

---

**THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED LEADERSHIP STYLES AND VALUES OF INDIVIDUALISM / COLLECTIVISM ORIENTATION**


---

**Zana Miftari – Reka**

University of Tetovo – Tetovo, Republic of Macedonia zana.miftari.reka@gmail.com

**Abstract:** The concept of leadership is determined during years of research in many ways and different approaches, but they all point out that it is a process of influence that helps a group of individuals to achieve common goals. Since the leader and the members of the group are part of this process it is important that researches that are applied in this area focus on observing their relationship. In today's social structure, good leadership is an essential component of a successful organization or institution. So many theoreticians and practitioners are engaged in explaining this term. There are many theories, methods and models of leadership, and each one in their own way approaches this process and determines the features that make up a leader. As far as the education institutions are concerned, we can conclude that it represents a complex phenomenon which involves the implementation and application of certain types of influence and knowledge to different people in different situations. It is impossible to fully understand the leadership of an institution, whether educational or otherwise, without having knowledge of the characteristics of the culture within which this process takes place. Culture with its dimensions determines the ability of an institution to successfully cope with the problems that arise during leadership and help implement organizational changes. Taking that into consideration, this paper presents an attempt to examine the concept of leadership and its relationship with the dimensions of national culture, to be more precise, the dimension of individualism/collectivism orientation value. The research was conducted in educational institutions, and included school authorities and teachers. In this sample three questionnaires were applied: SALS (Scale of Assessment of Leadership Styles) applied on teacher's sample for the assessment of leadership styles of school authorities; SSALS (Scale of Self-Assessment of Leadership Styles) applied on the sample of the school authorities to obtain self-assessment data on the leadership styles that they manifest; CI scale (Collectivism / Individualism Scale) also applied on the sample of school authorities to ascertain the orientation value which dominates. The perception of autocratic leadership style is more present at school authorities that reach higher level of collectivist orientation value ( $M=20.00$ ), unlike orientation value of individualism ( $M=15.00$ ). School authorities who demonstrate behaviors that belong to the style of social support are more oriented towards collectivistic values ( $M=32.00$ ;  $t=2.69$ ;  $p<0.05$ ). The obtained results show that the manifestation of autocratic style behaviors is more apparent to school directors who reach a higher level of collective orientation. Higher individualistic values appear in the instructive, democratic, and positive feedback style. The successful director is expected to be the leader in the fullest sense of the word, encouraging the abilities and the highest skills of teachers and awakening their potential and enthusiasm. In contemporary conditions, organizational strategies and tasks are more complicated and pose higher demands. There is a need for the leader to focus on the direction of people who are involved in the implementation of the work. Effective leadership does not mean "having" the knowledge, but "knowing" how to use and implement "the knowledge".

**Keywords:** leadership, leadership styles, culture, collectivism/ individualism orientation value

**RAPORTI MES PERCEPTIMIT TË STILEVE TË LIDERSHIPIT DHE VLERAVE ORIENTUESE INDIVIDUALIZËM / KOLEKTIVIZËM**

**Zana Miftari – Reka**

Universiteti i Tetovës – Tetovë, Republika e Maqedonisë zana.miftari.reka@gmail.com

**Abstrakt:** Koncepti i lidërsipit është përcaktuar gjatë viteve të hulumtimit në shumë mënyra dhe qasje të ndryshme, por ata të gjithë theksojnë atë si proces i ndikimit që ndihmon një grupi të individëve në arritjen e qëllimeve të përbashkëta. Meqëse lideri dhe antarët e grupit janë pjesë e këtij procesi është e rëndësishme që hulumtimet që aplikohen në këtë fushë të përqëndrohen në vëzhgimin e marrëdhënieve të tyre. Në strukturën e sotme shoqërore, lidërsipin e mirë paraqet një komponentë thelbësore të një organizate apo institucioni të suksesshëm. Andaj shumë teoricienit dhe praktikues janë angazhuar në shpjegimin e këtij termi. Ekzistojnë shumë teori, metoda dhe modele të lidërsipit, dhe çdo njëra prej tyre në mënyrën e vet i qaset këtij procesi dhe i përcaktojnë karakteristikat të cilat e përbëjnë një lider. Sa i përket lidërsipit të institucioneve arsimore, mund të

