
CULTURE IMPACT IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

Baki Koleci

University "Haxhi Zeka" Peja, Kosovo, baki.koleci@unhz.eu

Redon Koleci

Business College Prishtina, Kosovo, redon_koleci@hotmail.com

Abstract: During the early years it was found that the culture at work has consistently been different across organizations, depending on how managers have installed these values. Therefore, managers are constantly interested in adapting work cultures to their enterprises adequately / various scientists have continuously worked to find the best possible to achieve the best results. Given the difficulty of observing and measuring the culture of the organization, the paper addresses the "visible" part, which includes organizational practices which are directly related to the quality and the "invisible" part, which in itself is the layer. More difficult to measure and analyze from a quantitative point of view as the assessments in this layer are of a psychometric nature.

The first objective of this paper is to explore the visible part of Quality Culture, through an analysis of the content of secondary data, relying on the International Enterprise Excellence Model. Thus, naturally, the methodology of this paper is mixed with the sequential transformative design where the data of the primary research (quantitative analysis) will be combined with those of the secondary research (qualitative analysis) through interpretation complementing the answer about the existence of Quality Culture in the enterprise service. The results regarding the first objective proved that the employees of the Enterprises think that there are two of the six values of the group of quality values such as "Focus on processes" and "Internal and external cooperation". While the four values respectively, "Learning and Development", "Access to Information", "Open and transparent communication" and "Empowerment" in the perception of the employees of the Enterprises taken in the study do not exist. In qualitative arguments in favor or disadvantage of Quality Culture in the service of the enterprise, it turned out that the practices of Material Resources are in favor of the quality of service.

The second objective of the paper is to explore the visible part of Quality Culture, through an analysis of the content of secondary data, relying on the International Enterprise Excellence Model. Thus, naturally, the methodology of this paper is mixed with the sequential transformative design where the data of the primary research (quantitative analysis) will be combined with those of the secondary research (qualitative analysis) through interpretation complementing the answer about the existence of Quality Culture in the enterprise service. The results regarding the first objective proved that the employees of the Enterprises think that there are two of the six values of the group of quality values such as "Focus on processes" and "Internal and external cooperation". While the four values respectively, "Learning and Development", "Access to Information", "Open and transparent communication" and "Empowerment" in the perception of the employees of the Enterprises taken in the study do not exist. In qualitative arguments in favor or disadvantage of Quality Culture in the service of the enterprise, it turned out that the practices of Material Resources are in favor of the quality of service.

Keywords: Culture, Quality, organization, employees, Social Psychology, Communication.

NDIKIMI I KULTURËS NË MENAXHIMIN ORGANIZACIONAL

Baki Koleci

Universiteti „Haxhi Zeka” Pejë baki.koleci@unhz.eu

Redon Koleci

Kolegji Biznesi Prishtinë redon_koleci@hotmail.com

Abstrakt: Gjatë viteve të hershme është konstatuar se kultura në punë në vazhdimësi ka qenë e ndryshme nëpër organizata, mvarësisht se si i kanë instaluar menaxherët këto vlera. Prandaj vazhdimisht menaxherët janë të interesuar që në ndërmarrjet e tyre të përshtasin kulturat e punës në mënyrë adekuate/Shkenctarë të ndrihëm në vazhdimësi kanë punuar që të gjejnë më të mirën e mundëshme për të arjitur rezultate sa më të mira. Duke u nisur nga vështirësia për t’a vrojtuar dhe matur kulturën e organizatën punimi i adresohet pjesës së “dukshme”, e cila përfshin praktikat organizacionale të cilat, lidhen drejtpërdrejtë me cilësinë dhe pjesës së “pudukshme”, e cila në vetvete është edhe shtresa më e vështirë për t’u matur dhe analizuar nga pikëpamja sasiore pasi vlerësimet në këtë shtresë janë të natyrës psikometrike.

Objektivin e parë të këtij punimi si vlera të pranuarra gjerësisht si të qënëshme për cilësinë e shërbimit të organizatës në radhët e punonjësve të Ndërmarrjeve. Për rrjedhojë, ky punim propozon për herë të parë një instrument të natyrës sasiore (pyetësor) për kërkimin primar në shërbimin e organizatës, gjithë që përbën edhe një kontribut të rëndësishëm praktik për kërkime empirike të kësaj natyre.

