector", Journal of Management Studies, Vol. 24 No. 6, pp. 565-93.

Chreim, S. (2001), "Organizational identification during major change: the dynamics of dissociation and re-association", 2001 Academy of Management Best Paper Proceedings, Academy of Management, Briarcliff Manor, NY.

Chreim, S. (2006), "Postscript to change: survivors' retrospective views of organizational changes", Personnel Review Journal, Vol. 35 No. 3, pp. 315-335.

Christensen, M. and Overdorf, M. (2000), "Meeting the Challenge of Disruptive Change", *Harvard Business Review* 78(2 March-April):66-78.

Cinite, I., Duxbury, L.E. and Higgins, C. (2009), "Measurement of perceived organizational readiness for change in the public sector", British Journal of Management, Vol. 20 No. 2, pp. 265-277.

Clark, B. R. (1972). The organizational saga in higher education. *Administrative Science Quarterly, 17,* 178-183.

Coch, L. and French, J (1948). "Overcoming resistance to change", Human Relations 1 512-532.

Coetzee, Melinde. 2005. The relationship between personality preferences, selfesteem and emotional competence. PhD Dissertation. University of South Africa.

Collins, D. (1998), "Organizational Change: Sociological Perspectives", Routledge, London. Shaw, P.M. (2002), Changing Conversations in Organizations: A Complexity Approach to Change, Routledge, London.

Collins, J.C. and Porras, J.I. (1994), Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies, Century, London.

Collins, J.C. and Porras, J.I. (1996), Built to Last, older ed., Century Business, London.

Conger, J.A. (1999), "Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research", The Leadership Quarterly, Vol. 10 No. 2, pp. 145-79.

Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1987), "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings", Academy of Management Review, Vol. 12 No. 4, pp. 637-47.

Conger, J.A., Kanungo, R.N. and Menon, S.T. (2000), "Charismatic leadership and follower effects", Journal of Organizational Behavior, Vol. 21 No. 7, pp. 747-67.

Connolly, T., Conlon, E.J. and Deutch, S.J. (1980), "Organizational effectiveness: a multiple constituency approach", Academy of Management Review, Vol. 5 No. 2, pp. 211-7.

Covey, S.R. (1990), "An inside-out approach", Journal, Vol. 7 No. 10, pp. 3-4.

Cowan, C.C. and Todorovic, N. (2000), "Spiral dynamics: the layers of human values in trategy", Strategy & Leadership, Vol. 28 No. 1.

Cunningham, C.E., Woodward, C.A., Shannon, H.S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D. and Brown, J. (2002), "Readiness for organizational change: a longitudinal study of workplace, psychological, and behavioral correlates", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 75, pp. 377-92.

Daft, R.L. (2003). Organization Theory and Design, Southwestern College Publishing, Cincinnati, Ohio.

Daft, R.L. (2005), The Leadership Experience, Thomson South-Western, Mason, OH.

Dandridge, T.C., Mitroff, I.I., & Joyce, W. (1980). Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review, 5*(1), 77-82.

Danisman, A. (2010), "Good intentions and failed implementations: understanding culture-based resistance to organizational change", European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 19 No. 2, pp. 200-220.

Davis, S. M. (1984). *Managing Corporate Culture.* Cambridge Mass: Ballinger.

Davison, R. and Martinsons, G. (2002), " Empowerment or enslavement? A case of process-based organizational change in Hong Kong". Information Technology & People 15(1). Pp. 42-59.

Day, D.V. (2001), "Leadership development: a review in context", Leadership Quarterly, Vol. 1,pp. 581-613.

Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1988), Corporate Cultures, Penguin, London.

Deal, T.E. and Kennedy, A.A. 1982. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Deci, E.L. and Ryan, R.M. (1985), Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior, Plenum Press, New York, NY.

Del Sol, P. (2006), La Ma´quina Social para Disen˜ ar Estrategias. Documento de Trabajo, Pontifica Universidad Cato´lica de Chile, Santiago.

Dellana, A. and Hauser, D. (1999), "Toward Defining the Quality Culture". Engineering Management Journal 11(2). Pp. 11-15.

Denison, D. R. (1984). Bringing Corporate Culture to the bottom line. *Organizational Dynamics,* 13(2), 4-22.

Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. New York: Wiley.

Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? In C. L. Cooper, S. Cartwright, & P. C. Earley (Eds.), The international handbook of organizational culture and climate (pp. 347 – 372). Chichester: John Wiley & Sons.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. Organizational Science, 6, 204 – 223.

Denison, D. R., Haaland, S., &Goelzer, P. (2004). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World? *Organizational Dynamics, 33*(1), 98-109.

Dent, E.B. and Goldberg, S.G. (1999), "Challenging 'resistance to change'", Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 35, pp. 25-41.

Dessler, G. 1998. *Management: Leading people and organizations in the 21st century.* Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Dirks, K.T., Cummings, L.L. and Pierce, J.L. (1996), "Psychological ownership in organizations: conditions under which individuals promote and resist change", in Woodman, R.W. and Pasmore, W.A. (Eds), Research in Organizational Change and Development, Vol. 9, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 1-23.

Dowling, G.R. (2001), Creating Corporate Reputations: Identity, Images, and Performance, Oxford University Press, New York, NY.

Doyle, M. (2001), "Dispersing change agency in high velocity change organisations: issues and implications", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22 No. 7, pp. 321-9.

Drucker, P.F. 1974. *Management: Tasks, responsibilities, practices.* NY: Harper and Row.

Dube, L. (1998): Teams in packaged software development. The Software Corp. experience. Information Technology & People 11(1). Pp. 36-61.

Dube, L. and Robey, D. (1999), "Software Stories: Three Cultural Perspectives on the Organizational Practices of Software Development". Accounting, Management and Information Technologies 9(4). Pp. 223-259.

Dubin, R. 1956. A study of central life interests in industrial workers. *Social Problems* 3:131-142.

Duncan, E., & Elliott, G. (2004). Efficiency, customer service and financial performance among Australian financial institutions. *The International Journal of Bank Marketing,* 22(4/5), 319-342.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J. and Shamir, B. (2002), "Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment", Academy of Management Journal, Vol. 45 No. 4, pp. 735-44.

Eagly, A.H. (2007), "Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions", Psychology of Women Quarterly, Vol. 31, pp. 1-12.

Eagly, A.H. and Johannesen-Schmidt, M.C. (2001), "The leadership styles of men and women", Journal of Social Issues, Vol. 57, pp. 781-97.

Eagly, H., Johannesen-Schmidt, C. and Van Engen, L. (2003), "Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men", American Psychological Association, Vol. 129, pp. 569-91.

Egan, K. (1997), The Educated Mind: How Cognitive Tools Shape Our Understanding, University of Chicago Press, Chicago, IL.

Eisenhardt, K. and Zbaracki, M. (1992), "Strategic decision making", Strategic Management Journal, Vol. 13 No. 1, pp. 17-37.

Ellinger A. D., Ellinger, A. E., Yang, B, & Howton, S. (2002). The relationship between the learning organization concept and firm's financial performance: an empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 73(1), 5-21.

Enriquez, J, and Goldberg, R. (2000), "Transforming Life, Transforming Business: The Life Science Revolution", *Harvard Business Review* 78(2 March-April):96-104.

Erkama, N. (2010), "Power and resistance in a multinational organization: discursive struggles over organizational restructuring", Scandinavian Journal of Management, Vol. 26 No. 2, pp. 151-165.

Erkutlu, H. (2008), "The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness", Journal of Management Development, Vol. 27 No. 7, pp. 708-726.

Feldman-Summers, S. and Kiesler, S.B. (1974), "Those who are number two try harder: the effect of sex on attributions of causality", Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 30, pp. 846-55.

Ferber, J. (1999), Multi-agent Systems: An Introduction to Distributed Artificial Intelligence, Addison-Wesley, Harlow.

Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Asia? *Organization Science, 14(6),* 686-706.

Fitzgerald, J. (2007), From Data to Dollars: Better Decisions through Analytics, Fitzgerald Analytics, New York, NY.

Fok, Y., Fok, M. and Hartman, J. (2001), "Exploring the relationship between total quality management and information systems development", Information & Management 38(6). Pp. 355-71.

Ford, J.D., Ford, L.W. and D'Amelio, A. (2008), "Resistance to change: the rest of the story", Academy of Management Review, Vol. 33 No. 2, pp. 362-377.

Fornell, C., Mithas, S., Morgeson, F. V., & Krishnan, M. S. (2006). Customer satisfaction and stock prices: High returns, low risk. Journal of Marketing, 70, 3 – 14.

