



UNIVERSITETI I TIRANËS

**FAKULTETI I SHKENCAVE SOCIALE
DEPARTAMENTI PEDAGOGJI – PSIKOLOGJI
PROGRAMI I DOKTORATËS**

**MOTIVACIONI DHE NEVOJAT E
PUNONJËSVE AKADEMIKË NË
UNIVERSITETET PUBLIKE NË SHQIPËRI**

Paraqitur në kërkim të gradës shkencore

“Doktor”

nga

M.Sc. Eralda ZHILLA

Udhëhequr nga

Prof. Dr. Adem TAMO

Tiranë, 2014



UNIVERSITETI I TIRANËS

**FAKULTETI I SHKENCAVE SOCIALE
DEPARTAMENTI PEDAGOGJI – PSIKOLOGJI
PROGRAMI I DOKTORATËS**

**MOTIVACIONI DHE NEVOJAT E
PUNONJËSVE AKADEMIKË NË
UNIVERSITETET PUBLIKE NË SHQIPËRI**

Paraqitur në kërkim të gradës shkencore

“Doktor”

nga

M.Sc. Eralda ZHILLA

Specialiteti

Psikologji

Udhëheqësi shkencor

Prof. Dr Adem Tamo _____

Mbrohet më dt. ____/____/____ para jurisë:

1. _____ Kryetar jurie
2. _____ Anëtar (oponent)
3. _____ Anëtar (oponent)
4. _____ Anëtar
5. _____ Anëtar

Unë e kam lexuar këtë temë dhe e aprovoj, dhe sipas mendimit tim është e përshtatshme në qëllim dhe cilësi për të fituar titullin Doktor i Shkencave.

Prof. Dr. Adem TAMO

Udhëheqës Shkencor

Deklaratë statuore

Unë deklaroj në përgjegjësi të plotë se i gjithë informacioni në këtë dokument është marrë dhe paraqitur në përputhje të plotë me rregullat akademike dhe të sjelljes etike. Unë, gjithashtu, deklaroj se, bazuar në këto kërkesa dhe rregulla, kam cituar të gjithë materialin dhe rezultatet që nuk janë origjinale në këtë punë.

Emri, Mbiemri: **Eralda Zhilla**

Firma: _____

© Copyright, Eralda Zhilla
Të gjitha të drejtat të rezervuara

2014

*Për Siborën që ka qënë
motivi im kryesor në këtë rrugëtim*

FALENDERIME DHE MIRËNJOHJE

Ky punim disertacioni do të ishte i pamundur të realizohej pa ndihmën e disa personave, të cilët me këshillat dhe mbështetjen e tyre kanë bërë të mundur këtë nismë kaq të vështirë dhe sfiduese. Të gjithë ata meritojnë falenderime të veçanta.

Së pari, falenderoj dhe i jam shumë mirënjohëse udhëheqësit shkencor Prof. Dr. Adem Tamo, i cili me profesionalizëm dhe mbështetje të jashtëzakonshme udhëhoqi çdo hap të kryerjes së këtij studimi. Gjithashtu e falenderoj pasi më ka ndihmuar të krijoj një strukturë të qartë të asaj që unë do të studioja, duke më ndihmuar kështu të arrija standardet e kërkuara. Ndihma e tij ka qënë e vazhdueshme dhe e pakursyer në cdo moment. I jam mirënjohëse për durimin që ka treguar gjatë gjithë procesit dhe zhvillimit tim akademik në këtë rrugëtim. Pa sugjerimet e tij unë nuk do të kisha mundur t'i jepja kësaj teze formën e saj përfundimtare.

Së dyti dua të shpreh falenderime të veçanta për të gjithë kolegët në institucionet e arsimit të lartë publik, që u bënë pjesë e këtij studimi dhe me gadishmërinë e tyre më kanë ndihmuar për mbledhjen e të dhënave. Opinionet e tyre i shërbyen më së miri përmbushjes së qëllimit dhe objektivave të studimit.

Gjithashtu gjej rastin të falenderoj stafin e profesorëve që më kanë dhënë mësim, të cilët në mënyrë të vazhdueshme më kanë inkurajuar dhe motivuar për të përfunduar këtë nismë kaq të rëndësishme.

Falenderime të veçanta shkojnë për koleget dhe mikeshat e mia që më kanë qëndruar pranë dhe me sugjerimet e tyre më kanë ndihmuar në çdo hap të këtij rrugëtimi. Faleminderit për mbështetjen dhe durimin e vazhdueshëm. Ju jam shumë mirënjohëse për këtë.

Mirënjohje dhe falenderime të pafundme kam për familjen time, për mbështetjen emocionale të jashtëzakonshme dhe sakrificat e treguara, pa të cilën nuk do të isha këtu ku jam sot.

Në fund, por jo më pak e rëndësishme falenderimet, mirënjohja ime është për bashkëshortin dhe vajzën time të cilët kanë qënë me mua në çdo hap të punës sime. Faleminderit Eri dhe Sibora për mbështetjen pa kushte, për kohën që më keni kushtuar dhe mirëkuptimin që keni treguar. Suporti juaj ka qënë burim energjish pozitive dhe frymëzimi për kryerjen dhe përfundimin e këtij studimi

TABELA E PËRMBAJTJES

KAPITULLI I – HYRJE NË STUDIM1

1.1.	Prezantimi i problemit.....	4
1.2.	Qëllimi dhe objektivat e studimit	10
1.3.	Përcaktimi operacional i variablave të studimit.....	13
1.4.	Organizimi studimit	14