Si *objektiv të dytë* punimi ka eksplorimin e pjesës së dukshme të Kulturës së Cilësisë, nëpërmjet një analize të përmbajtjes së të dhënave sekondare, duke u mbështetur në Modelin Nërkombëtar të Ekselencës së Ndërmarrjeve. Kështu natyrshëm metodologjia e këtij punimi është mikse me dizenjimin sekuencial transformues ku të dhënat e kërkimit primar (analizë sasiore) do të bashkohen me ato të kërkimit sekondar (analizë cilësore) përmes interpretimit duke plotësuar përgjigjen rreth ekzistencës së Kulturës Cilësore në

shërbimine ndërmarrjes. Rezultatet lidhur me objektivin e parë dëshmuar se punonjësit e Ndërmarrjeve mendojnë se ekzistojnë dy nga gjashtë vlerat të grupit të vlerave të cilësisë si “Fokusi tek proceset” dhe “Bashkëpunimi i brendshëm dhe i jashtëm”. Ndërkohë që katër vlerat respektivisht, “Të mësuarit dhe Zhvillimi”, “Aksesi në Informacion”, “Komunikimi i hapur dhe transparent” dhe “Fuqizimin” në perceptimin e punonjësve të Ndërmarrjeve të marra në studim nuk janë ekzistente. Në argumentimet cilësore në favor apo disfavor të Kulturës Cilësore në shërbimin e ndërmarrjes, rezultoi se praktikat e Burimeve materiale janë në favor të cilësisë së shërbimit.

Fjalët kyqe: Kultura, Cilësia, organizata, punonjësit, Psikologjia sociale, Komunikimi.

1. HYRJE

Kultura organizative si koncept i mirëstudiuar ka një origjinë të hershme. Megjithëse, koncepte të tjera si “normat e grupit” dhe “klima organizative” janë përdorur në një kohë më të hershme, kryesisht nga psikologët,¹¹⁸ koncepti “kulturë” është përdorur në mënyrë të dukshme dhe më intensivisht vetëm në dekadat e fundit. Në publikimin e dytë të “Psikologjia Sociale e Organizatave”,¹¹⁹ iu referuan normave, roleve dhe vlerave por jo kulturës dhe as klimës brenda organizatave si koncepte të dallueshme. Ndryshe nga ky evoluim kompleks konceptesh mbi kulturën në përgjithësi dhe atë organizative në ve anti, “klima organizative” ka një traditë më të gjatë kërkimore, për nga vetë natyra e të qenurit një fenomen kulturor më tepër i preکشëm e sipërfaqësor, duke mundësuar për rrjedhojë realizimin e vrojtimeve dhe të matjeve më të drejtpërdrejta.¹²⁰ Megjithatë, klima organizative mbetet vetëm një manifestim sipërfaqësor i kulturës dhe kërkimet që janë realizuar mbi të nuk mund të shpjegojnë zhytjen në aspektet e thella shkakësore mbi mënyrën sesi organizata funksionon. Për studimin e fenomeneve të tilla si ndryshimi i normave dhe i klimës, lind nevoja e studimeve më të thella mbi kulturën. Interesi aktual mbi këtë fushë duket se është i bazuar fuqimisht në studime dhe zhvillime të mëparshme. Ky stad evoluimi i mendimit teorik nënkupton edhe ndarjen e disiplinës së psikologjisë organizative nga ajo industriale. Fusha e psikologjisë organizative u zgjerua si pasojë e rritjes së bizneseve dhe të shkollave të biznesit, të cilat ngrenin shqetësime të tjera lidhur me njohjen më mirë të marrëdhënieve brenda organizatës dhe atyre ndërmjet organizatave të tjera. Mbi diferencat kulturore që ekzistojnë brenda këtyre kompanive u zbulua se kultura kombëtare nuk jepte një shpjegim të mjaftueshëm. Për rrjedhojë, u kuptua se nevojiten koncepte të reja, të cilat mundësonin realizimin e krahasimeve midis organizatave që operojnë në të njëjtën shoqëri, veçanërisht në lidhje me efektivitetin dhe këtë e mundësonte studimi i kulturës organizative. Nga këto zhvillime mund të arrijmë në konkluzionin se kultura u shndërrua në një fenomen të lidhur ngushtë me bizneset në fillimet e viteve „80”. Zhvendosja e fokusit të menaxherëve të biznesit, pasi kuptuan se kultura kombëtare dhe ajo e korporatave mund të jenë më të rëndësishme se sa vetë strategjia për përcaktimin e efikasitetit të organizatës.

Zhvillimet teorike mbi organizatën dhe komunikimin, mundësuan që të kalohej nga një qasje e “butë” drejt asaj më radikale, e cila i koncepton organizatat si një organizëm social.

Zhvendosja e qasjes së shkencave humane nga eksplorimi pozitivist drejt atij konstruktivist, për të vendosur theksin pikërisht tek rëndësia e perceptimeve subjektive të punonjësve.