Forret, M.L. (2006), "The impact of social networks on the advancement of women and racial/ethnic minority groups", in Karsten, M. (Ed.), Gender, Ethnicity, and Race in the Workplace, Praeger, Westport, CT, pp. 149-66.

Foster, R and Akdere, M. (2007), "Effective organizational vision: implications for human resource development", Journal of European Industrial Training, Vol. 31 No. 2, pp. 100-111.

Foucault, M. (1984), "Space, knowledge, and power", in Rabinow, P. (Ed.), The Foucault Reader, Pantheon, New York, NY.

Foucault, M. (1988), "The ethic of care for the self as a practice of freedom", in Bernauer, J. and Rasmussen, D. (Eds), The Final Foucault, MIT Press, Cambridge.

Francis Amagoh. (2009), "Leadership development and leadership effectiveness", Journal of Management Decision, Vol. 47 No. 6, 2009, pp. 989-999.

Fu, P. and Yukl, G. (2000), "Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China", Leadership Quarterly, Vol. 11 No. 2, pp. 251-66.

Gabarro, J.J. (1987), The Dynamics of Taking Charge, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Gaertner, G. H, & Ramnarayan, S. (1983). Organizational Effectiveness: An Alternate Perspective. *Academy of Management. The Academy of Management Review,* 8(1), 97-107.

Gebauer, H., Edvardsson, B., & Bjurko, M. (2009). *The impact of service orientation in corporate culture on business performance in manufacturing companies*. Institute of Information Management, University of St. Gallen.

Georg Wilhelm Friedrich Hegel. (1956), "Lectures on the Philosophy of History", J. Sibree.

Gersick, C.J.G. (1991), "Revolutionary change theories: a multilevel exploration of punctuated equilibrium paradigm", Academy of Management Review, Vol. 16 No. 1, pp. 10-36.

Ghemawat, P. (1991), Commitment: The Dynamic of Strategy, The Free Press, New York, NY.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. and Donnelly, J.H. (1997), Organizations: Behavior, Structure, Process, Rob Zwettler, New York, NY.

Gillespie, M. and Denison, R. (2007), "Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries", European Journal of Work and Organizational Psychology, Psychology Press. Taylor & Francis Group .

Goffee, R., & Jones, G. (1996). What holds the modern company together? *Harvard Business Review, 74*(6), 133-149.

Gold, A. H., Malhotra, A., &Segars, A. H. (2001). Knowledge management: Anorganizational capabilities perspective. Journal o f Management InformationSystems, 18(1), 185-214.

Goleman, D.(2000), "Leadership that Gets Results", *Harvard Business Review* ,78 (2 March-April):78-90.

Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2002), Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Goodmann, P. S. & Penning, J. M. (1997). Perspectives and Issues - An Introduction. P.S. Goodmann, J. M. Pennings (Ed). New Perspective on Organizational Effectiveness.

Goodstein, D. and Burke, W. (1995). "Creating Successful Organization Change", In *Managing Organizational Change*. Burke, W. Warner (ed.). Pp. 7-9. New York: American Management Association (AMACOM).

Gordon, G. and DiTomaso, N. (1992), "Predicting corporate performance from organizational culture". *Journal of Management Studies*, 29(6), 783-98.

Gould, S.J. (1978) *Ever Since Darwin*: Reflections in Natural History, London: Burnett Books.

Gouldner, A.W. (1960), "The norm of reciprocity: a preliminary statement", American Sociological Review, Vol. 25, pp. 161-79.

Graetz, F. and Smith, A.C. (2008), "The role of dualities in arbitrating continuity and change in forms of organizing", International Journal of Management Reviews, Vol. 10 No. 3, pp. 265-280.

Grant, D. and Marshak, R.J. (2011), "Toward a discourse-centered understanding of organizational change", The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 47 No. 2, pp. 204-235.

Greenway, Mateen. *2008.* The innovation culture. http://www.eds.com/news/features/4279/

Greenwood, R. and Hining, C.R. (1996) 'Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and New Institutionalism', *Academy of Management Review,* 21, 1022-54.

Greenwood, R. and Hinings, C.R. (1993), "Understanding strategic change: the contribution of archetypes", Academy of Management Journal, Vol. 36 No. 5, pp. 1052-81.

Greiner, E. (1998), "Evolution and Revolution as Organizations Grow". *Harvard Business Review* 76(3 May-June):55-68.

Griffin, D. (2002), The Emergence of Leadership: Linking Self-organization and Ethics, Routledge, London.

Groves, K. (2007), "Integrating leadership development and succession planning best practices", Journal of Management Psychology, Vol. 26 No. 3, pp. 239-60.

Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1989), "Strategic intent", Harvard Business Review, Vol. 89 No. 3, pp. 63-76.

Handa, V., & Adas, A. (1996). Predicting the Level of Organizational Effectiveness; A Methodology for the Construction Firm. *Construction Management and Economics,* 14(4), 341-352.

Hansen, G. S., &Wemerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. Strategic Management Journal, 10, 399-411

Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review, 18*(4), 657-693.

Hawkins, J. and Dulewicz, V. (2009), "Relationships between leadership style, the degree of change experienced, performance, and follower commitment in policing", Journal of Change Management, Vol. 9 No. 3, pp. 251-70.

Hawkins, P. (1997), "Organizational culture: sailing between evangelism and complexity", Human Relations, Vol. 50 No. 4, pp. 417-40.

Hayes, J. (2007) *The theory and Practice of Change Management,* New York: Palgrave Macmillan.

Heineman, Ben W., Jr. 2007. *Avoiding integrity land mines.* Harvard Business Review, April.

Henriquez, F. and Del Sol, F. (2012), "Analogical foundation of the scope of organizational change", Journal of Organizational Change Management, Vol. 25 No. 1, pp. 163-185.

Henry, E. A. (2011). Is The Influence Of Organizational Culture On Organizational Effectiveness Universal? An Examination Of The Relationship In The Electronic Media (Radio) Service Sector In The English Speaking Caribbean. A dissertation Submitted to H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.

Herold, D.M., Fedor, D.B., Caldwell, S. and Liu, Y. (2008), "The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study", Journal of Applied Psychology, Vol. 93 No. 2, pp. 346-57.

Herscovitch, L. and Meyer, J.P. (2002), "Commitment to organizational change: extension of a three-component model", Journal of Applied Psychology, Vol. 87 No. 3, p. 474-487.

Hibbard, J. (1998, September 21). Cultural breakthrough. *InformationWeek.*

Hilal, A. V., Wetzel, U., & Ferreira, V. (2009). Organizational culture and performance: A Brazilian case. *Management Research News, 32*(2), 99-119.

Hitt, M. A. (1988). The Measuring of Organizational Effectiveness: Multiple Domains and Constituencies. *Management International Review,* 28(2), 28-40.

Hofstede, G. (1980), Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, Sage, Beverly Hills, CA.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. CA: Sage, Beverly Hills.

Hofstede, G. (1997), Cultures and Organizations: Software of the Mind, McGraw-Hill, New York, NY.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D.D. and Sanders, G. (1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly,* Vo1. 35 No. 2, June, pp. 286-316.

Holpp, L. and Kelly, M. (1988), "Realizing the possibilities", Training and Development, Vol. 42 No. 9, pp. 48-55.

Holt, S., Bjorklund, R. and Green, V. (2009), "Leadership and culture: examining the relationship between cultural background and leadership perceptions", Journal of Global Business Issues, Vol. 3, pp. 149-64.

Homans, G. C. (1950). *The human group*. New York: Harcourt Brace.

Horling, B. and Lesser, V.R. (2004), "A survey of multi-agent organizational paradigms", The Knowledge Engineering Review, Vol. 19, pp. 281-316.

House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. and Gupta, V. (2004), Culture, Leadership, and

House, R.J. and Aditya, R.N. (1997), "The social scientific study of leadership: quo vadis?", Journal of Management, Vol. 23, pp. 409-73.

House, R.J. and Howell, J.M. (1992), "Personality and charismatic leadership", The Leadership Quarterly, Vol. 3 No. 2, pp. 81-108.

Howell, J. and Costley, D. (2006), Understanding Behaviors for Effective Leadership, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Howell, J.M. and Avolio, B.J. (1993), "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance", Journal of Applied Psychology, Vol. 78 No. 6, pp. 891-902.

Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management, 3 3* ,429-438.

Humphreys, J. (2004), "The vision thing", MIT Sloan Management Review, Spring, p. 96.

Hunt, J.G. (1991), Leadership: A New Synthesis, Sage, Newbury Park, CA.in Antonakis, J., Cianciolo, A.J. and Sternberg, R.J. (Eds), The Nature of Leadership, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 1-16.