KAPITULLI II – SHQYRTIMI I LITERATURËS16

2.1.	Koncepti i motivimit në punë	16
2.2.	Këndvështrime teorike mbi zhvillimin e motivimit në punë	21
2.2.1.	Teoria e motivimit nëpërmjet strukturimit të punës	22
a.	Pesë karakteristikat bazë që përmban teoria e motivimit nëpërmjet strukturimit të punës.....	26
b.	Tre gjendjet psikologjike që përjeton individi në punë	29
c.	Potenciali i brendshëm motivues	30
d.	Rekomandime për ristrukturimin e faktorëve përbërës të njësisë “punë”	31
2.2.2.	Teoria motivim – higjienë nga Herzberg.....	32
2.2.3.	Teoria e e motivimit në punë sipas Maslow	35
2.2.4.	Teoria e nevojave të mësuara sipas McClelland.....	38
2.2.5.	Teoria e tre nevojave (ekzistencë, marrëdhënie, rritje) sipas Alderfer.....	38
2.2.6.	Teoria e motivimit përmes barazisë në punë sipas Adams.....	39
2.3.	Faktorët e jashtëm dhe të brendshëm të punës si elementë bazë motivimi tek punonjësit akademikë	45
2.4.	Kontribute të studimeve të mëparshme të motivimit në punë tek punonjësit akademikë.....	47
2.5.	Studime mbi motivimin dhe nevojat e jashtme të punës tek punonjësit akademikë	61

2.5.1.	Motivimi në punë dhe pagesat/përfitimet	62
2.5.2.	Motivimi në punë dhe kushtet e punës.....	64
2.5.3.	Motivimi në punë dhe marrëdhëniet ndërpersonale.....	66
2.5.4.	Motivimi në punë dhe marrëdhënia me drejtuesit	67
2.6.	Studime mbi motivimin në punë dhe të dhënat demografike tek punonjësit akademikë.....	69
2.6.1.	Motivimi në punë dhe mosha	69
2.6.2.	Motivimi në punë dhe gjinia	71
2.6.3.	Motivimi në punë dhe eksperiencia në punë	72
2.6.4.	Motivimi në punë dhe niveli arsimimit	72
2.7.	Rekomandime për përmirësimin e motivimit në punë të punonjësve akademikë.....	73
2.5.1.	Motivimi në punë dhe fleksibiliteti	74
2.5.2.	Motivimi në punë dhe puna në grup	74

KAPITULLI III – METODOLOGJIA E STUDIMIT76

3.1.	Hyrje mbi metodologjinë.....	76
3.2.	Qëllimi dhe objektivat e studimit.....	77
3.2.1.	Objektivat dhe pyetjet kërkimore të studimit.....	77
3.2.2.	Rëndësia e studimit	79
3.3.	Kampioni i përfshirë në studim.....	80
3.3.1.	Procedura e përcaktimit të kampionit	81
3.3.2.	Përshkrimi i kampionit.....	84
3.4.	Instrumenti i studimit.....	85
3.4.1.	Pyetësi	85
3.4.2.	Besueshmëria e instrumentit	90
3.5.	Procedura e mbledhjes së të dhënave	92
3.6.	Analiza statistikore	94
3.7.	Kufizimet e studimit	96
3.8.	Aspekti etik i studimit	99

KAPITULLI IV – REZULTATET E STUDIMIT100

- 4.1. Karakteristikat demografike të pjesëmarrësve në studim100
- 4.2. Gjetjet për objektivin e studimit numër një - Të dhëna përshkruese mbi motivimin në punë tek punonjësit akademikë107
 - 4.2.1. Pyetja kërkimore nr 1: Cili është niveli i motivimit në punë në radhët e punonjësve akademikë me kohë të plotë në universitetet publike në Shqipëri?.....107
 - 4.2.2. Pyetja kërkimore nr 2: Cilat janë karakteristikat e motivimit në punë në radhët e punonjësve akademikë me kohë të plotë në universitetet publike në Shqipëri?108
- 4.3. Gjetjet për objektivin e studimit numër dy - Të dhëna përshkruese mbi nevojat e jashtme në punë tek punonjësit akademikë.....113
 - 4.3.1. Pyetja kërkimore nr 3: Cili është niveli i përgjithshëm i kënaqësisë lidhur me plotësimin e nevojave të jashtme në punë në radhët e punonjësve akademikë me kohë të plotë në universitetet publike në Shqipëri?113
 - 4.3.2. Pyetja kërkimore nr 4: Cilat janë karakteristikat e nevojave të jashtme që ndikojnë në motivimin në punë të punonjësve akademikë me kohë të plotë?.....115
- 4.4. Gjetjet për objektivin e studimit numër tre - Marrëdhëniet mes nevojave të jashtme dhe motivimit në punë tek punonjësit akademikë118
 - 4.4.1. Pyetja kërkimore nr 5: Cila është marrëdhënia ndërmjet nevojave të jashtme dhe motivimit në punë në radhët e punonjësve akademikë?118
 - 4.4.2. Pyetja kërkimore nr 6: Cila është përmasa e ndikimit të nevojave të jashtme në nivelin e motivimit në punë?.....121
- 4.5. Gjetjet për objektivin e studimit numër katër - Marrëdhëniet mes variablave demografikë dhe motivimit në punë tek punonjësit akademikë125
 - 4.5.1. Pyetja kërkimore nr 7: Cila është marrëdhënia mes motivimit në punë dhe variablave demografik?125
- 4.6. Gjetjet për objektivin e studimit numër pesë - Marrëdhëniet mes variablave demografik dhe karakteristikave të motivimit në punë tek punonjësit akademikë136