konkludojmë se paraqet një fenomen të ndërlikuar i cili përfshinë zbatimin dhe aplikimin e llojeve të caktuara të ndikimit dhe të njohurive ndaj njerëzve të ndryshëm, në situata të ndryshme. Është e pamundur për t'a kuptuar plotësisht lidhshimin e një institucioni, qoftë ai edukativo-arsimor apo ndonjë tjetër, pa mos pasur njohuri mbi karakteristikat e kulturës në kuadër të të cilit ky proces zhvillohet. Kultura me dimensionet e saja përcakton aftësinë e një institucioni për t'i përballuar me sukses problemet të cilat paraqiten gjatë lidhshimit dhe ndihmon implementimin e ndryshimeve organizative. Ky punim paraqet një përpjekje që të hulumtohet koncepti i lidhshimit, si dhe raportin mes lidhshimit dhe kulturës kombëtare. Hulumtimi është realizuar në institucionet edukativo – arsimore, duke përfshirë autoritetet shkollë (N=8) dhe mësimdhënësit (N=202). Në këtë mostër janë aplikuar tre pyetësorë: *SHVSL* (shkalla e vlerësimit të stileve të stileve të lidhshimit) e aplikuar në mostrën e mësimdhënësve për nevojat e vlerësimit të stileve të lidhshimit të autoriteteve shkollë; *SHVVSL* (shkalla e vetëvlerësimit të stileve të lidhshimit) e aplikuar në mostrën e autoriteteve për të përfituar informata mbi vetëvlerësimin e stileve të lidhshimit që i manifestojnë; *KI* (kolektivizëm - individualizëm) shkalla gjithashtu e aplikuar në mostrën e autoriteteve për konstatimin e vlerës orientuese e cila dominon tek autoritetet shkollë. Perceptimi i stilit autokrat më tepër paraqitet tek autoritetet shkollë që arrijnë nivelin më të lartë të orientimit kolektivist (M=20.00) për dallim nga orientimi individualist (M=15.00). Autoritetet shkollë të cilët manifestojnë sjellje që i përkasin stilit të mbështetjes sociale janë më tepër të orientuar nga vlerat kolektiviste (M=32,00; t=2.69; p<0.05). Prej drejtorit të suksesshëm pritet që të jetë lider në kuptiminin e plotë të fjalës, ti inkurajon aftësitë dhe shkathtësitë më të larta të mësimdhënësve dhe të zgjojë potencialin dhe entuziazmin e tyre. Në kushtet bashkëkohore strategjitë dhe detyrat organizative janë më të ndërlikuara dhe parashtrajnë kërkesa më të larta. Paraqitet nevoja që lideri të fokusohet në drejtimin e njerëzve të cilët janë pjesëmarrës në zbatimin e punës. Lidhshimi efektiv nuk nënkupton “të pasurit” e njohurive, por “të diturit” se si të përdoren ato njohuri.

**Fjalë kyçe:** lidhshimi, stilet e lidhshimit, kultura, vlera orientuese individualizëm / kolektivizëm

## Hyrje

Lidhshimi është temë mbi të cilën janë shkruar shumë libra dhe punime të ndryshme shkencore. Megjithatë, ajo ende mbetet një sfidë e madhe për praktikuesit dhe hulumtuesit të cilët duan më së miri t'a kuptojnë këtë proces. Koncepti i lidhshimit është përcaktuar gjatë viteve të hulumtimit në shumë mënyra dhe qasje të ndryshme, por të gjithë theksojnë atë si proces i ndikimit që ndihmon një grupi të individëve në arritjen e qëllimeve të përbashkëta. Meqëse lideri dhe antarët e grupit janë pjesë e këtij procesi është e rëndësishme që hulumtimet që aplikohen në këtë fushë të përqendrohen në vëzhgimin e marrëdhënieve të tyre.

Në strukturën e sotme shoqërore, lidhshimi i mirë paraqet një komponentë thelbësore të një organizate apo institucioni të suksesshëm. Andaj shumë teoritikë dhe praktikues janë angazhuar në shpjegimin e këtij termi. Ekzistojnë shumë teori, metoda dhe modele të lidhshimit, dhe çdo njëra prej tyre në mënyrën e vet i qaset këtij procesi dhe i përcaktojnë karakteristikat të cilat e përbëjnë një lider.

Sa i përket lidhshimit të institucioneve arsimore, mund të konkludojmë se paraqet një fenomen të ndërlikuar i cili përfshinë zbatimin dhe aplikimin e llojeve të caktuara të ndikimit dhe të njohurive ndaj njerëzve të ndryshëm, në situata të ndryshme. Funksionin e liderit në arsim e kryen drejtori i shkollës. Para tij janë të parashtruara shumë sfida të cilat nënkuptojnë përdorimin e aftësive të ndryshme, disa prej të cilave janë të lindura, ndërsa të tjerat përfitohen gjatë trajnimeve profesionale. Ai çdo ditë luan role të ndryshme të cilat i shërbejnë për kyerjen e obligimeve dhe detyrave të shumëllojshme.