Isenhour, L., Stone, D. and Lien, D. (2012), "Enhancing theory and research: employee behavior in China –part 2", Journal of Managerial Psychology, Vol. 27 No. 7, pp. 660-668.

Jacobs, C.D. and Heracleous, L.Th. (2005), "Answers for questions to come: reflective dialogue as an enabler of strategic innovation", Journal of Organizational Change Management, Vol. 18 No. 4, pp. 338-52.

Jansson, N. (2013), "Organizational change as practice: a critical analysis", Journal of Organizational Change Management, Vol. 26 No. 6, pp. 1003-1019.

Jaussi, K.S. and Dionne, S.D. (2003), "Leading for creativity: the role of unconventional leader behavior", Leadership Quarterly, Vol. 14 Nos 4/5, pp. 475-98.

Javidan, M., House, R., Dorfman, P., Hanges, P. and Sully De Luque, M. (2006), "Conceptualising and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches", Journal of International Business Studies, Vol. 37, pp. 897-914.

Jian, G. (2011), "Articulating circumstance, identity and practice: toward a discursive framework

Jing, F.F. and Avery, G.C. (2008), "Missing links in understanding the relationship between leadership and organizational performance", International Business and Economics Research Journal, Vol. 7 No. 5, pp. 67-78.

Jogulu, U. (2010), "Culturally-linked leadership Styles", Leadership & Organization Development Journal Vol. 31 No. 8, pp. 705-719.

Jogulu, U. and Wood, G. (2006), "The role of leadership theory in raising the profile of women in management", Equal Opportunities International, Vol. 25, pp. 236-50.

Jogulu, U. and Wood, G. (2007), "Is transformational leadership always the answer?", Engineering Management, Vol. 17.

Jogulu, U. and Wood, G. (2008), "A cross-cultural study into peer evaluations of women's leadership effectiveness", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 29, pp. 600-16.

Johns, G. and Saks, A. (2005), Organizational Behavior, 6th ed., Pearson, Toronto.

Johnson & Johnson. (2006). Joining Together Group Theory and Group Skills. Pearson International Edition.

Johnson, J. W. (1996). Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. Personnel Psychology, 49, 831 – 851.

Jones, R.A., Jimmieson, N.L. and Griffiths, A. (2005), "The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: the mediating role of readiness for change", Journal of Management Studies, Vol. 42 No. 2, pp. 361-86.

Jong, J and Hartog, D. (2007), "How leaders influence employees' innovative behavior", European Journal of Innovation Management, Vol. 10 No. 1, pp. 41-64.

Judge, T.A. and Bono, J.E. (2000), "Five-factor model of personality and transformational leadership", Journal of Applied Psychology, Vol. 85 No. 5, pp. 751-65.

Judge, T.A., Thoresen, C.J., Pucik, V. and Welbourne, T.M. (1999), "Managerial coping with organizational change: a dispositional perspective", Journal of Applied Psychology, Vol. 84 No. 1, pp. 107-22.

Jung, D. and Avolio, B. (1999), "Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions", Academy of Management Journal, Vol. 42, pp. 208-18.

Kahai, S.S., Sosik, J.J. and Avolio, B.J. (2003), "Effects of leadership style, anonymity, and rewards

Kantabutra, S. (2008b), "Vision effects in Thai retail stores: practical implications", International

Kantabutra, S. (2009), "Toward a behavioral theory of vision in organizational settings", Leadership & Organization Development Journal Vol. 30 No. 4, pp. 319-337.

Kantabutra, S. and Avery, G.C. (2007), "Vision effects in customer and staff satisfaction: an empirical investigation", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 28 No. 3, pp. 209-29.

Kanter, R. M. 1968. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499– 517.

Kanter, Rosabeth Moss, B.A. Stein, and T.D. Jick. 1992. *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*. New York: Free Press.

Kanter, Rosabeth Moss. 1983. *The Change Masters.* New York: Simon & Schuster, Inc.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

Kappos, A. and Croteau, A. (2002), " Organizational Change and Culture: Insights on BPR Projects", Proceedingsof the 8th Americas Conference on Information Systems. August, 9-11, Dallas, USA. Pp. 2076-2084.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social Psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.

Keeley, M. (1984). Impartiality and participant-interest theories of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarter!J, 29*, 1-25.

Kennedy, A. M. (1983). The adoption and diffusion of new industrial products: a literature review. *European Journal o f Marketing, 17*(3), 58-62.

Kennedy, J.C. (2002), "Leadership in Malaysia: traditional values, international outlook", Academy of Management Executives, Vol. 16, pp. 15-26.

Kilmann, R.H. (1989), "A Completely Integrated Program for Creating and Maintaining Success", *Organizational Dynamics,* Vol. 18 No. 1, Summer, pp. 5-19.

Kinicki, A.J. and Vecchio, R.P. (1994), "Influences on the quality of supervisor-subordinate relations: the role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control", Journal of Organizational Behavior, Vol. 15, pp. 75-82.

Kohlberg, L. (1958), "Kohlberg's moral stages", in Crain, W.C. (1985), Theories of Development, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 118-36.

Kool, M and Dierendonck, D. (2012), "Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism", Journal of Organizational Change Management, Vol. 25 No. 3, pp. 422-433.

Kornienko, S., Kornienko, O. and Levi, P. (2004), "Multi-agent repairer of damaged process plans in manufacturing environment", Proceedings of IAS-8, Amsterdam, The Netherlands.

Kotter, J.P. (1990), A Force for Change: How Leadership Differs from Management, Free Press, New York, NY.

Kotter, J.P. (2007), "Leading change: why transformation efforts fail", Harvard Business Review, January, pp. 96-103.

Kotter, J.P. and Schlesinger, L.A. (1979) 'Choosing Strategies for Change', *Harvard Business Review*, 57 (2), pp. 106-114.

Kotter, John P. 1998. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. In *Harvard Business Review on Change*. Pp. 1-20.

Kotter, John. P., Leonard. A. Schlesinger. 1993. Choosing strategies for change. Harvard Bus. Rev. (March/April).

Kotter, P. and Heskett, L. 1992. *Corporate culture and performance.* New York: The Free Press.

Kouzes, J. and Posner, B. (2002), The Leadership Challenge, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (1987), The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Krumbholz, M. and Maiden, N. (2001), "The implementation of enterprise resource planning packages in different organizational and national cultures", Information Systems 26(3). Pp. 185-204.

Kunda, G. (1992), Engineering Culture: Control and Commitment in a High Tech Corporation, Temple University Press, Philadelphia, PA.

Kuntz, J and Gomes, J. (2012), "Transformational change in organisations: a self-regulation approach", Journal of Organizational Change Management,Vol. 25 No. 1, pp. 143-162.

Lam, C. and Ip, W. (2011), "Constraint priority scheduling using an agent-based approach", Industrial Management & Data Systems, Vol. 111 No. 2, pp. 246-263.

Landau, D., Drori, I. and Porras, J. (2006), "Vision change in a governmental R&D organization", The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 42 No. 2, pp. 145-71.

Lawler, E. E., III. (1996). From the ground up: Six principles for building the new logic corporation. San Francisco: Jossey-Bass.

Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. Administrative Science Quarterly, 12, 1 – 30.

Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W. (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, MA.

Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, process, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal o f Management Information Systems*, 20(1), 179-228.

Lejeune , C., & Vas, A. (2009). Organizational culture and effectiveness in business schools: A test of the accreditation impact. *Journal of Management Development, 28*(8), 728-741.

Levay, C. (2010), "Charismatic leadership in resistance to change", The Leadership Quarterly, Vol. 21 No. 1, pp. 127-143.

Lewin, A. Y., & Minton, J. W. (1986). Determining Organizational Effectiveness: Another Look, and an Agenda for Research. *Management Science,* 32(5), 514-538.

Lewis, D. (1994), "Organizational Change: Relationship between Reactions, Behaviour and Organizational Performance", Journal of Organizational Change Management, Vol. 7 No. 5, pp. 41-55.

Lipnack, J., & Stamps, J. (1997). Virtual teams: Reaching across space, time, and organizations with technology. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Lipton, M. (1996), "Demystifying the development of an organizational vision", Sloan Management Review, Vol. 37 No. 4, pp. 83-91.

Locke, E. (2003), "Foundations for a theory of leadership", in Murphy, S.E. and Riggio, R.E. (Eds), The Future of Leadership Development, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 29-46.