4.6.1.	Pyetja kërkimore nr 8: Cila është marrëdhënia mes karakteristikave të motivimit në punë dhe variablave demografik?	136
4.7.	Gjetjet për objektivin e studimit numër gjashtë - Marrëdhëniet mes variablave demografikë dhe nivelit të përgjithshëm të kënaqësisë lidhur me plotësimin e nevojave të jashtme në punë.	142
4.7.1.	Pyetja kërkimore nr 9: Cila është marrëdhënia mes nivelit të përgjithshëm të kënaqësisë lidhur me plotësimin e nevojave të jashtme në punë dhe variablave demografik?	142
4.8.	Gjetjet për objektivin e studimit numër shtatë - Marrëdhëniet mes variablave demografikë dhe karakteristikave të nevojave të jashtme në punë tek punonjësit akademikë	153
4.8.1.	Pyetja kërkimore nr 10: Cila është marrëdhënia mes karakteristikave të nevojave të jashtme (pagesa, kushte pune, marrëdhënie ndërpersonale, marrëdhënie me drejtuesit) dhe variablave demografik?	153

KAPITULLI V – DISKUTIMI I REZULTATEVE159

5.1.	Diskutime për objektivin e parë të studimit: Niveli i motivimit në punë tek punonjësit akademikë	159
5.2.	Diskutime për objektivin e dytë të studimit – Niveli i plotësimit të nevojave të jashtme në punë tek punonjësit akademikë.....	166
5.3.	Diskutime për objektivin e tretë të studimit – Marrëdhëniet mes motivimit në punë dhe nevojave të jashtme	172
5.4.	Diskutime për objektivat e fundit të studimit – Marrëdhëniet mes faktorëve të varur (motivimi në punë dhe nevojat e jashtme) dhe variablave demografik	180

KAPITULLI VI – PËRFUNDIME DHE REKOMANDIME188

6.1.	Përfundimet e studimit	188
6.2.	Rekomandimet e studimit	193

6.2.1. Rekomandime për studime të mëtejshme	195
Bibliografia	197
Shtojca 1 – Informacion mbi studimin	205
Shtojca 2 – Pyetëtori	206
Shtojca 3 – Të dhëna nga studimi	212

LISTA E TABELAVE

Tabela 1. Teoria e motivimit nëpërmjet strukturimit të punës me karakteristikat përkatëse, sipas Hackman dhe Oldham.	28
Tabela 2. Formula e pikëve potenciale motivuese e kalkuluar nga Hackman dhe Oldham..	30
Tabela 3. Përmbledhje e teorive të motivimit në punë të trajtuara më sipër	44
Tabela 4 : Formula e përzgjedhjes së kampionit sipas Cochran.	81
Tabela 5. Të dhëna mbi universitetet dhe fakultetet përkatëse të popullatës së marrë në shqyrtim.	83
Tabela 6. Formula e pikëve potenciale motivuese e kalkuluar nga Hackman dhe Oldham.	88
Tabela 7. Alfa i Cronbach për totalin e shkallës dhe karakteristikat e saj.	91
Tabela 8. Alfa i Cronbach për totalin e shkallës dhe karakteristikat e saj.	92
Tabela 9. Statistika përshkruese për gjininë	101
Tabela 10. Statistika përshkruese për moshën	101
Tabela 11 . Statistika përshkruese për moshën të ndara sipas dy gjinive	102
Tabela 12 . Statistika përshkruese për nivelin e arsimimit	103
Tabela 13 . Statistika përshkruese për nivelin e arsimimit të ndara sipas dy gjinive	104
Tabela 14 . Statistika përshkruese për statusin civil	105
Tabela 15 . Statistika përshkruese për statusin civil të ndara sipas dy gjinive	105
Tabela 16 . Statistika përshkruese për vitet e punës në një institucion akademik	106
Tabela 17: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) të karakteristikave përkatëse të motivimit në punë.	109
Tabela 18. Të dhënat deskriptive (mesatare dhe devijimi standard) të nevojave të jashtme në punë	115
Tabela 19: Korrelacionet mes motivimit dhe nevojave të jashtme në punë (N=372)	119
Tabela 20. Rezultatet e regresionit të shumëfishtë linear: marrëdhëniet ndërmjet nevojave të jashtme në punë dhe motivimit në punë	120
Tabela 21. Rezultatet e ANOVA për marrëdhënien ndërmjet motivimit në punë dhe pagesës .	121
Tabela 22. Rezultatet e ANOVA për marrëdhënien ndërmjet motivimit në punë dhe kushteve të punës	122

Tabela 23. Rezultatet e ANOVA për marrëdhënien ndërmjet motivimit në punë dhe marrëdhënieve ndërpersonale	124
Tabela 24. Rezultatet e ANOVA për marrëdhënien ndërmjet motivimit në punë dhe marrëdhënieve me drejtuesit	125
Tabela 25: Testi i shpërndarjes së të dhënave të motivimit në punë	126
Tabela 26: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) në varësi të gjinisë së punonjësve akademik në lidhje me motivimin në punë	126
Tabela 27: Testi –t për grupet e pavarura (Motivimi në punë në lidhje me gjininë)	127
Tabela 28: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) në varësi të moshës së punonjësve akademikë në lidhje me motivimin në punë	128
Tabela 29: Testi i homogjenitetit të variancave	129
Tabela 30: ANOVA për ndikimin e moshës në motivimin në punë	129
Tabela 31: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) në varësi të statusit civil të punonjësve akademikë në lidhje me motivimin në punë	130
Tabela 32: Testi i homogjenitetit të variancave	130
Tabela 33: ANOVA për ndikimin e statusit civil në motivimin në punë	131
Tabela 34: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) në varësi të nivelit të arsimimit të punonjësve akademikë në lidhje me motivimin në punë	131
Tabela 35: Rankimi mes nivelit të arsimimit dhe motivimit në punë	132
Tabela 36: Test Statistikor(a,b)	132
Tabela 37: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) sipas të viteve të punës në një institucion akademik të punonjësve, në lidhje me motivimin në punë	133
Tabela 38: Testi i homogjenitetit të variancave	133
Tabela 39: ANOVA për ndikimin e vjetërsisë në institucion akademik në motivimin në punë	134
Tabela 40: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) sipas institucionit arsimor ku punojnë në lidhje me motivimin në punë	135
Tabela 41: Rankimi mes institucionit arsimor dhe motivimit në punë	135
Tabela 42: Test Statistikor(a,b)	136
Tabela 43: Testi Mann-Whitney për gjininë në lidhje me motivimin në punë	137
Tabela 44: Rankimi mes moshës dhe feedback-ut	138
Tabela 45: Test Statistikor(a,b)	138