Më vonë arriti në konkluzionin se studimi i kulturës organizative ka derivuar parimisht nga dy tradita intelektuale, antropologjia dhe sociologjia organizative. Koncepti “kulturë organizative” nisi si një kornizë për *mendimin* dhe *analizën* dhe jo si një kornizë për *veprimin* apo *kontrollin* dhe pak më vonë ky term do të përshkruante “zhvillimin organizativ” si koncept që udhëheq veprimin.¹²¹ Në vazhdim, rritja e interesit mbi studimin e kulturës organizative çoi në zhvillimin e teorieve dhe modeleve të reja të cilët synonin ta shpjegonin atë si një faktor influencues gjatë analizës së organizatave nëpër kontekste të ndryshme organizative.¹²² studiuan për vite të tëra rëndësinë e kulturës në zhvillimin e avantazheve konkurruese. Ata theksuan se suksesi i organizatave nuk buron vetëm nga disa rrethanave apo kushteve favorizuese që gjenden jashtë tyre, siç janë barrierat hyrëse të tregut, rivaliteti i industrisë dhe fuqia e furnitorëve dhe e blerësve.

2. “KULTURA ORGANIZATIVE” PËRKUFIZON

Që me krijimin e sistemeve sociale të njeriut, kultura ka ekzistuar për të ndihmuar njerëzit të trajtojnë pasiguritë dhe paqartësitë e ekzistencës së tyre. Disa mund të argumentojnë se kultura nuk mund të

¹¹⁸ Lewin, Lippitt dhe White, 2019,

¹¹⁹ Katz dhe Kahn 2018,

¹²⁰ A.P Jones & James, 2019; Schneider & Reichers, 2018.

¹²¹ Bate, 2019.

¹²² Cameron dhe Quinn 2015,

përcaktohet saktësisht, sepse është diçka që perceptohet ose ndihet¹²³ por shumë të tjerë përfshirë këtu antropologë dhe sociologë e kanë parë konceptin si abstrakt dhe kompleks. Në kuadrin e përkufizimit të konceptit “kulturë organizative” janë bërë përpjekje të ndryshme, duke u nisur nga perspektiva të ndryshme studimore. Në formën e saj më të kuptueshme, kultura përkufizohet si “mënyra se si bëhen gjërat përreth”¹²⁴ Në aspektin e origjinës, kultura organizative është perceptuar si “një krijim i individëve në pozita pushteti dhe autoriteti”¹²⁵ ose si “rregullat e përbashkëta që rregullojnë aspektet njohëse dhe emocionale të anëtarësimit në një organizatë, dhe mjetet me të cilat janë formuar dhe shprehur kuptimet e përbashkëta, supozimet, normat dhe vlerat që rregullojnë sjelljen në punë të lidhura me simbolikën, strukturat, dhe tregimet në të cilat ato janë të koduara, dhe në shkaqet e traditës funksionaliste strukturore dhe pasojat e formave kulturore dhe marrëdhëniet e tyre me masa të ndryshme të efektivitetit organizativ”¹²⁶ Si udhëzues i sjelljes dhe i zgjidhjes së problemeve Kultura Organizative përbën një model supozimesh të zbuluara ose të zhvilluara nga një grup i caktuar individësh, të cilat i mësojnë këto supozime për të përballuar problemet e adaptimit me mjedisin e jashtëm dhe të integritit me mjedisin e brendshëm¹²⁷ e përkufizoi më herët kulturën e organizatës si: “korniza e supozimeve bazë, që një grup i caktuar ka krijuar apo ka zhvilluar gjatë procesit të të mësuarit se si të trajtojë problemet e tij, që vijnë si rezultat i përshtatjes me mjedisin e jashtëm dhe i integritit me atë të brendshëm dhe kur këto supozime kanë funksionuar mjaftueshëm mirë për t’u transmetuar edhe tek anëtarët e rinj si mënyra të drejta për të perceptuar, menduar dhe për të ndërë në lidhje me ato probleme”. Sipas këtij autori, kultura është ajo që grupi mëson gjatë kohës që është duke zgjidhur problemet e tij të mbijetesës në mjedisin e jashtëm dhe problemet e tij të integritit në mjedisin e brendshëm. Procesi i të mësuarit duhet të vijë nga sjellje spontane, konjuktive dhe emotive. Gjithashtu, në përcaktimin e kulturës Schein, ju referua edhe ekzistencës së subkulturave brenda një organizate. Subkultura është një segment i kulturës i cili paraqet norma, vlera dhe sjellje të ndryshme të njerëzve në sajë të diferencave që ekzistojnë në objektivat e departamenteve dhe në kërkesat e ndryshme të punëve, brenda organizatës. Nga kjo kuptohet se grupet brenda së njëjtës organizatë mund të shfaqin kultura të ndryshme organizative (subkultura) të cilat bashkë-ekzistojnë me kulturën e përgjithshme të organizatës.