Locke, E.A. and Latham, G.P. (1984), Goal Setting: A Motivational Technique That Works, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Loke, J.C.F. (2001), "Leadership behaviors: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment", Journal of Nursing Management, Vol. 9 No. 4, pp. 191-204.

Lorsch, J. W. (1985). Strategic myopia: Culture as an invisible barrier to change. In Kilmann, R. H., Saxton, M.J., Serpa, R. and associates. (Eds.), *Gaining Control on the Corporate Culture* (84-102). San Francisco: Jossey-Bass.

Lowe, K.B., Kroeck, K. and Sivasubramaniam, N. (1996), "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature", Leadership Quarterly, Vol. 7 No. 3, pp. 385-426.

Lucas, J.R. (1998), "Anatomy of a vision statement", Management Review, Vol. 87 No. 2, p. 22.

Luthans, F., Youssef, C.M. and Avolio, B.J. (2007), Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge, Oxford University Press, Oxford.

Maak, T. (2007), "Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital", Journal of Business Ethics, Vol. 74, pp. 329-43.

Madigan, M. and Dorrell, K. 2000. Commitment at work: the relationship between organizations and employees is evolving – it's time for employers to reassess their commitment to the workforce. *Benefits Canada*, September 2000, 71-73.

Maertz, C.P., Mosley, D.C. and Alford, B.L. (2002), "Does organizational commitment fully mediate constituent commitment effects? A reassessment and clarification", Journal of Applied Social Psychology, Vol. 32 No. 6, pp. 1300-13.

Maier, R., & Remus, U. (2002). Defining process-oriented knowledge management strategies. *Knowledge and Process Management,* 9(2), 103-118.

Maitlis, S. (2005), "The social processes of organizational sensemaking", Academy of Management Journal, Vol. 48 No. 1, pp. 21-49.

Mandell, B. (2003), "A question about women and the leadership option", in Rhode, D. (Ed.), The Difference 'Difference' Makes, Stanford University Press, Stanford, CA.

Mandell, B. and Pherwani, S. (2003), "Relationship between emotional intelligence and transformational leadership styles: a gender comparison", Journal of Business and Psychology, Vol. 17, pp. 387-404.

Marshall, A. and Stohl, C. (1993), "Participating as participation: a network approach", Communication Monographs, Vol. 60, pp. 137-57.

Marshall, Edward M. 2000. *Building Trust at the Speed of Change: The Power of the Relationship-Based Corporation*. New York: American Management Association (AMACOM).

Martin, C., Metcalfe, M. and Harris, H. (2009), "Developing an implementation capacity: justifications from prior research", Journal of the Operational Research Society, Vol. 60 No. 6, pp. 859-868.

Martin, J. and Frost, P. (1996), "The organizational culture war games: a struggle for intellectual dominance", in Clegg, S., Hardy, C. and Nord, W. (Eds), Handbook of Organization Studies, Sage, London, Ch. 3.6, pp. 599-621.

Martin, R. (1998). Changing the Mind of the Corporation. In *Harvard Business Review on Change*. Pp. 113-138.

Maslow, A. (1954), Motivation and Personality, Harper & Row, New York, NY.

Massey, L. and Williams, Sh. (2006), "Implementing change: the perspective of NHS change agents", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 27 No. 8, pp. 667-681.

Maurer, R. (2000). What blocks support? *The Journal for Quality & Participation,*May/June, 47.

Maximov, J. and Gottschlich, H. (1993), "Time-cost-quality leadership: new ways to gain a sustainable competitive advantage in retailing", International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 21 No. 4.

Mc Cann, J. (2004). Organizational Effectiveness: Changing Concept for Changing Environments, Human Resource Planning.

McAdam R., & Bailie, B. (2002). Business performance measures and alignment impact on strategy: the role of business improvement models. *International Journal o f Operations & Production Management, 22(9),* 972-996.

McCallum, Sh and O'Connell, D. (2008), "Social capital and leadership Development", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 30 No. 2, pp. 152-166

McCauley, C.D. (2001), "Leader training and development", in Zaccaro, S.J. and Klimoski, R.J. (Eds), The Nature of Organizational Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 347-83.

McClelland, D.C. (1961), The Achieving Society, Van Nostrand Reinhold, New York, NY.

McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal o f Knowledge Management,* 5(1), 76-85.

McLean, G.N. (2006), Organization Development: Principles, Processes, Performance, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.

Meyer, J. P., and Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Mezulis, A.H., Abramson, L.Y., Hyde, J.S. and Hankin, B.L. (2004), "Is there a universal positivity bias in attributions? A meta-analytic review of individual, developmental,

and cultural differences in the self-serving attributional bias", Psychological Bulletin, Vol. 130, pp. 711-47.

Miles, R.H. (2010), "Accelerating corporate transformations (Don't lose your nerve!): Six mistakes that can derail your company's attempts to change", Harvard Business Review, January/February, pp. 68-75.

Miller, R., McVeigh, B., Mamaril, D. and Cangemi, J. (2008), "Best practices of credit union leaders: a four country study", paper presented at the World Council of Credit Unions Annual Conference, Hong Kong, 12-17 July.

Mintzberg, H. (1991). The Effective Organization: Forces and Forms. *Sloan Management Review*, 32(2), 54-67.

Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning: Reconciling for planning, plans, planners. New York: Free Press.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B. and Ghoshal, S. (2003), The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases, 4th ed., Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.

Morris, M.W. and Peng, K. (1994), "Culture and cause: American and Chinese attributions for social and physical events", Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 67, pp. 949-71.

Mott, P. E. (1972). The Characterstics of Effective Organizations. New York Harper & Row.

Mowday, Richard T. and Steers, Richard M. 1979. The measurement of organization commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Nadim, Abbas. 2004. *Supportive culture as a co-producer of successful new business development.* Education that Works: The NCIIA 8th Annual Meeting. March 18-20, 227-236.

Nanus, B. (1992), Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Nareyek, A. (2001), Constraint-based Agents, Lecture Notes in Computer Science, 2026, Springer, Berlin.

Netta, I. (2003), "The Role Of Organizational Culture In Organizational Change - Identifying A Realistic Position For Prospective Is Research", Proceedings of the 9th Americas Conference on Information Systems. August, 9-11, Dallas, USA. Pp. 2076-2084

Neumann, Jean. E. (1989). Why people don't participate in organizational change. Research inOrganizational Change and Development, Vol. 3.

Nicholls, J. R. (1985). An Alloplastic Approach to Corporate Culture. *International Studies of Man and Organization, 14*(4), 32-63.

Noe, R.A. (2005), Employee Training and Development, McGraw-Hill Irwin, New York, NY.

Northouse, P.G. (2001), Leadership Theory and Practice, 2nd ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Ogbonna, E. and Harris, L.C. 2000. Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, v11, no.4, 766-88.

Ogbor, J. O. (2001). Critical theory and the hegemony of corporate culture. *Journal of Organizational Change, 14* (6), 590-608.

Oreg, S. (2003), "Resistance to change: developing an individual differences measure", Journal of Applied Psychology, Vol. 88 No. 4, pp. 680-92.

Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly, 25*, 129-141.

Ouchi, W.G. 1981. *Theory Z: How american business can meet the Japanese challenge.* Reading, MA. Addison-Wesley.

Parikh, J. and Neubauer, F. (1993), "Corporate visioning", in Hussey, D.E. (Ed.), International Review of Strategic Management, Vol. 4, pp. 105-16.

Pascale, R. (1984). Fitting new employees into the company culture. *Fortune, 109(11),* 28-43.

Pascale, R.T. and Athos, A.G. 1981. *The art of Japanese management: Applications for american executives.* New York: Simon and Schuster.

Pasternack, Bruce A., and Albert J. Viscio. 1998. *The Centerless Corporation: A New Model for Transforming Your Organization for Growth and Prosperity*. New York: Simon & Schuster.

Peters, T. and Waterman, R. 1982. *In search of excellence.* Harper & Row, New York, NY.

Peters, T.J. (1987), Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution, Harper & Row, New York, NY.

Petrock, F. (1990), "Corporate Culture Enhances Profits", *HR Magazine,* Vo1. 35 No. 11, November, pp. 64-6.

Pettigrew, A. and Whipp, R. (1991), Managing Change for Competitive Success, Basil Blackwell, Oxford.

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational culture. *Administrative Science Quarterly, 24*, 570-581.

Pfeffer, J. 1982. Power in Organizations. Pittman, Boston, MA.

Piaget, J. (1965), The Moral Judgement of the Child, Free Press, New York, NY.