Tabela 46: Rankimi mes statusit civil dhe autonomisë në vendin e punës	139
Tabela 47: Test Statistikor(a,b)	139
Tabela 48: Rankimi mes nivelit të arsimimit dhe domethënies e feedback-ut në punë	140
Tabela 49: Test Statistikor(a,b)	141
Tabela 50: Test Statistikor(a,b)	141
Tabela 51: Testi i shpërndarjes së të dhënave të nevojave të jashtme në punë	142
Tabela 52: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) në varësi të gjinisë së punonjësve akademik në lidhje me kënaqësinë me nevojat e jashtme në punë.	143
Tabela 53: Rankimi mes gjinisë dhe kënaqësisë me nevojat e jashtme	143
Tabela 54: Test Statistikor(a)	144
Tabela 55: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) për kategoritë e ndryshme moshore të punonjësve akademikë në lidhje me kënaqësinë me nevojat e jashtme në punë.	144
Tabela 56: Rankimi mes moshës dhe kënaqësisë me nevojat e jashtme	145
Tabela 57: Test Statistikor(a,b)	145
Tabela 58: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) në varësi të statusit civil të punonjësve akademikë në lidhje me kënaqësinë me nevojat e jashtme në punë.	146
Tabela 59: Rankimi mes statusit civil dhe kënaqësisë me nevojat e jashtme	146
Tabela 60: Test Statistikor(a,b)	147
Tabela 61: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) në varësi të nivelit të arsimimit të punonjësve akademikë në lidhje me kënaqësinë me nevojat e jashtme në punë. ..	148
Tabela 62: Rankimi mes nivelit të kualifikimit dhe kënaqësisë me nevojat e jashtme	148
Tabela 63: Test Statistikor(a,b)	148
Tabela 64: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) për kategoritë e ndryshme të punonjësve akademikë sipas viteve të punës në fakultet në lidhje me kënaqësinë me nevojat e jashtme në punë.	149
Tabela 65: Rankimi mes viteve të punës në fakultet dhe kënaqësisë me nevojat e jashtme	150
Tabela 66: Test Statistikor(a,b)	150
Tabela 67: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) sipas institucionit arsimor ku punojnë në lidhje me kënaqësinë me nevojat e jashtme në punë.	151
Tabela 68: Rankimi mes institucionit arsimor ku punojnë dhe kënaqësisë me nevojat e jashtme	152

Tabela 69: Test Statistikor(a,b)	152
Tabela 70: Testi Mann-Whitney për gjininë në lidhje me karakteristikat e nevojave të jashtme	154
Tabela 71: Test Statistikor(a,b)	155
Tabela 72: Rankimi mes statusit civil dhe marrëdhënieve me drejtuesit	156
Tabela 73: Test Statistikor(a,b)	156
Tabela 74: Rankimi mes nivelit të arsimimit dhe marrëdhënieve me drejtuesit	157
Tabela 75: Test Statistikor(a,b)	157
Tabela 76: Test Statistikor(a,b)	158
Tabela 77 : Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) të motivimit në punë	212
Tabela 78: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) për pyetjet që masin motivimin në punë	212
Tabela 79 : Të dhëna deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) të nevojave të jashtme në punë	213
Tabela 80: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) për pyetjet që masin nevojat e jashtme në punë	213
Tabela 81: Përmbledhje e modelit të regresionit	214
Tabela 82: Diagnoza e kolinearitetit ndwrmjet variablave	215
Tabela 83. ANOVA për marrëdhënien mes nevojave të jashtme dhe motivimit në punë	215
Tabela 84. Statistika e residualeve	215
Tabela 85: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) në varësi të gjinisë së punonjësve akademikë në lidhje me karakteristikat e motivimit në punë	216
Tabela 86: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) në varësi të moshës së punonjësve akademikë në lidhje me karakteristikat e motivimit në punë	216
Tabela 87: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) në varësi të statusit civil të punonjësve akademik në lidhje me karakteristikat e motivimit në punë	217
Tabela 88: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) në varësi të nivelit të arsimimit të punonjësve akademik në lidhje me karakteristikat e motivimit në punë	218
Tabela 89: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) sipas të viteve të punës në një institucion akademik të punonjësve, në lidhje me karakteristikat e motivimit në punë	219
Tabela 90: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) në varësi të moshës së punonjësve akademik në lidhje me karakteristikat e nevojave të jashtme në punë	220

Tabela 91: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) në varësi të gjinisë së punonjësve akademikë në lidhje me karakteristikat e nevojave të jashtme në punë221

Tabela 92: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) në varësi të statusit civil të punonjësve akademikë në lidhje me karakteristikat e nevojave të jashtme në punë222