Është e pamundur për t'a kuptuar plotësisht lidhshimin e një institucioni, qoftë ai edukativo-arsimor apo ndonjë tjetër, pa mos pasur njohuri mbi karakteristikat e kulturës në kuadër të të cilit ky proces zhvillohet. Kultura me dimensionet e saja përcakton aftësinë e një institucioni për t'i përballuar me sukses problemet të cilat paraqiten gjatë lidhshimit dhe ndihmon implementimin e ndryshimeve organizative.

Dimensioni kulturorë individualizëm/kolektivizëm tregojnë nëse kultura mbahet dominuese nga një individ ose grup. Individualizmi nënkupton lidhjet e dobëta shoqërore dhe strukturat në të cilat individit do të kujdeset vetëm për veten e tij. Në kulturat kolektiviste njerëzit janë të lidhur në grupe dhe identitetin e tyre e perceptojnë përmes bashkësisë shoqërore.

## METODOLOGJIA E HULUMTIMIT

### ➤ Problemi i hulumtimit

A ekziston raport mes perceptimit të stilit të lidhshimit dhe vlerave orientuese individualizëm dhe kolektivizëm në institucionet edukativo-arsimore?

### ➤ Qëllimi i hulumtimit

Duke u bazuar në qasjet teorike mbi lidhshiptin dhe hulumtimet të aplikuara në këtë fushë qëllimi kryesor i këtij hulumtimi është të përcaktohet raporti ndërmjet perceptimit të stileve të lidhshiptit të autoriteteve shkollore dhe vlerave orientuese individualizëm /kolektivizëm.

➤ **Hipoteza e hulumtimit**

H: Autoritetet shkollore me vlera orientuese kolektiviste/individualiste dallojnë në perceptimin e stilit të lidhshiptit autokratik, demokratik, instruktiv, stili i mbështetjes sociale dhe i “feedback-ut” pozitiv

H1: Autoritetet me vlera orientuese kolektiviste në masë më të madhe manifestojnë stilin autokratik të lidhshiptit për dallim nga autoritet shkollore me vlerë orientuese individualiste të cilët manifestojnë stilin demokratik të lidhshiptit.

H2: Autoritetet me vlera orientuese kolektiviste në masë më të madhe manifestojnë stilin e mbështetjes sociale dhe të “feedback-ut” pozitiv të lidhshiptit për dallim nga autoritet shkollore me vlerë orientuese individualiste.

➤ **Instrumentet e hulumtimit**

Gjatë hulumtimit do të aplikohen tre pyetsorë:

- *Shkalla e vlerësimit të stilit të lidhshiptit* – autorët janë Challdurai dhe Salleh (1980) dhe së pari është përdorur për vlerësimin e stilit të lidhshiptit tek edukatorët dhe trajnerët në aktivitete sportive. Në këtë rast, shkalla është përshtatur për nevojat e vlerësimit të stileve të lidhshiptit të drejtorve të shkollave fillore dhe të mesme. Përbëhet prej 40 ajtemeve të cilat përkrahajnë pesë stile të lidhshiptit, siç janë *stili instruktiv, stili autokratik, stili demokratik, stili i mbështetjes sociale, stili i “feedback-ut”*. Sa i përket karakteristikave metrike të shkallës, koeficienti “ $\alpha$ -Crombach” (rtt=0.876) tregon që posedon besueshmëri të lartë.
- *Shkalla e vetëvlerësimit të stilit të lidhshiptit* – ky instrument është aplikuar në mostrën e autoriteteve shkollore, për të përfituar informata për vlerësimin e tyre personal të stilit të lidhshiptit të cilin e manifestojnë. Bëhet fjalë për të njëjti instrument paraprak, përpos i vetmi dallim është se në këtë shkallë ajtemet (pohimet) janë të reformuluara për qëllime të përfitimit të të dhënave të vetëvlerësimit.
- *KI shkalla* – i mat vlerat orientuese kolektivizëm dhe individualizëm. Përbëhet prej 30 ajtemeve. Rezultati më i lartë tregon dominimin e kolektivizmit. Karakteristikat metrike të shkallës tregojnë besueshmëri të lartë (rtt=0.83). Kjo shkallë do të shërben për konstatimin e vlerës orientuese e cila dominon tek drejtorët apo autoritetët tjera të përfshirë në hulumtim.