Pitt, M., McAulay, L. and Sims, D. (2002) 'Promoting Strategic Change: "Playmaker" Roles in Organizational Agenda Formulation', *Strategic Change*, 11, pp. 155-72.

Popper, M. and Lipshitz, R. (1993), "Putting leadership theory to work: a conceptual framework for theory-based leadership development", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 14 No. 7, pp. 23-7.

Posner, B., Kouzes, J., & Schmidt, W. (1985). Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture. *Human Resource Management, 24,* 293-309.

Pounder, J.S. (2001), "New leadership and university organizational effectiveness: exploring the relationship", Leadership and Organizational Development Journal, Vol. 22 No. 6, pp. 281-90.

Powell, T. C. (1992). Organizational alignment as a competitive advantage. *Strategic Management Journal, 13,* 119-134.

Price, J.L. (1972), "The study of organizational effectiveness", Sociological Quarterly, Vol. 13 No. 1, pp. 3-15.

Quazi, H.A. (2001), "Sustainable development: integrating environmental issues into strategic planning", Industrial Management & Data Systems, Vol. 101 No. 2, pp. 64-70.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science, 29,* 363-377.

Rahim, M. and Magner, N. (1996), "Confirmatory factor analysis of the bases of leader power: first-order factor model and its invariance across groups", Multivariate Behavioral Research, Vol. 31 No. 4, pp. 495-516.

Rahim, M.A. and Buntzman, G.F. (1989), "Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates and subordinate compliance and satisfaction", The Journal of Psychology, Vol. 123 No. 2, pp. 95-210.

Rahim, M.A. and Psenicka, C. (1996), "Bases of leader power, workgroup commitment and conflict: a structural equations model", in Rahim, M.A., Golembiewski, R.T. and Lundberg, C.C. (Eds), Current Topics in Management, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 31-47.

Rajagopalan, N. and Spreitzer, G.M. (1996), "Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework", Academy of Management Review, Vol. 22 No. 1, pp. 48-79.

Ray, C.A. (1986), "Corporate Culture: The Last Frontier of Control?", *Journal of Management Studies,* Vo1. 23, May, pp. 287-97.

Reynolds, P.D. (1986), "Organizational Culture as Related to Industry, Position and Performance: A Preliminary Report", *Journal of Management Studies,* Vol. 23, May, pp. 333-45.

Rich, P. (1992). The organizational taxonomy: Defmition and design. *The Academy of Management Review, 17,* 758-781.

Ridley, C. R., & Mendoza, D. W. (1993). Putting organizational effectiveness into practice: The preeminent consultation task. *Journal of Counseling and Development, 72,* 168-178.

Ritti, R. R., & Funkhouser, G. R. (1982). *Ropes to skip and the ropes to know.* New York: John Wiley & Sons, Inc.

Robbins, H. and Finely, M. (1996), Why Change doesn't Work: Why Initiatives go Wrong and How to Try Again – and Succeed, Peterson's, Princeton, NJ.

Robbins, S.R. and Duncan, R.B. (1988), "The role of the CEO and top management in the creation and implementation of strategic vision", in Hambrick, D.C. (Ed.), The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 137-62.

Robert J. Allio. (2009), "Leadership – the five big ideas", Journal of Strategy & Leadership, VOL. 37 NO. 2 , pp. 4-12.

Robertson, P.J., Roberts, D.R. and Porras, J.I. (1993), "Dynamics of planned organizational change: assessing empirical support for a theoretical model", Academy of Management Journal, Vol. 36 No. 3, pp. 619-34.

Robinson, D. and Harvey, M. (2008), "Global leadership in a culturally diverse world", Management Decision, Vol. 46 No. 3, pp. 466-480.

Robinson, D.A. (2007), "Exploiting market opportunities and conquering threats using the Strategy Star", in Wiawen, J. (Ed.), Entrepreneurial Strategy Innovation and Sustainable Development: Conference Proceedings, ICSM Strategic Management, Sichuan University Press, Cheng Du.

Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C., & Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. Journal of Management, 27, 431 – 449.

Romaneli, E. and Tushman, M.L. (1994) 'Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test', *Academy of Management Journal,* 37 (5), 1141-66.

Roper, E. (2009), "the relationship between organizational culture, Management leadership style and organizational Commitment and their impact on organizational Outcomes in a high-technology organization", Huntsville, Alabama.

Rosette, A. and Tost, L. (2010), "Agentic women and communal leadership: how role prescriptions confer advantage to top women leaders", Journal of Applied Psychology, Vol. 95, pp. 221-35.

Ruppel, P. and Harrington, J. (2001), " Sharing Knowledge Through Intranets: A Study of Organizational Culture and Intranet Implementation", IEEE Transactions on Professional Communication 44(1). Pp. 37-52.

Saffold, G. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond ''strong'' culture. Academy of Management Review, 13, 546 – 558.

Sapienza, M. (1995). "*Managing Scientists"*. New York: Wiley-Liss.

Sarros, J.C., Gray, J. and Densten, I.L. (2002), "Leadership and its impact on organizational culture", International Journal of Business Studies, Vol. 10, pp. 1-26.

Sashkin, M. (1988), "The visionary leader", in Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (Eds), Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 122-60.

Schein, E. (1995). *Strategic pragmatism: The culture of Singapore's economic development board.* Cambridge: The MIT Press.

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review, 25*, 3-16.

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist, 45(2),* 109-119.

Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass. CA.

Schein, E. H. 1988. Process Consultation, 2nd ed. Addison-Wesley, Reading, MA.

Schein, E.H. (1989), "Conversation with Edgar H. Schein", interview conducted by F. Luthans, *Organizational Dynamics*, Vol. 17 No. 4, Spring, pp. 60-76.

Schein, E.H. (1997), "The concept of "client". A process consultation perspective: a guide to change agents", Journal of Organizational Change Management, Vol. 10 No. 3, pp. 202-16.

Schein, E.H. 1985. *Organizational culture and leadership, 1st ed.* Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Schnake, M. E. (1983). An empirical assessment of the effects of affective response in the measurement of organizational climate. Personnel Psychology, 36, 791 – 807.

Schneider, B., & Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. Journal of Applied Psychology, 60, 318 – 328.

Schreyo¨gg, G. and Sydow, J. (2011), "Organizational path dependence: a process view", Organization Studies, Vol. 32 No. 3, pp. 321-335.

Scott, C.R. (2007), "Communication and social identity theory: existing and potential connections in organizational identification research", Communication Studies, Vol. 58, pp. 123-38.

Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, nature, and open systems* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Seger, M.W., Ulmer, R.R., Novak, J.M. and Sellnow, T. (2005), "Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal", Journal of Organizational Change Management, Vol. 18 No. 1, pp. 78-95.

Semler, S. W. (1997). Systematic agreement: a theory of organizational alignment. *Human Resource Development Quarterly,* 5(1), 23-40.

Senge, P., Art K., Charlotte R., Richard R., George R., and Bryan S. (1999). *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. New York: Doubleday.

Senge, P.M. (1990), The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Currency Doubleday, New York, NY.

Shamir, B., House, R.J. and Arthur, M.B. (1993), "The motivational effect of charismatic leadership: a self-concept based theory", Organization Science, Vol. 4 No. 4, pp. 577-94.

Shane, S. and Cable, D. (2002), "Network ties, reputation, and the financing of new ventures", Management Science, Vol. 48 No. 3, pp. 364-81.

Shaw, P. (2002), Changing Conversations in Organizations: A Complexity Approach to Change,

Sherwood, J.J. (1988), "Creating Work Cultures With Competitive Advantage", *Organizational Dynamics*, Vol. 16, Winter, pp. 5-26.

Shim, S., Lusch, R. and O'Brien, M. (2002), "Personal values, leadership styles, job satisfaction and commitment: an exploratory study among retail managers", Journal of Marketing Channels, Vol. 10 No. 1, pp. 65-87.

Shin, S.J. and Zhou, J. (2003), "Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from Korea", Academy of Management Journal, Vol. 46 No. 6, pp. 703-14.

Siehl, C. and Martin, J. 1990. *Organizational culture: A key to financial performance?* B. Schneider (Ed.), Organizational climate and culture (pp. 241- 281). San Francisco: Jossey-Bass.

Smith, P. (2002), "Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior: a 47-nation study", Journal of Cross-cultural Psychology, Vol. 33 No. 2, pp. 188-208.

Smith, W.K. and Lewis, M.W. (2011), "Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing", Academy of Management Review, Vol. 36 No. 2, pp. 381-403.

Sorensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. Administrative Science Quarterly, 47, 70 – 91.

Spector, P. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Thousand Oaks, CA: Sage.