Tabela 93: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) në varësi të nivelit të arsimimit të punonjësve akademikë në lidhje me karakteristikat e nevojave të jashtme në punë 222

Tabela 94: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) sipas të viteve të punës në një institucion akademik të punonjësve, në lidhje me karakteristikat e nevojave të jashtme në punë.
.....223

LISTA E GRAFIKËVE

Grafik 1. Shpërndarja e kampionit sipas institucionit arsimor publik ku punojnë, shprehur në përqindje (%)	85
Grafik 2: Grafiku për nivelin e motivimit në punë në radhët e punonjësve akademikë	108
Grafik 3. Grafiku mbi “Llojshmërinë e mjeshtërive në punë” tek punonjësit akademikë (n=372), shprehur në përqindje (%)	110
Grafik 4. Grafiku mbi “Autonominë në punë ” tek punonjësit akademikë (n=372), shprehur në përqindje (%)	110
Grafik 5. Grafiku mbi “Feedback-un në punë” tek punonjësit akademikë (n=372), shprehur në përqindje (%)	111
Grafik 6. Grafiku mbi “Identitetin e detyrës” tek punonjësit akademikë (n=372), shprehur në përqindje (%)	112
Grafik 7. Grafiku mbi “Rëndësinë (domethënia) e detyrës” tek punonjësit akademikë (n=372), shprehur në përqindje (%)	113
Grafik 8: Grafiku mbi nivelin e plotësimit të nevojave të jashtme në punë në radhët e punonjësve akademikë	114
Grafik 9. Grafiku mbi “Pagesën dhe përfitimet në punë” tek punonjësit akademikë (n=372), shprehur në përqindje (%)	116
Grafik 10. Grafiku mbi “Kushtet e punës” tek punonjësit akademikë (n=372), shprehur në përqindje (%)	116
Grafik 11. Grafiku mbi “Marrëdhëniet me drejtuesit” tek punonjësit akademikë (n=372), shprehur në përqindje (%)	117
Grafik 12. Grafiku mbi “Marrëdhëniet ndërpersonale në punë” tek punonjësit akademikë (n=372), shprehur në përqindje (%)	117

Motivacioni dhe nevojat e punonjësve akademikë në universitetet publike në Shqipëri

Abstrakt

Qëllimi kryesor i këtij studimi është të përshkruajë dhe identifikojë nivelin e përgjithshëm të motivimit në punë në radhët e punonjësve akademikë me kohë të plotë në Arsimin e Lartë publik në Shqipëri në lidhje me faktorët që ndikojnë në të, si dhe të masë marrëdhënien që ekziston ndërmjet motivimit dhe nevojave të jashtme si: kushtet e punës, pagesa/kompensimi për punën e bërë, marrëdhëniet ndërpersonale dhe marrëdhëniet me drejtuesit.

Studimi përfshiu një kampion prej 372 subjektsh nga dymbëdhjetë universitetet publike në vend, nga të cilët 61.8% (n=230) ishin femra dhe 38.2% (n=142) meshkuj. Të dhënat primare u mbledhën nëpërmjet dy shkallëve matëse. Nga gjetjet e këtij studimi ka rezultuar se punonjësit akademik janë të motivuar në nivel mesatar në punën e tyre. Llojshmëria e mjeshtërive është faktori më i rëndësishëm që ka ndikim në motivim, pasuar kjo nga autonomia dhe feedback-u në punë. Ndërkohë, përsa i përket nevojave të jashtme, marrëdhëniet ndërpersonale në punë shënojnë vlerat më të larta të mesatares, gjë që tregon se ata ndihen mirë me kolegët, ka atmosferë mirëbesimi dhe mirëkuptimi mes tyre. Pozitiv mbetet fakti që rastet të cilat mund të konsiderohen aktualisht si problematike (me nevoja të paplotësuara) janë minimale, vetëm 1% e pjesëmarrësve në studim. Nga analiza e variancës u identifikuan diferenca të rëndësishme statistikore përsa i përket motivimit në punë, në varësi të viteve të punës në një institucion akademik.

Nga analiza e regresionit ka rezultuar gjithashtu se plotësimi i nevojave të jashtme në punë, parashikon deri në 48% motivimin e tyre për të punuar. Dy variablat parashikues të vlefshëm statistikisht sipas rëndësisë së tyre janë: marrëdhëniet ndërpersonale dhe marrëdhëniet me drejtuesit. Ky i fundit është variabli parashikues më i mirë i motivimit në punë.

Në fund, mund të pohohet se gjetjet e këtij studimi mund të ndihmojnë strukturat e Institucioneve të Arsimit të Lartë për të përshtatur teknika dhe metoda efikase në funksion të motivimit të punonjësve.

Fjalë kyçe: *Institucionet e Arsimit të Lartë publik, motivim, nevoja të jashtme në punë*

Motivation and needs of academic professionals in public higher universities in Albania

Abstract

The main aim of this study is to describe and identify the general level of motivation at work concerning the academic professionals in public higher education institutions in Albania. It focuses in the factors that influences the motivation and in the same time in measuring the relationship that exist between the motivation and external needs like: working conditions, the salary/ bonus for the job, interpersonal relationships and the relationship with the authority.

In this study, there were participating 372 subjects from twelve public universities in Albania from which 61.8% females (n=230) and 38.2% (n=142) males. For data collections were used two questionnaires. The results of this study have shown that the academics were averagely motivated at their work. Skill variety is one of the most important factors that affect motivation at work, followed by the autonomy and the feedback. While concerning the external needs, it is the interpersonal relationship that shows the highest impact. This means that it exists a nice and supportive atmosphere between the colleagues. It is worth mentioning that the cases considered problematic (with unattended needs) represents only 1% of the population of our study. From variance analyses was identified significant differences according to work motivation. By analysis of variance was identified statistically significant differences in terms of motivation at work, depending on years of working in an academic institution.