Për të arritur në përfundime më të agreguara lidhur me kuptimin e kulturës së organizatave duke u nisur nga larmishmëria e përkufizimeve që autorët kanë dhënë mund të thuhet se në veçanti spikasin tre tipare të kulturës. Ato janë:

1. Të menduarit dhe të vepruarit së bashku brenda një grupi individësh që shfaqin interesa dhe qëllime të përbashkëta.

2. Kuptohet se kultura e organizatës krijohet nga konteksti social dhe zhvillohet duke ju përshtatur ndryshimeve të mjedisit të brendshëm dhe të jashtëm.

3. Vihet re se të gjitha përkufizimet çojnë në natyrën komplekse të kulturës duke arritur në përfundimin se ajo përbëhet nga disa nivele konjuktive dhe simbolike. Nga përkufizimi mund ta kemi më të lehtë të kuptojmë shtresëzimin tre-nivelesh të kulturës:¹²⁸

1. Artifaktet e dukshme,

2. Vlerat e ekspozuara dhe

3. Supozimet e nënkuptuara.

1. Artifaktet e dukshme paraqesin qëndrimet, sjelljet në organizatë, dhe mënyrat se si shihen gjërat nga brenda, se çfarë është e rëndësishme dhe kuptimplotë për individët aty. Zakonisht këto përfshijnë arkitekturën dhe sistemin fizik të ambjenteve brenda organizatës; Produktet e saj; Teknologjinë; Stilin e saj (treguar përmes veshjeve, artit, publikimeve, etj);

2. Vlerat e ekspozuara janë ato që përkrahen nga udhëheqja dhe menaxhimi i kompanisë. Duhet thënë se jo gjithmonë sjellja e punonjësve reflekton vlerat e kompanisë por nëse udhëheqja dhe menaxhimi arrijnë të transmetojnë në mënyrë bindëse dhe pandërprerje vlerat që kompania dëshiron, atëherë këto vlera bëhen pjesë e individit (punonjësit).

3. Ndërkohë, supozimet bazë qëndrojnë në qendër të kulturës, shpesh në mënyrë të pavetëdijshme, ato përcaktojnë qëndrimet e organizatës ndaj rrethanave të ndryshme.

¹²³ Handy, 2018,

¹²⁴ Ower, cituar nga Deal & Kennedy 2018:4.

¹²⁵ Kunda, 2019,

¹²⁶ Kunda, 2019.

¹²⁷ Schein, 2019. Schein 2019: 111,

¹²⁸ Schein 2019:111,

3. KULTURA E ORGANIZATËS DHE KOMPONENTË TË TJERË ORGANIZATIV

Kultura është një faktor kyç jo vetëm në arritjen e qëllimeve organizative, por në tërheqjen dhe mbajtjen e punonjësve të dëshirueshëm, duke krijuar një imazh pozitiv publik, dhe ndërtimin e marrëdhënieve të respektueshme me grupet e interesit. Kultura organizative mund të jetë një abstraksion, por ajo ka efekte të fuqishme në rrugën që organizatat mendojnë dhe sillen (Schein). Ky përfundim përkon me idenë e të paturit *llojin* e duhur të kulturës, që është pikërisht kultura që i përshtatet llojit të organizatës, (p:sh, fitimprurëse/jofitimprurëse) dhe që ndihmon organizatën të jetë efektive dhe e suksesshme në dinamikat zhvillimore të mjedisit të saj të jashtëm.

Nisur dhe nga përkufizimi i Schein, kultura ndikon në mënyrën se si anëtarët pjesë e saj mendojnë dhe veprojnë brenda grupit, në kapacitetin e organizatës për të arritur objektivat finale dhe kur këto objektiva sjellin risi, kultura përcakton se sa me lehtësi ndryshon mendimi dhe veprimi i anëtarëve për arritjen e objektivave të reja. Në arsyetimet e këtyre implikimeve kulturore del se kultura ndikohet nga komponentët organizativë dhe ndikon tek këta komponentë, përsa kohë kultura formohet, shfaqet dhe ndryshohet.

Sugjeruan vëzhgimin, ndërveprimin dhe komunikimin si proceset themelore në formimin e kulturës dhe listuan pesë përcaktuesit kryesorë të kulturës organizative si më poshtë:¹²⁹

- ✓ Ndikimi i mjedisit të jashtëm.
- ✓ Ndikimi i strukturave organizative, sistemeve dhe teknologjisë.
- ✓ Ndikimi i themeluesit.
- ✓ Ndikimi i menaxherëve.
- ✓ Ndikimi i grupit të punës.