➤ **Mostra**

Në këtë hulumtim janë përfshirë (N=202) mësimdhënës dhe (N=8) drejtorë të shkollave. Prej mësimdhënësve (N=95) janë të gjinisë mashkullore, ndërsa (N=107) të gjinisë femërore. Përvoja mesatare e arsimtarëve në shkollë paraqitet me 10,41 vite në kuadër të përvojës minimale 1 deri në atë maksimale 40 viteve. Prej pozitës së autoritetit, respektivisht drejtorit të shkollës (N=7) janë meshkuj dhe (N=1) drejtoreshë femër. Përvoja në vite në udhëheqje të shkollës është duke filluar prej 2 deri në 4 vite, e cila mesatarisht rezulton 2,75 vite të përvojës së drejtorëve në udhëheqjen e shkollave përkatëse. (Tabela 1 dhe 2).

**REZULTATET DHE INTERPERTIMET E TË DHENAVE**

Në tabelën 4 janë paraqitur stilet e lidhshiptit sipas vlerave të tyre orientuese individualiste dhe kolektiviste. Perceptimi i stilit autokrat më tepër paraqitet te drejtorët që arrijnë nivel më të lartë të orientimit kolektivist (M=20,00), përdallim prej atyre që paraqiten individualist (M=15,50), respektivisht stili autokratik është më pak i theksuar te orientimi individualist.

Tabela 4. Perceptimi për stilin e lidhshiptit sipas vlerës orientuese individualiste dhe kolektiviste

	KI	N	Mean	Std. Deviation
AUTOKRAT	>= 97,12	2	20,0000	,00000
	< 97,12	6	15,5000	3,01662
INSTRUKTIV	>= 97,12	2	55,5000	4,94975
	< 97,12	6	56,3333	7,14609
DEMOKRAT	>= 97,12	2	34,5000	3,53553
	< 97,12	6	34,6667	3,50238
MBESHTETES	>= 97,12	2	32,0000	7,07107
	< 97,12	6	30,0000	3,63318
FEEDBACK	>= 97,12	2	21,5000	3,53553
	< 97,12	6	22,0000	2,09762

Vlera më të larta individualiste paraqiten te perceptimi instruktiv (M=56,33), demokratik (M=34,66) dhe feedbackut pozitiv (M=22,00) për dallim te ata kolektivist që këto stile më pak i kanë të theksuar. Megjithatë mes këtyre mesatareve nuk ekzistojnë dallime brenda kufijve të lejuar të gabimit ( $p>0.05$ ).

Dallim më i theksuar dominon te stili i mbështetjes sociale, i cili më tepër shfaqet te autoritetet me vlera orientuse kolektiviste (M=32,00) përdallim prej orientimit individual (M=30,00), i cili paraqitet me vlerë të rëndësishme statistikore ( $t=2,689;p<0.05$ ). Ky konstatim korrespondon me hipotezën e parashtruar se drejtorët të cilët manifestojnë sjellje që i përkasin stilit të mbështetjes sociale janë më tepër të orientuar nga vlerat kolektiviste.

Tabela 5. Analiza krahasuese e perceptimit të stileve të lidërshipt sipas vlerave orientuese

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
									Lower
AUTOKRAT_A	Equal variances assumed	3,336	,118	,289	6	,782	,83333	2,88354	-6,22244
	Equal variances not assumed			,450	5,393	,670	,83333	1,85143	-3,82354
INSTRUKTIV	Equal variances assumed	10,477	,018	,149	6	,886	,83333	5,57607	-12,81083
	Equal variances not assumed			,086	1,074	,945	,83333	9,67270	-103,66780
DEMOKRAT	Equal variances assumed	4,537	,077	1,807	6	,121	4,16667	2,30539	-1,47442
	Equal variances not assumed			1,154	1,130	,437	4,16667	3,60940	-30,92077
MBESHTEDES	Equal variances assumed	1,059	,343	<b>2,689</b>	6	,036	6,66667	2,47955	,59944
	Equal variances not assumed			4,625	5,909	,004	6,66667	1,44145	3,126301
FEEDBACK	Equal variances assumed	,075	,793	-,802	6	,453	-1,50000	1,87083	-6,07775
	Equal variances not assumed			-,686	1,419	,587	-1,50000	2,18708	-15,76218