With an analyse of regression, it was determended that the fullfilment of external needs at work, can forsean up to 48% of people's motivation to work. The two predicting variables, statistically valid are: the interpersonal relationships and the relationship with the authority. This last one is the best predicting varibale to the motivation at work.

In the end, we can claim that the results of this study can be useful to the Institution of Higher Education in order for them to adapt more efficient techniques and methods in order to increase employes' motivation.

Keywords: *public higher education institutions, motivation, external needs at work*

KAPITULLI I PARË

HYRJJE

Gjatë viteve të fundit vendi ynë ka pësuar një sërë ndryshimesh të rëndësishme lidhur me politikat dhe strukturat e Arsimit të Lartë, të cilat kanë ndikuar thellësisht jetën politike, ekonomike dhe atë sociale. Individidi dhe shoqëria po përballen gjithmonë e më shumë me sfida të reja, për tu përshtatur me kërkesat e tregut të punës. Në kohën kur në vendin tonë mbizotëron ende një pasiguri e përgjithshme sociale dhe konfuzion për vizionin tonë si shoqëri, është e nevojshme t'i jepet vlerë dy aspekteve të rëndësishme të jetës së individit: rritja e tij si njeri përmes arsimimit dhe gjetja e vetes në një treg pune që ndryshon dita-ditës.

Në këto kushte, sistemi arsimor synon formimin e aftësive individuale, për të përfituar dije e për t'i përdorur ato në interes të individit e të shoqërisë. Politikat e programit të arsimit dhe kërkimit shkencor hartohen nën objektivin e sigurimit të një sistemi arsimor cilësor, të integruar me kërkimin shkencor, që mundëson shanse të barabarta për të gjithë shtetasit dhe fokusohet në formimin e qytetarit me njohuritë e nevojshme për tu përballur me kërkesat e ekonomisë së tregut, në përputhje me prioritetet kombëtare dhe ato europiane.¹

Duke vazhduar më tej, Ligji i Arsimit të Lartë e përshkruan universitetin si një strukturë, të përbërë dhe të integruar, që realizon arsimim të lartë, zhvillim të dijeve, shkencës, profesioneve dhe transmeton njohuri në fusha dhe disiplina shkencore dhe profesionale. Universiteti realizon kërkim shkencor e të aplikuar dhe veprimtari krijuese, ofron shërbime, në përputhje me misionin e tij, mbështet dhe realizon aftësimin e personelit akademik. Në varësi të misionit kryesor që ka, të përcaktuar në statutin e tij, ai siguron raportin e përshtatshëm ndërmjet mësimdhënies, kërkimit shkencor dhe shërbimeve që ofron.²

Në këtë optikë vështrimi, universitetet vlerësohen si institucione kyçe në ndryshimin dhe zhvillimin e një shoqërie. Roli më eksplicit i tyre i përcaktuar me ligj mund të shihet në prodhimin e punonjësve me shkathtësi të larta dhe rezultate në kërkim, për të plotësuar nevojat

¹ Plani i Integruar i Ministrisë, nëntor 2010.

² 8932, L. (2007, 11 12). Ligji Nr.9741, datë 21.5.2007 për Arsimin e Lartë në Republikën e Shqipërisë i Ndryshuar me Ligjin Nr.9832, datë 12.11.2007. *Fletore Zyrtare*, 32. Tirana, Shqipëri.

ekonomike, sociale, psikologjike e më gjerë. Mirëpo roli i tyre rritet, sidomos në periudhat e ndryshimeve radikale, si në ndërtimin e institucioneve të reja civile, inkurajimin dhe mundësimin e vlerave të reja kulturore dhe në trajnimin e elitave të reja sociale.³ Zhvillimi dhe përparimi i çdo vendi do të shpejtohej më tej, nëse punonjësit akademik do të përpiqeshin të ofronin shërbimet e tyre me cilësi të përmirësuar.⁴ Kur këta anëtarë nuk janë të motivuar për aktivitete shkencore dhe përparime, vendi do të përjetojë vështirësi drastike shkencore dhe ekonomike.⁵

Stafet akademike të universiteteve njihen si përbërësit më të rëndësishëm të sistemeve arsimore si dhe elementët më themelorë të zhvillimit dhe progresit në vend. Sistemet më të mira të arsimit, i zgjedhin me kujdes mësimdhënësit e tyre, për t'u siguruar se janë duke punësuar vetëm ata njerëz të cilët kanë kombinimin e duhur të cilësive personale dhe intelektuale.⁶ Një staf akademik i motivuar, krijon një imazh pozitiv për universitetin, duke tërhequr kështu vëmendjen e studentëve më të mirë, më shumë fonde për zhvillim dhe kërkim shkencor, si dhe marrëveshje bashkëpunimi për të ardhmen.⁷

Provat nga e gjithë bota tregojnë se faktori më i rëndësishëm në përcaktimin e efektivitetit të një sistemi shkollor është cilësia e mësimdhënësve të tij.⁸ Që kur është zbuluar se performanca e punonjësve ka rol kyç në suksesin e institucioneve akademike, ka pasur përpjekje të vazhdueshme për të kuptuar dëshirat e ndryshme që ndihmojnë për të optimizuar cilësinë, intensitetin, efikasitetin dhe qëndrueshmërinë e performancës. Është njësoj e nevojshme për punonjësit të jenë të motivuar, siç është e rëndësishme, për ta, të jenë të kualifikuar. Motivimi dhe kënaqësia në punë luajnë rol kyç në zhvillimin e tyre. Moskujdesi ndaj kënaqësisë së punonjësve do të shkaktojë pezullim relativ dhe mosveprim brenda strukturave, si dhe në fund rënie graduale.⁹