Çdo organizatë në përpjekjet e saj për t'u pozicionuar diku në industrinë e saj dhe në treg, ndërvepron me mjedisin e saj të jashtëm. Këto përpjekje ajo i ushtron vazhdimisht gjatë gjithë jetës së saj për të përbushur qëllimin e ekzistencës duke gjetur ato vlera dhe praktika që përbushin sa më mirë qëllimin e saj. Në sektorin publik, një insitucion mund t'i përshtatet ndryshimeve ligjore, teknologjike, sociale, etj duke adaptuar mënyra të reja të ofrimit të shërbimeve tek qytetarët dhe në këtë rast ky insitucion pasqyron vlerat e përbashkëta të përgjigjshmërisë ndaj publikut.

Organizatat i përshtaten mjedisit të jashtëm duke zhvilluar konsensusin rreth çështjeve të tilla si:¹³⁰

1. Përcaktimi i misionit, i funksioneve dhe i detyrave më të rëndësishme.
2. Objektivat specifike që do të arrihen.
3. Kriteret që do të përdoren për matjen e rezultateve.
4. Strategjitë e ndreqjes nëse objektivat nuk arrihen.

Gjithashtu, kultura e organizatës ndikon në performancën e saj. Pikërisht, ekzistenca e "kulturës së fortë" ndikon në rritjen e performancës organizative.¹³¹ Një kulturë e fortë mund të shërbejë si një forcë pozitive kur përdoret për të mbështetur strategjinë e një kompanie dhe kjo është një arsye pse drejtuesit e lartë shpesh përpiqen për të ndikuar në kulturë që kjo e fundit të jetë në përputhje me objektivat e korporatës. Kultura "e fortë" është një kravatë e lidhur mirë që mund të mbajë sistemin organizativ së bashku dhe mund të ndihmojë organizatat të kanalizojnë energjinë nëpër sjellje produktive, sepse shmang politikën dhe paqartësinë. Një kulturë e fortë është e lidhur zakonisht me përdorimin e shpeshtë të ceremonive, simboleve, historive, heronjve dhe këto elemente formojnë tek punonjësit ndjenjën e përkatësi dhe rrisin angazhimin në arritjen e objektivave organizative. Elemente të tjera, pjesë e variablave kontekstuale, që lidhen me kulturën e organizatës janë edhe strategjia, sistemi i udhëheqjes dhe struktura e saj. Midis këtyre variablave sipas autorit¹³² ekziston një lidhje shkakësore që vërteton idenë se kultura e organizatës ndikon në mënyrën se si organizata do të formulojë strategjitë dhe se cili sistem drejtimi do të përzgjidhet për të përbushur strategjitë, gjithmonë duke u mbështetur në një strukturë me tipare të caktuara.

4. KULTURA E CILËSISË

Kultura organizative dhe performanca janë qartazi të lidhura me njëra-tjetrën¹³³ megjithatë evidencat në lidhje me natyrën e saktë të kësaj marrëdhënieje janë të përziera sepse studimet tregojnë se marrëdhëniet në mes disa

¹²⁹ Williams, Dobson, dhe Walters 993

¹³⁰ Schein 2019,

¹³¹ Denison, 2019; Gordon & DiTomaso, 2019; Siehi & Martin, 2019.

¹³² Kunda 2019

¹³³ Kopelman dhe Guzzo, 2019,

atributeve kulturore dhe performancës së lartë nuk kanë qenë shumë konsistente me kalimin e kohës¹³⁴. Në të kundërt, një kulturë “e dobët” ofron vetëm udhëzime të gjëra për anëtarët e saj¹³⁵. Duke ju referuar studimeve të deritanishme, efektet e kulturës organizative në sjelljen e punonjësve dhe në performancë mund të përmbliidhen në katër ide kryesore.¹³⁶

1. Së pari, duke ditur se kultura e një organizate i lejon punonjësit të kuptojnë historinë e organizatës dhe metodat aktuale të operimit, ajo jep udhëzime për sjelljet e pritshme në të ardhmen.

2. Së dyti, kultura organizative mund të nxisë përkushtimin ndaj filozofisë dhe vlerave të organizatës. Ky angazhim gjeneron ndjenjat e përbashkëta që individët të punojnë drejt qëllimeve të përbashkëta. Kjo dëshmon se organizatat mund të arrijnë efektivitetin vetëm kur punonjësit ndajnë mes tyre të njejtat vlera.