Spreier, Scott W., Fontaine, Mary H., and Malloy, Ruth L. 2006. Leadership run amok: The destructive potential of overachievers. *Harvard Business Review*, June, 71-82.

Steers, R. M. (1976, Autumn). When is an organization effective? A process approach to understanding effectiveness. *Organizational Dynamics,* 50-63.

Stensaker, I. and Falkenberg, J. (2007), "Making sense of different responses to corporate change", Human Relations, Vol. 60 No. 1, pp. 137-177.

Stensaker, I.G. and Langley, A. (2010), "Change management choices and trajectories in a multidivisional firm", British Journal of Management, Vol. 21 No. 1, pp. 7-27.

Sturdy, A. and Grey, C. (2003), "Beneath and beyond organizational change management: exploring alternatives", Organization, Vol. 10 No. 4, pp. 651-62.

Svensson, G and Wood, G. (2006), "Sustainable components of leadership effectiveness in organizational performance", Journal of Management Development Vol. 25 No. 6, 2006, pp. 522-534.

Szulanski, G. 1996. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal* 17: 27-43.

Taguiri, R., & Litwin, G. H. (1968). *Organizational climate: Exploration of a concept. Boston.*

Tannenbaum, R. and Hanna, R.W. (1985), "Holding on, letting go, and moving on: understanding a neglected perspective on change", in Tannenbaum, R., Margulies, N. and Massarik, F. and associates (Eds), Human Systems Development, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 95-121.

Testa, M.R. (2002), "Leadership dyads in the cruise industry: the impact of cultural congruency",International Journal of Hospitality Management, Vol. 21 No. 4, pp. 425-42.

Thomas Carlyle. (1993), "On Heroes, Hero-worship, and the Heroic in History", University of California Press.

Thompson, A.A., Strickland, A.J. III, & Gamble, J.E. (2005). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage* (14th ed.). McGraw-Hill.

Thompson, J.D. (2004). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. Somerset, NJ: Transaction Publishers.

Tietze, S. (2005), "Discourses as strategic coping resource: managing the interface between home and work", Journal of Organizational Change Management, Vol. 18 No. 1, pp. 48-62.

Townsend, J., Philips, J.S. and Elkins, T.J. (2000), "Employee retaliation: the neglected consequences of poor leader-member relations", Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 5, pp. 457-63.

Tracey, J.B. and Hinkin, T.R. (1996), "How transformational leaders lead in the hospitality industry", International Journal of Hospitality Management, Vol. 15 No. 2, pp. 165-77.

Treleaven, L. and Sykes, C. (2005), "Loss of organizational knowledge: from supporting clients to serving head office", Journal of Organizational Change Management, Vol. 18 No. 4, pp. 353-68.

Triandis, H. (1994), Culture and Social Behavior, McGraw-Hill, New York, NY.

Trice, H. and Beyer, J.M. 1993. *The cultures of work organization.* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Turban, E., & Aronson, J. E. (2001). *Decision support systems and intelligent systems.* (6th ed.). Prentice Hall.

Turner, B. A. (1973). *Exploring the industrial subculture*. London: Macmillan.

Ugboro, I. and Obeng, K. (2000), "Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study", Journal of Quality Management, Vol. 5 No. 1, pp. 247-72.

Uma D. Jogulu. (2010), "Culturally-linked leadership styles", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 31 No. 8, pp. 705-719.

Van De Ven, A. H., (1976). A Frame work of organization assessment.The Academy ofManagement Review, 64-78.

Van de Ven, A.H. and Sun, K. (2011), "Breakdowns in implementing models of organization change", Academy of Management Perspectives, Vol. 25 No. 3, pp. 58-74.

Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Schreurs, B.H.J., Bakker, A.B. and Schaufeli, W.B. (2009), "Does meaning-making help during organizational change? Development and validation of a new scale", Career Development International, Vol. 14 No. 6, pp. 508-33.

Van Maanen, J. (1979). *Demographics & destiny*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Vardiman, P., Houghston, J. and Jinkerson, D. (2006), "Environmental leadership development. Toward a contextual model of leader selection and effectiveness", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 27 No. 2, pp. 93-105.

Vermeulen, F., Puranam, P. and Gulati, R. (2010), "Change for change's sake", Harvard Business Review, Vol. 88 No. 6, pp. 70-6.

Vroom, V. (1964), Work and Motivation, Wiley, New York, NY.

Wallach, E.J. 1983. Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal,* 37:2, 29-36.

Walton, E. J. & Dawson, S. (2001). Managers' perceptions of criteria of organizational effectiveness. *Journal o f Management Studies, 38,* 173-199.

Wanberg, C.R. and Banas, J.T. (2000), "Predictors and outcomes of openness to change in a reorganizing workplace", Journal of Applied Psychology, Vol. 83 No. 1, pp. 132-42.

Watzlawick, P., Weakland, J. and Fisch, R. (1974), Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution, Norton, New York, NY.

Weber, M. 1947. *Max Weber: The theory of social and economic organization*. Translated by A. M. Henderson & Talcott Parsons. NY: The Free Press.

Weeks, W.A., Roberts, J., Chonko, L.B. and Jones, E.J. (2004), "Organizational readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: an empirical investigation", Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. 24 No. 1, pp. 7-17.

Weick, K. (1999), "Conclusion: theory construction as disciplines reflexivity: tradeoffs in the 1990s", Academy of Management Review, Vol. 24, pp. 797-806.

Weick, K.E and Daft, R. L. (1982). "The Effectiveness of Interpretation Systems," in Kim S. Cameron and David A. Whetten, Eds. Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models. New York: Academic Press.

Weick, K.E. (1987), "Organizational Culture as a Source of High Reliability", *California Management Review*, Vo1. 29, Winter, pp. 112-27.

Weick, K.E. and Quinn, R.E (1999) 'Organizational Development and Change', *Annual Review of Psychology*, 50, pp. 361-386.

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. and Obstfeld, D. (2005), "Organizing and the process of sensemaking", Organization Science, Vol. 16 No. 4, pp. 409-21.

Weiss, D. and Molinaro, V. (2006), "Integrated leadership development", Industrial and Commercial Training, Vol. 38 No. 1, pp. 3-11.

Weiss, G. (1999), Multi-Agent Systems: A Modern Approach to Distributed Artificial Intelligence, MIT Press, Cambridge, MA.

West, P. (1995), "Infinity goes on trial: the imperatives for a sustainable reality", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 16 No. 8, pp. 10-16.

Westley, F. and Mintzberg, H. (2005), "Visionary leadership and strategic management", Strategic Management Journal, Vol. 10, pp. 17-32.

Wheatley, M.J. (1999), Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.

Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly, 28,* 468-481.

William Shakespeare, Twelfth Night, Act II.

Winter, D.G. (1991), "A motivational model of leadership: long-term management success from TAT measures of power motivation and responsibility", Leadership Quarterly, Vol. 2 No. 2, pp. 67-80.

Wooldridge, M. (1997), "Agent-based software engineering", IEEE Proceedings on Software Engineering, Vol. 144, pp. 26-37.

Yokochi, N. (1989), "Leadership styles of Japanese business executives and managers: transformational and transactional", unpublished doctoral dissertation, United States International University, San Diego, CA.

Yokoo, M. (2001), Distributed Constraint Satisfaction: Foundation of Co-operation of Multi-agent System, Springer, Berlin.

Yousef, D.A. (2000), "Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country", Journal of Managerial Psychology, Vol. 15 No. 1, pp. 6-28.

Yuchtman, E. and Seashore, S.E. (1987), "A system resource approach to organizational effectiveness", American Sociological Review, Vol. 32 No. 6, pp. 891-903.

Yuchtman, E., & Seashore, S. E. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review, 32,* 891-903.

Yukl, G. (2002), Leadership in Organizations, 5th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Yukl, G. (2006), Leadership in Organizations, 6th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

Yukl, G.A. (1989), Leadership in Organizations, 2nd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Yukl, G.A. (1998), Leadership in Organizations, 4th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Zaccaro, S.J. and Banks, D. (2004), "Leader visioning and adaptability: bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage change", Human Resource Management, Vol. 43 No. 4, pp. 367-80.

Zajac, E.J., Kraatz, M.S. and Bresser, R.K. (2000), "Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change", Strategic Management Journal, Vol. 21, pp. 429-53.

Zammuto, R.F. (1982), Assessing Organizational Effectiveness: Systems Change, Adaptation and Strategy, State University of New York Press, Albany, NY.

Zhou, J. and Oldham, G.R. (2001), "Enhancing creative performance: effects of expected developmental assessment strategies and creative personality", Journal of Creative Behavior, Vol. 35 No. 3, pp. 151-67.