³ Brennan, J., King, R., Lebeau, Y., (2004). The Role of Universities in the Transformation of Societies

⁴ Pouratashi et al (2013) Analysis of Factors Influencing Achievement Motivation of Agricultural Faculty Members. The European Journal of Social & Behavioural Sciences (eISSN: 2301-2218)

⁵ Jafarzadeh Kermani, Z., (2004), "Studying factors effective on job satisfaction for faculty members of Iran Librarianship and Information". Librarianship and Information Journal, 7(1), pp.5-24

⁶ Barber, M. and Mourshed, M. (2007). How the World's Best Performing School Systems Came Out On Top, McKinsey and Company.

⁷ Zhang I. (2009). Taking on the Chinese Challenge Motivating Chinese employees at Swedish companies in China. Advisor and Examiner: Dr. Carl Fey, Professor IIB, Stockholm School of Economics Opponents: Sebastian Andreescu & Jessica Nilsson, 2009.

⁸ Barber, *Ibid.* fq 5.

⁹ Kressler, Herwig W. (2003). Motivate and Reward: Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success. New York, NY: Palgrave MacMillan

Motivimi është një fenomen kompleks tek i cili ndikojnë faktorët individual, kulturor, etnik dhe historik. Vetë puna shërben si burim kënaqësie, të ardhurash dhe zhvillimi për punonjës. Megjithatë, në disa raste, ajo përbën një stresor që pengon procesin e zhvillimit të individit, duke ulur kështu nivelin e përgjithshëm të kënaqësisë. Ndaj për ruajtjen e balancave mes individit dhe punës që ai bën kërkohet një menaxhim sa më efektiv, i cili përkon me një përshtatje të mirë ndërmjet tij, institucionit dhe shoqërisë.¹⁰ Vende të ndryshme përpiqen të ndërhyjnë në këtë drejtim duke përmirësuar kushtet e punës, fleksibilitetin në orar, cilësinë e jetës së punonjësve, motivimin e tyre e më gjerë. Punonjësit nuk shihen më si zbatues të detyrave dhe porosive të dhëna nga lart, por si burime të rëndësishme që ndikojnë në rezultatin e përgjithshëm të institucionit. Ndaj sa më mirë të ndërtohen marrëdhëniet me ta, aq më i lartë do jetë produkti.¹¹ Studiuesit theksojnë se në shekullin e '21, manaxhimi me sukses i burimeve njerëzore nuk është më një alternativë, por një detyrim dhe nevojë e kohës. Në jetën akademike përparon ai institucion arsimor që ka bërë zgjedhjen e duhur në kapitalin njerëzor. Kjo më pas pritet të shoqërohet me rritje të produktivitetit, ulje të mungesave dhe largimeve të punonjësve, motivim dhe performancë të lartë. Institucionet arsimore përpiqen të rekrutojnë më të mirët, ndaj dhe identifikimi i faktorëve që rrisin motivimin në punë mbetet një kërkesë thelbësore për menaxherët apo drejtuesit.¹²

Për këtë arsye shumë struktura të menaxhimit të burimeve njerëzore kanë parë që çelësi i suksesit është krijimi i një sistemi bashkëpunues ndërmjet punonjësit dhe institucionit. Ata duhet të jenë në funksion të njëri – tjetrit. Strukturimi i pozicioneve të punës në përputhje me nevojat dhe aftësitë e punonjësve ka rezultuar në disa raste i suksesshëm. Në këtë mënyrë rritet kënaqësia e përgjithshme, motivimi dhe produktiviteti. Ndaj mbetet detyrë e drejtuesve të përshtasin karakteristikat e punës me pritshmëritë që punonjësit kanë. Nëse këta të fundit poziciohen në vendin e duhur, institucionit nuk i mbetet gjë tjetër vecse të marrë frytet e punës së tij. Në të kundërt, drejtuesit duhet të identifikojnë dhe aplikojnë strategjitë e duhura për të përmirësuar rezultatet.¹³

¹⁰ Lin Y. Pei, (2007), The correlation between management and employee motivation in Sasol polypropylene business south Africa, University of Pretoria, fq 13-14.

¹¹ Lawler, E. E III 2003. Treat people right! How organizations and individuals can propel each other into a virtuous spiral of success. San Francisco: Jossey – Bass.

¹² Lin, *Ibid.* fq 15.

¹³ Scott M, Swortzel K, Taylor W, 2005, Extension Agents' Perceptions of Fundamental Job Characteristics and Their Level of Job Satisfaction, Journal of Southern Agricultural Education Research, Volume 55, Number 1, fq 2.

Si përfundim mund të themi që shumë organizata sot i kushtojnë vëmendje të vecantë elementëve motivues dhe promovimit të punonjësve. Ato përpiqen të marrin në konsideratë shumë elementë të sjelljes njerëzore duke respektuar kështu nevojat e gjithësecilit dhe kërkesat e organizatës.