3. Së treti, kultura organizative, përmes normave të saj të sjelljes shërben si një mekanizëm kontrolli për të kanalizuar sjelljet afër sjelljeve të dëshiruara dhe larg atyre të padëshiruara. Praktikisht, kjo mund të realizohet duke rekrutuar, përzgjedhur, dhe mbajtur punonjësit me vlerat më të mira, vlera të cilat u përshtaten vlerave të organizatës.

4. Së fundmi, lloje të caktuara të kulturave organizative mund të jenë të lidhura direkt me efektivitet dhe produktivitet më të madh se sa lloje të tjera kulturash.

Ndërkohë që, cilësia është bërë një ikonë për klientët, ndërsa zgjedhin një shërbim apo produkt dhe në të njëjtën kohë për organizatat, të cilat fokusojnë përpjekjet për të siguruar nivele të cilësisë së produkteve apo shërbimeve që plotësojnë nevojat dhe dëshirat e këtyre konsumatorëve, kuptohet se konkurrenca midis kompanive bëhet mbi bazat e Cilësisë, e cila mund të konsiderohet si një avantazh konkurrenca strategjik për organizatat drejt arritjes së suksesit në botën e biznesit. Produktet janë të prekshme në natyrë dhe cilësia e tyre mund të matet lehtë duke u nisur nga funksioni dhe karakteristikat teknike ndërsa shërbimet janë të paprekshme në natyrë e si rrjedhojë, vështirësojnë matjen e cilësisë dhe standartizimin në krahasim me produktet. Shërbimet në thelb janë bashkëveprimi i dy palëve që ndodh mes ofruesit të shërbimit dhe konsumatorit. Vështirësia për të matur cilësinë e çdo shërbimi qëndron në faktin se cilësia është shumë e varur nga perceptimet dhe pritjet e konsumatorit¹³⁷

Pikërisht, gjatë dy dekadave të fundit cilësia e shërbimit mori vëmendje të konsiderueshme në radhët e praktikantëve dhe studiuesve në literaturën e cilësisë së shërbimit.¹³⁸ Cilësia e shërbimit është konceptuar si perceptimi i konsumatorit në lidhje me nivelin e shërbimeve si i kualitetit të lartë apo me cilësi të ulët¹³⁹ Në përgjithësi, cilësia e shërbimit është supozuar të jetë dallimi midis pritjeve dhe perceptimeve të konsumatorëve¹⁴⁰. Edhe pse gjatë këtyre dy dekadave të fundit cilësia e shërbimit ka qenë një temë diskutimi në rradhët e akademikëve dhetë studiuesve të tjerë, ende nuk mund të thuhet me siguri se gjendet një përkufizim gjithëpërfshirës mbi këtë koncept.¹⁴¹ Megjithatë, cilësia e shërbimit mund të shihet si:

- Dallimi midis pritjeve dhe perceptimeve të konsumatorëve; pritje do të thotë performancë të ofruesit të shërbimit gjatë ofrimit të shërbimeve ndërsa perceptimi është matja e dorëzimit nga ana e ofruesit të shërbimit.

-Cilësia e shërbimit mund të përkufizohet si¹⁴² "dallimi midis pritjeve të konsumatorëve për performancën e shërbimeve para se ta marrin shërbimin dhe perceptimet e tyre pasi ta marrin.¹⁴³

-Ajo është një krahasim i bërë nga konsumatorët ndërmjet cilësisë së shërbimeve që ata duan të marrin dhe çfarë ata në fakt marrin nga ofruesi i shërbimit.¹⁴⁴

Në sektorin privat menaxhimi i cilësisë së shërbimit ka njohur zhvillime të vullshme konceptuale dhe praktike (kalimi nga “Kontrolli i Cilësisë Totale” drejt “Menaxhimit të Cilësisë Totale”) si pasojë e ekzistencës së konkurrencës midis kompanive të ndryshme. Ndryshe nga sektori privat duket se sektori publik nuk e ndjen presionin e konkurrencës në ofrimin e shërbimeve e për pasojë zhvillimet për cilësinë e shërbimeve janë më të ngadalta. Në Europën Perëndimore lëvizja e parë për cilësinë në sektorin publik daton në fillimet e viteve „90 “

¹³⁴ Denison, 2019, Sorenson, 2019

¹³⁵ DuBrin, 2018.

¹³⁶ Bülach, Lunnenburg, dhe Potter, 2018; Hellriegel & Slocum, 2018.

¹³⁷ Samson & Parker, 2019.

¹³⁸ Riadh, 2019, Wisnieński, 2019, Nimit dhe Monika, 2017.

¹³⁹ Zeithaml et al., 2019.

¹⁴⁰ Grönroos, 2018.

¹⁴¹ Wisniewski, 2018.