**DISKUTIMI DHE PËRFUNDIMI**

Udhëheqja e një institucioni edukativo – arsimorë është një sfidë e madhe, sidomos në kohën e kufizimeve të shumëta të ligjit për arsim si dhe kufizimeve materiale në këtë epokë krize botërore. Mundësitë e udhëheqësish shkollorë janë aq të reduktuara sa që parashtrahet pyetja se si drejtori i një institucioni të tillë të shprehë kreativitet për punë dhe të luan rolin e një lideri të mirë, duke i respektuar të gjitha kufizimet e mësipërme. Do të thotë, drejtori është përgjegjës për çdo aktivitet të institucionit, por praktikisht nuk ka shumë fuqi apo hapësirë për qasje më inovative. Suksesi i cilit do institucion është ngushtë i lidhur me kulturën kombëtare në të cilën zhvillohet. Ndikimi i kulturës kombëtare mbi leadershipin është bërë një objekt i rëndësishëm i studimeve gjatë viteve '80 dhe '90 dhe ky interes dita ditës është rritur. Çfarë pritet prej udhëheqësve, çfarë e kanë të lejuar të bëjnë dhe çfarë jo, si dhe statusi dhe ndikimi i tyre mund të ndryshon në mënyrë të konsiderueshme si pasojë e forcave kulturore të vendit në të cilin funksionojnë. Duke e marrë parasysh se si kultura e “modelon” sjelljen e liderit, apo stilet e leadershipit të cilat duhet të manifeston gjatë zbatimit të detyrave organizative, ky punim merret veçanërisht me ndikimet kulturore. Individualizmi / kolektivizmi si vlerë orientuese kulturore është përdorur si një ndër variablat kryesore të këtij punimi. Rezultatet e përfituara tregojnë që manifestimi i sjelljeve të stilit autokrat paraqiten më tepër te drejtorët shkollorë që arrijnë nivel më të lartë të orientimit kolektivist. Vlera më të larta individualiste paraqiten tek stili instruktiv, demokratik dhe i feedbackut pozitiv. Prej drejtorit të suksesshëm pritet që të jetë lider në kuptiminin e plotë të fjalës, ti inkurajon aftësitë dhe shkathtësitë më të larta të mësimdhënësve dhe të zgjojë potencialin dhe entuziazmin e tyre. Në kushtet bashkëkohore strategjitë dhe detyrat organizative janë më të ndërlikuara dhe parashtrahen kërkesa më të larta. Paraqitet nevoja që lideri të fokusohet në drejtimin e njerezve të cilët janë pjesëmarrës në zbatimin e punës. Leadershipi efektiv nuk nënkupton “të pasurit” e njohurive, por “të diturit” se si të përdoren ato njohuri.

**LITERATURA**

- [1] Adizhes, I. (2004): *Stilovi dobrog i loseg upravljanja*, Adizes, Novi Sad
- [2] Bajraktarević J. (2002): *Dimenzije ličnosti i stil ponašanja aktivnih učesnika u sportu*, Sarajevo Publishing
- [3] Bennis, W.G. (2003): *On becoming a leader*, Perseus Publishing, USA
- [4] Fiedler, F.E. (1967): “A Theory of Leadership Effectiveness”, McGraw Hill, NY
- [5] Grant, J (1988): “Women as Managers – What They Can Offer to Organizations”, *Organizational Dynamics*, Winter
- [6] Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across*
- [7] Kagitçibasi, C. (1996): *Handbook of Cross-Cultural Psychology: Individualism and Collectivism*, Koç University, Turkey
- [8] Madzar, S.(2001): *Subordinates information inquiry: exploring the effect of perceived leadership style and individual differences*, *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, The British Psychological Society, UK
- [9] Oyserman, D., Coon, H. M., & Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: Evaluations of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 128, 3-72.
- [10] Petz, B. (1981). Osnove statističke metode za nematematičare. Zagreb: SNL
- [11] Poloski, N (2003): “Zenski stil vodjenja – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzecima”, znanastveni rad, Ekonomski fakultet, Zagreb.
- [12] Schwarz, N. (1999). Self-reports: How the questions shape the answers. *American Psychologist*, 54: 93-105.
- [13] Staničić, S. (2004). Ljudski potencijal u hrvatskom školstvu. U: Školski priručnik
- [14] Staničić, S. (2007). Menadžment u obrazovanju – pravci razvoja, U: Pedagogija
- [15] Shackleton, V. & Wale, P. (2000): *Introduction to Work and Organisational Psychology*, Blackwell Publishing Professional, UK
- [16] Triandis, H.C. (1994). *Culture and Social Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- [17] Trochim, W.M. (2002). *The Research Methods Knowledge Base*, 2nd Edition,