Zoller, H.M. and Fairhurst, G.T. (2007), "Resistance leadership: the overlooked potential in critical organization and leadership studies", Human Relations, Vol. 60 No. 9, pp. 1331-1360.

SHTOJCA A

INSTRUMENTI MATËS

IMPAKTI I LIDERSHIPIT, KULTURËS DHE NDRYSHIMEVE ORGANIZATIVE NË SISTEMIN BANKAR SEKONDAR NË TIRANË

Unë jam Dritan Shoraj, dhe aktualisht punoj si pedagog në Fakultetin e Ekonomisë, Departamenti i Manaxhimit, Tiranë. Nëpërmjet këtij instrumenti matës dëshiroj të testoj marrëdhëniet mes stilit të lidershipit, ndryshimeve organizative dhe kulturës organizative si dhe të testoj impaktin që kanë këto faktorë në efektivitetin organizativ të bankave sekondare në Tiranë.

Qëllimi i këtij punimi është që të ekzaminoj marrëdhëniet ndërmjet variablave stil lidersipi, kulturë organizative dhe ndryshime organizative, duke u bazuar në këtë pyetesor, nëpërmjet të cilit do të testohet se sa impakt kanë këta variabla në efektivitetin organizativ.

Për të arritur qëllimin e këtij studimi dhe për t'i dhënë përgjigje të gjitha pyetjeve kërkimore, kërkoj bashkëpunimin tuaj për të qënë pjesë e këtij studimi. Të gjitha pyetjet më poshtë do t'u drejtohen punonjësve të bankave sekondare në Tiranë, një prej të cilëve jeni edhe ju. Ju bëj me dije, që për të realizuar këtë anketim është marrë miratimi i eprorëve tuaj, por nga ana tjetër asnjë e dhenë e juaja nuk do të bëhet publike. Çdo gjë në lidhje me këtë studim mbetet kofidenciale, qëllimi im është analizimi i të dhënave të grupuara jo identifikimi i çdo punonjësi. Në rast se ju nuk dëshironi të merrni pjesë në këtë studim, nuk do të kenë asnjëlloj penalizimi në punë apo më gjërë, pjesmarrja juaj është vullnetare.

Për çdo pyetje në lidhje me këtë studim, apo informacion për vijueshmërinë dhe rezultatet e këtij studimi ju jeni të lirë të më kontaktoni në adresën e email-it ose numrin tim të telefonit.

Kontakte:

Email: dritan@shoraj.com

Cel: 069 20 90 320

Ju falenderoj për bashëpunimimin!

Dritan Shoraj

A. SEKSIONI DEMOGRAFIK

A_1. Cila është gjinia juaj?

- ☐ Femër
- ☐ Mashkull

A_2. Sa vjeç jeni?

A_3. Çfarë arsimi keni?

- ☐ Shkollë e mesme
- ☐ Studime të larta (Bachelor)
- ☐ Master Profesional
- ☐ Master Shkencor
- ☐ Doktoraturë
- ☐ Tjetër *Specifiko*

A_5. Sa vite keni që punoni në këtë organizatë?

A_6. Çfarë pozicioni keni në këtë organizatë? *Specifiko*

B. SEKSIONI NDRYSHIMET ORGANIZATIVE

Ju lutem të qarkoni një nga alternativat e mëposhtë-shënuar sipas përceptimit tuaj, e konvertuar me vlerësimin e më poshtë spjeguar.

(1- aspak; 2-pak; 3- disi; 4-mirë; 5- plotësisht, shumë)

B.1. Bashkepunimi per ndryshim

		Aspak	Pak	Disi	Mirë	Plotësisht, shumë
1.	Jam i gatshëm të bëj shumë përpjekje përtej çka pritet normalisht, me qëllim që ta ndihmoj organizatën të jetë e suksesshme.	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Flas me miqtë e mi rreth kësaj organizate dhe u them se është një organizatëshumë e mirë për të punuar.	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Ndiej shumë besim per këte organizate.	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Do të pranoja pothuajse çdo lloj detyre, me qëllim që të vazhdoj të punoj për organizatën	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Mendoj se vlerat e mia dhe vlerat e organizatës janë shumë të ngjashme.	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Jam krenar/e t'u them të tjerëve se jam pjesë e kësaj organizate.	☐	☐	☐	☐	☐

8.	Nuk do mund të punoja edhe për një organizatë tjetër edhe pse tipi i punës ka qenë i ngjashëm.	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Kjo organizatë në fakt frymëzon më të mirën tek mua për mënyrën e performancës së punës.	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Do kërkonte shumë ndryshim në rrethanat aktuale për të më bërë që të largohem nga organizata.	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Jam jashtëzakonisht i gëzuar që kam zgjedhur këtë organizatë për të punuar midis organizatave të tjera të cilat po i merrja në konsideratënë kohën kur u punësova.	☐	☐	☐	☐	☐
		Aspak	**pak**	**Disi**	**mirë**	**Plotësisht shumë**
12.	Shpesh më duket e lehtë të bie dakord me politikat e kësaj organizate mbi çështje të rëndësishme në lidhje me punonjësit e saj.	☐	☐	☐	☐	☐
13.	Më intereson vërtet fati i kësaj organizate.	☐	☐	☐	☐	☐
14.	Për mua kjo organizata është më e mira nga të gjitha organizatat e mundshme për të cilat kryhet puna.	☐	☐	☐	☐	☐
15.	Të vendosje të punoje për këtë organizatë ishte përfundimisht pozitive.	☐	☐	☐	☐	☐

B. 2. Manaxhimi i rezistences se ndryshimit

		Aspak	**pak**	**Disi**	**mirë**	**plotësisht, shumë**
1.	Nëse skuadra/ekipi nuk është i kënaqur me mënyrën sesi diçka funksionon ose operon aktualisht, ndryshimi ka më shumë gjasa të jetë i suksesshëm.	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Për të marrë mbështetje nga ekipi im, unë bisedoj me anëtarët e ekipit rreth arsyeve që sjellin nevojën për ndryshim.	☐	☐	☐	☐	☐

3.	Nëse individët kyçë janë të bindur se nevojitet ndryshim, pjesa tjetër e aktorëve zakonisht do të përfshihen në proces.	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Ndryshimi është po aq pozitiv sa edhe pushimi, pra megjithëse mund të mos ishte i nevojshëm, ai shpesh ndihmon për të "trazuar gjërat".	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Komunikimet rreth ndryshimit janë koherente dhe relevante.	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Konfliktet brenda kuadrit të ndryshimit kërkohen dhe synohen të zgjidhen.	☐	☐	☐	☐	☐

B.3. Planifikimi i ndryshimit

		Aspak	pak	disi	mirë	plotësisht, shumë
1.	Formuloj një plan ndryshimi për departamentin dhe ekipin tim dhe lejoj departamentet e tjera të trajtojnë ndikimet që zgjedhin.	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Nëse ndryshimi ka kuptim apo vlerë financiar/e dhe operacional/e, atëherë do të funksionojë.	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Përpiqem të kuptoj kulturën dhe vlerat e organizatës sime si elementë të rëndësishëm të një projekti ndryshimi.	☐	☐	☐	☐	☐
4.	I konsideroj gjërat si ndikim ndaj njerëzve dhe organigramës gjatë procesit të planifikimit të një projekti ndryshimi.	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Procesi i implementimit për ndryshim është fleksibël dhe reagues.	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Ka arsye logjike për ndryshim që janë të dukshme dhe synimet janë transparente.	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Ka periudha të gjata planifikimi përpara realizimit të ndryshimit	☐	☐	☐	☐	☐

8.	Nxitja e projektit për ndryshim është e njohur dhe përkrahësit e projektit ndihmojnë në lidhje me planifikimin dhe implementimin.	☐	☐	☐	☐	☐