¹⁴² Asubonteng et al. 2019, p-24:

¹⁴³ Wisnieński, 2018.

¹⁴⁴ Gefan 2018,

me modelet e para të menaxhimit të cilësisë të njohura si “Kartat e Qytetarit”¹⁴⁵ Interesi i sektorit publik mbi cilësinë e shërbimeve publike njohu rritje nga fundi i viteve., 90 “ me rritjen e popullaritetit të përdorimit të Modelit të Ekselencës të Fondacionit European për Menaxhimin e Cilësisë (EFQM), të sistemeve të cilësisë ISO 9000 dhe Common Assessment Framework (CAF) modele të zhvilluara nga Bashkimi Europian.

Iniciativa e vendeve anëtare të BE-së, për promovimin e Common Assessment Framework dhe Excellence Framework Quality Management edhe në vendet e Europës Qëndrore dhe Lindore, ku këto dy modele mbështesin filozofinë e Menaxhimit Total të Cilësisë përmes proceseve vetë-vlerësuese has në disa vështirësi sa financiare edhe kulturore rreth aplikimit dhe adoptimit të tyre, pasi vendet me kultura organizative burokratike hasin vështirësi të mëdha në vetë-vlerësimin me sy kritik të performancës dhe të cilësisë. Krahasimisht me këto vende, presioni fiskal është shumë herë më i fortë në Europën Lindore, ku edhe niveli i kualifikimit profesional të stafit dhe eksperiencat është shpeshherë e pamjaftueshme për të aplikuar modele të mirëfillta të cilësisë¹⁴⁶. Gjithashtu, për të vlerësuar rezultatet e iniciativave të cilësisë në organizatat publike nevojiten minimalisht pesë vjet që programi Këto fakte dëshmojnë se elementët kulturorë kanë një kontribut të rëndësishëm në rezultatet e cilësisë së performancës së organizatës. Sipas autorëve¹⁴⁷ kultura e organizatës luan një rol të rëndësishëm në mbështetjen e përpjekjeve të organizatës për cilësinë. Gjithashtu, elementët të tillë si: përkushtimi dhe përfshirja e grupeve të interesit drejt cilësisë, zhvillimi i kompetencave të burimeve njerëzore të orientuara drejt cilësisë dhe krijimi i një kulture organizative që i përshtatet këtyre zhvillimeve (cilësuar si “kultura e cilësisë”), supozohet që përforcojnë ose thjesht mbështesin proceset dhe sistemet e cilësisë.

Ndër vlerat kulturore që shoqërojnë menaxhimin e cilësisë mund të renditen:

- Fokusi tek konsumatori, duke identifikuar nevojat e tij.
- Fokusi tek burimet njerëzore, në plotësimin e nevojave të tyre.
- Theksi tek cilësia e nënkuptuar në çdo aktivitet apo proces në organizatë.
- Përmirësimi i vazhdueshëm paraqet bazën e cilësisë së përgjithshme.
- Bashkëpunim reciprok duke u bazuar në teamëork si mënyra më e mirë për të bërë progres.
- Gatishmëria për të marrë informacione në lidhje me përvojat dhe inovacionet e organizatave të tjera që nënkupton kërkimin e përhershëm për përmirësim praktikë.

Një organizatë e sektorit publik supozohet se operon në një mënyrë të ndryshme nga një organizatë e sektorit privat në këndvështrimin organizativ dhe atë individual. Studiuesit e administrimit publik sjellin evidenca ku supozojnë se punonjësit në të gjitha organizatat e sektorit publik shfaqin sjellje të ndryshme krahasimisht me punonjësit e sektorit privat.

Këto përfshijnë: Ndershmëria dhe integriteti; Paanshmëria; Respektimi i Ligjit; Respektimi i personave; Efiçensa dhe Efektiviteti; Përgjigjshmëria dhe Llogaridhënia. Gjithashtu, ka përpjekje edhe për t’i grupuar në bashkësi vlerash ku përmendet Toonen (2 3) i cili identifikon tre rreth grupe vlerash në administratën publike si:

Kursimi dhe ekonomia: Vlerat në këtë familje lidhen përdorimin optimal dhe efikas të burimeve, dhe qëndronë në thelb të menaxhimit publik nga pikëpamja financiare.

Drejtësia, barazia dhe ndershmëria: Këto vlera kanë të bëjë me ndershmërinë dhe zhvillimin e besimit publik tek qeveria.

Fuqia, fleksibiliteti dhe qëndrueshmëria: Këto vlera janë të shqetësuar me sigurimin që e administrata publike dhe Qeveria të jenë të qëndrueshme përballë presioneve të ndryshme, por njëkohësisht mjaftueshëm fleksibile për të mësuar dhe për t’u përshtatur me ndryshimet duke ruajtur besimin e publikut.

Përtej dallimeve të këtyre grupe vlerash organizative mund të ketë edhe ngjashmëri të cilat i bashkojnë këto Dy sektorë në nivelet e sjelljes individuale të punonjësve. Ndërkohë që vlerat më pak të rëndësishme janë “Vetë-përbushja” dhe “Përfitimi”. Në sektorin privat vlerat më të rëndësishme renditen si : ”Përfitimi”; “Llogaridhënia”; “ b esueshmëria”; “Efektiviteti” dhe “Inovacioni”. Ndërkohë që më pak të rëndësishmet për sektorin privat u gjetën vlerat e “Vetë-përbushjes” dhe ”Drejtësisë sociale”. Nga këto rezultate diferencat janë të qarta por dalin në pah edhe disa ngjashmëri në vlerat e dëshirueshme në radhët e punonjësve të të dy sektorëve në katër të tilla:

1. Llogaridhënia;
2. Ekspertiza,
3. B esueshmëria dhe
4. Efektiviteti.

¹⁴⁵ Loffler & Vintar, 2014.

¹⁴⁶ Van Dooren, de Walle, 2014.

¹⁴⁷ Dean & Evans, 2014,

Në përfundim studimi tregoi se preferencat e punonjësve lidhen me sektorin e punësimit sesa me variblat të tjerë demografikë si mosha, gjinia apo eksperiencia e punës.

Nga një këndvështrim më teorik, në këtë punim veçohet model i Woods (1996) i cili, ofron një tablo më të plotë identifikuese të grupit të vlerave të cilësisë të cilat nëse ekzistojnë në organizata dëshmojnë për orientimin drejt cilësisë së performancës së tyre.

5. KONKLUZJON

Nisur dhe nga përkufizime të shumta, kultura ndikon në mënyrën se si anëtarët pjesë e saj mendojnë dhe veprojnë brenda grupit, në kapacitetin e organizatës për të arritur objektivat finale dhe kur këto objektiva sjellin risi, kultura përcakton se sa me lehtësi ndryshon mendimi dhe veprimi i anëtarëve për arritjen e objektivave të reja. Në arsyetimet e këtyre implikimeve kulturore del se kultura ndikohet nga komponentët organizativë dhe ndikon tek këta komponentë, përse kohë kultura formohet, shfaqet dhe ndryshohet. Kultura “e fortë” është një kravatë e lidhur mirë që mund të mbajë sistemin organizativ së bashku dhe mund të ndihmojë organizatat të drejtojnë energjinë nëpër sjellje produktive, sepse shmang politikën dhe paqartësinë. Një kulturë e fortë është e lidhur zakonisht me përdorimin e shpeshtë të ceremonive, simboleve, historive, heronjve dhe këto elemente formojnë tek punonjësit ndjenjën e përkatësië dhe rrisin angazhimin në arritjen e objektivave organizative. Ndërkohë që vlerat më pak të rëndësishme janë “Vetë-përmbushja” dhe “Përfitimi”. Në sektorin privat vlerat më të rëndësishme renditen si: ”Përfitimi”; “Logaridhënia”; “ besueshmëria”; “Efektiviteti” dhe “Inovacioni”. Ndërkohë që më pak të rëndësishmet për sektorin privat u gjetën vlerat e “Vetë-përmbushjes” dhe ” Drejtësisë sociale”.

LITERATURA

- Ahmady, G. A., Nikooravesh, A., & Mehrpour, M. (2016). Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 387-395.
- Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: the mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Ameen, A. M., Ahmed, M. F., & Abd Hafez, M. A. (2018). The Impact of Management Accounting and How It Can Be Implemented into the Organizational Culture. *Dutch Journal of Finance and Management*, 2(1), 02.
- Baird, K., Su, S., & Tung, A. (2018). Organizational culture and environmental activity management. *Business Strategy and the Environment*, 27(3), 403-414.
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199-224.
- Dhir, S. (2019). The changing nature of work, leadership, and organizational culture in future ready organizations. *Corporate culture, Management, Leadership, Job redesign, Organizational Behavior, Innovation, Change Management, Human Resources, VUCA*.
- Driskill, G. W. (2018). *Organizational culture in action: A cultural analysis workbook*. Routledge.
- Gordon, G. (2017). Guiding Organizational Culture. In *Leadership through Trust* (pp. 53-62). Palgrave Macmillan, Cham.
- Napitupulu, I. H. (2018). Organizational culture in management accounting information system: Survey on state-owned enterprises (SOEs) Indonesia. *Global Business Review*, 19(3), 556-571.
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 65-72.