C. SEKSIONI I KULTURES ORGANIZATIVE

		aspak	Pak	disi	mirë	plotësisht, shumë
1.	***C.1 Përfshirja;*** Punonjësit janë të dedikuar në punën e tyre, ndihejnë sensin e pronësisë, pergjegjësisë në drejtim të organizatës dhe kanë informacionin e mjaftueshem?	☐	☐	☐	☐	☐
2.	*Zhvillimi i aftësive;* Organizata investon vazhdimisht në zhvillimin e aftësive të punonjësve në mënyrë që të ruaj konkurueshmërinë dhe për të përmbushur nevojat e vazhdueshme të biznesit	☐	☐	☐	☐	☐
3.	*Orientimi i Ekipit* ; Vlera i jepet të punuarit së bashku drejt qëllimeve të përbashkëta për të cilat të gjithë punonjësit ndjehen reciprokisht të përgjegjshëm. Organizata mbështetet në përpjekjet e ekipit për të marrë punën e bërë.	☐	☐	☐	☐	☐
4.	*Fuqizimi;* Individet kanë autoritetin, iniciativën dhe mundesinë për të menaxhuar vetë punën e tyre. Kjo krijon një ndjenjë pronësie dhe përgjegjësie në drejtim të organizatës	☐	☐	☐	☐	☐
5.	***C.2 Qëndrueshmëria;***Ekzistenca e sistemeve organizative dhe proceset, nxisin një strukturë eficente.	☐	☐	☐	☐	☐
6.	*Koordinimi/Integrimi ;* Funksionet dhe njësitë e ndryshme të organizatës kanë mundësi të punojnë së bashku dhe të arrijnë qëllimet e përbashkëta.Kufijtë organizative nuk pengojnë bashkëpunimin	☐	☐	☐	☐	☐
7.	*Marrëveshja;* Organizata është në gjëndje të arrijë marrëveshje për cështje kritike. Kjo përfshin nivelin themelor te marrëveshjes dhe aftësinë për të pajtuar dallimet kur ato ndodhin.	☐	☐	☐	☐	☐
8.	*Vlerat Thelbesore;* Antarët e organizatës ndjajnë një grup vlerash që krijojnë një ndjenjë të fortë identiteti dhe nje grup të qartë të pritshmërive.	☐	☐	☐	☐	☐

9.	***C.3 Përshtatshmëria;*** Ndryshimi i kapacitetit organizativ në përgjigje të kushteve të jashtme.	☐	☐	☐	☐	☐
10.	*Krijimi i ndryshimit;* Organizata është në gjëndje të krijojë ndryshime të adaptueshme. Organizata është në gjëndje të lexojë mjedisin e biznesit, të reagojë shpejt ndaj ndryshimeve të momentit si dhe ti paraprijë ndryshimeve të së ardhmes.	☐	☐	☐	☐	☐
11.	*Fokusi i Konsumatorit;* Organizata e kupton dhe reagon ndaj konsumatorit dhe i paraprin nevojave të tyre të së ardhmes. Ajo pasqyron shkallën në të cilën organizata udhëhiqet nga një shqetësim për të kënaqur konsumatorin	☐	☐	☐	☐	☐
12.	*Te mesuarit Organizativ;* Organizata merr, përkthen dhe i interpreton sinjalet e mjedisit në oportunitete për të inkurajuar inovacionin, për të fituar njohuri dhe për të zhvilluar aftësi.	☐	☐	☐	☐	☐
13.	***C.4 Misioni;*** Punonjësit e dinë pse ekziston dhe ku po shkon organizata.	☐	☐	☐	☐	☐
14.	*Drejtimi Strategjik;* Ka një strategji të qartë që i jep kuptim, qëllim dhe drejtim organizatës.	☐	☐	☐	☐	☐
15.	*Qëllimet dhe Objektivat;* Lidershipi është në kërkim të marrveshjeve mbi qellime ambicioze dhe realiste, të cilat janë të kuptueshme dhe të matshme.	☐	☐	☐	☐	☐
16.	*Vizioni;* Ka një vizion afat gjatë që krijon kënaqësi dhe motivim dhe që nuk kompromentohet nga të menduarit afatshkurtër.	☐	☐	☐	☐	☐

D. SEKSIONI I LIDERSHIPIT

		aspak	**pak**	**disi**	**mirë**	**plotësisht, shumë**
1.	Përpara marrjes së vendimeve, lidershipi/manaxheri merr në konsideratë se çfarë duhet të thonë vartësit e tij/të saj duke u konsultuar me ta.	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Lideri rrit motivimin e punonjësve duke kapërcyer interesat vetjake në të mirë të organizatës dhe grupit.	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Lidershipi stimulon punonjësit të shohin problemet në një këndvështrim të ri dhe kontribuon në rritjen e potencialeve të	☐	☐	☐	☐	☐

	tyre.					
4.	Lideri merr përsipër rreziqe dhe gjeneron qasje të reja për zgjidhjen e problemeve.	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Lideri priret për motivim frymëzues dhe analiza të individualizuara mbi stafin e punonjësve.	☐	☐	☐	☐	☐
		aspak	**pak**	**disi**	**mirë**	**plotësisht, shumë**
6.	Lidershipi jonë shpërblen në bazë të rezultateve të punës.	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Lidershipi merr masa korrigjuese/dënuese për punonjës që nuk përmbushin standartet.	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Lidershipi komunikon qartë synimet që duhen të arrijnë punonjësit në organizatë.	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Lidershipi jonë pret shfaqjen e problematikave dhe më pas ndërl për zgjidhje.	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Lidershipi jonë u le vartësve një shkallë të madhe lirie në veprimtaritë e tyre.	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Lidershipi, i lë vartësit që të përcaktojë vetë objektivat dhe mënyrën sesi duhen arritur ato.	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Lidershipi ofron informacionin e duhur për vartësit duke shërbyer si një ndërlidhës me mjedisin e jashtëm.	☐	☐	☐	☐	☐
13.	Lidershipi injoron përgjegjësitë, shmang vendimet duke mos u përfshirë në udhëheqje.	☐	☐	☐	☐	☐
	EFEKTIVITETI ORGANIZATIV					
14.	Në krahasim me konkurrentët kryesorë,organizata ime, ka riorganizim më të mirë ndaj investimeve	☐	☐	☐	☐	☐
15.	Në krahasim me konkurrentët kryesorë,organizata ime, shpenzon më pak kohë për tregun e produkteve dhe shërbimeve	☐	☐	☐	☐	☐

16.	Në krahasim me konkurrentët kryesorë,organizata ime, shpenzon më pak kohë për t'u kujdesur për nevojat/ankesat e klientëve	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
17.	Në krahasim me konkurrentët kryesorë,organizata im, e zhvillohet më shpejt	☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Ju falenderoj për kohën tuaj!

SHTOJCA: B

Tabela No 24: Llogaritja e koefiçentit të korrelacioni ndërmjet variablave të ndryshimeve orgnazative

Pearson's product-moment correlation

data: b and b1

t = 37.7567, df = 432, p-value < 2.2e-16

alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0

95 percent confidence interval:

0.8521771 0.8962584

sample estimates:

cor

0.8760352

Pearson's product-moment correlation

data: b and b2

t = 20.7264, df = 432, p-value < 2.2e-16

alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0

95 percent confidence interval:

0.6555573 0.7503689

sample estimates:

cor

0.706114

Pearson's product-moment correlation

data: b and b3

t = 20.146, df = 432, p-value < 2.2e-16

alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0

95 percent confidence interval:0.6440548 0.7415384

sample estimates: cor 0.6959898

Tabela No 25: Llogaritja e koefiçentit të korelacionit të variablave të kulturës organizative

Pearson's product-moment correlation

data: c and c1

t = 23.9689, df = 432, p-value < 2.2e-16

alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0

95 percent confidence interval:

0.7120147 0.7932267

sample estimates:

cor

0.7545084

Pearson's product-moment correlation

data: c and c2

t = 23.9902, df = 432, p-value < 2.2e-16

alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0

95 percent confidence interval:

0.7123454 0.7934754

sample estimates:

cor

0.7547963

Pearson's product-moment correlation

data: c and c3

t = 24.355, df = 432, p-value < 2.2e-16

alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0

95 percent confidence interval:

0.7179363 0.7976758

sample estimates:

cor

0.7606607

Pearson's product-moment correlation

data: c and c4

t = 21.1168, df = 432, p-value < 2.2e-16

alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0

95 percent confidence interval:

0.6630410 0.7560962

sample estimates:

cor

0.7126899

Tabela No 26: Llogaritja e koefiçentit të korelacionit të variablave të stileve të lidershipit

Pearson's product-moment correlation

data: l and l1

t = 29.8609, df = 432, p-value < 2.2e-16

alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0

95 percent confidence interval:

0.7874612 0.8492705

sample estimates:

cor

0.8277534

Pearson's product-moment correlation

data: l and l2

t = 29.6666, df = 432, p-value < 2.2e-16

alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0

95 percent confidence interval:

0.7854186 0.8477713

sample estimates:

cor

0.8189984

Pearson's product-moment correlation

data: l and l3

t = 22.6817, df = 432, p-value < 2.2e-16

alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0

95 percent confidence interval:

0.6910990 0.7774426

sample estimates:

cor

0.7372668