1.1. Prezantimi i problemit

Universiteti i kohëve moderne luhartet mes misionit të tij tradicional për të ofruar një reflektim të paanshëm dhe shkencor mbi botën, si dhe detyrimit për të përgatitur të rinjtë drejt një të ardhmeje, në të cilën rreziku mund të jetë i dukshëm. Në të gjitha nivelet, ndihet nevoja urgjente për reformimin e mësimdhënies. Universiteteve më të shquara në mbarë botën u është kërkuar që krahas studimeve e kërkimeve, të sigurojnë mësimdhënie cilësore. Nëse studentët nuk do të nxiteshin të mendonin në mënyrë frytdhënëse brenda disiplinës që studiojnë, atëherë nuk do të jenë të përgatitur për përballimin e sfidave të reja.¹⁴ Nga ana tjetër, sistemet e arsimit të lartë janë zgjeruar me shpejtësi, me shkallë të ndryshme në vende të ndryshme dhe në kohë të ndryshme. Kjo ka patur impakte të rëndësishme dhe të thella në tregjet e punës dhe në mënyrën me të cilën punëdhënësit shfrytëzojnë punën që bazohet në arsimin e lartë.¹⁵

Edhe në Shqipëri, ky sistem ka pësuar transformime dhe reforma të thella e të rëndësishme. Kjo si pasojë e përpjekjes për t'u përshtatur dhe adaptuar me nevojat ekonomike, sociale, kulturore, teknologjike e më gjerë të shoqërisë shqiptare. Kështu në planin e integruar të ministrisë,¹⁶ fokusi vihet kryesisht në këto elementë: përmirësimi i cilësisë së mësimdhënies nëpërmjet përmirësimit të kurrikulave, metodave dhe integritit të tyre me shkencën, duke ofruar mësimin në tre cikle dhe në të gjitha format e studimit sipas procesit të Bolonjës; sigurimi i cilësisë së Institucioneve të Arsimit të Lartë dhe e programeve të tyre të studimit, përmes kontrollit të brendshëm të cilësisë dhe proceseve të sigurimit të jashtëm të cilësisë; zgjerimi i sistemit të Arsimit të Lartë, nëpërmjet rritjes së pranimeve në programet e studimeve ekzistuese, sigurimit të shumëllojshmërisë së ofertave të formimit dhe përmirësimit të skemës dhe

¹⁴ Temple C, (2001) *Të menduarit kritik përmes kurrikulimit*. Të menduarit kritik gjatë të lexuarit dhe të shkruarit në arsimin e lartë. Instituti për Shoqërinë e Hapur - Nju Jork / Projekti MKLSH f.2

¹⁵ Machin S. & McNally S. (2007) *Tertiary Education Systems and Labour Markets*. A paper commissioned by the Education and Training Policy Division, OECD, for the Thematic Review of Tertiary Education. f.5

¹⁶ Plani i Integruar i Ministrisë, nëntor 2010.

efektivitetit të mobilitetit të studentëve. Duke vazhduar në këtë linjë, ky projekt kërkimor synon të përshkruajë situatën aktuale në fushën e motivimit në punë në Arsimin e Lartë në Shqipëri, duke identifikuar pikat e dobta dhe të forta të të gjithë aktorëve, përfshirë gjithashtu kapacitetet drejtuese e vendimmarrëse. Nevoja e këtij projekti kërkimor lind si pasojë e disa problematikave të evidentuara si nga vetë punonjësit akademikë, drejtuesit e tyre, strukturave brenda institucionit, por edhe nga Ligji i Arsimit të Lartë¹⁷ i cili e vë fokusin ndër të tjera edhe në përmirësimin e përgjithshëm të cilësisë. Shtimi i menjëhershëm i numrit të studentëve, futja e programeve të reja në përputhje me procesin e Bolonjës, hapja e masterave profesionalë e atyre shkencorë, doktoratës, kërkuan një përgatitje të menjëhershme nga instancat universitare në përputhje me kërkesat e tregut të punës. Universitetet gjithashtu u shoqëruan edhe me një shtim pedagogësh me qëllim realizimin e kësaj nisme madhore të qeverisë. Me gjithë replikat dhe debatet lidhur me vlerësimin e jashtëm të universiteteve, ende ky proces s'ka përfunduar. Këto kërkesa të menjëhershme, mungesa e vlerësimit periodik nga drejtuesit, mungesa e studimeve të mëparshme lidhur me faktorët motivues, menaxhimi dhe përmirësimi cilësor i shërbimeve që ofrohen dhe jo vetëm rritja e kërkesave ndaj stafit akademik (përgatitje të shumëfishta, lëndë të reja, hapje të menjëhershme të programeve të studimit për të ecur me ritmet e tregut, kërkim shkencor në nivele të larta në një terren ku mungojnë hapësirat dhe mundësitë financiare etj) kanë rritur presionin në radhët e punonjësve, duke ndikuar kështu dhe në motivimin e tyre në punë.

Problemet që ka sot Arsimi i Lartë në Shqipëri

Përmbyllja e këtij dizertacioni përkon edhe me rëformën që po zhvillohet në Arsimin e Lartë, dhe si e tillë nuk mund të lërë pa përmendur disa nga problematikat më evidente të cituara nga të gjitha grupet e interesit. Këto problematika vijnë si rezultat i analizës së ligjit 9741 për Arsimin e Lartë dhe situatës aktuale. Disa nga elementët dhe parimet kryesore ku janë bazuar sugjerimet për strukturën e re të Institucioneve të Arsimit të Lartë janë: vendosja e konkurrencës në themel të financimit dhe menaxhimit të arsimit të lartë; eliminimi i burokracisë dhe krijimi i institucioneve

¹⁷ 8932, L. (2007, 11 12). Ligji Nr.9741, datë 21.5.2007 për Arsimin e Lartë në Republikën e Shqipërisë i Ndryshuar me Ligjin Nr.9832, datë 12.11.2007. *Fletore Zyrtare*, 32. Tirana, Shqipëri.

të pavarura; krijimi i mekanizmave të kontrollit dhe llogaridhënies në mënyrë që të rritet cilësia dhe përgjegjshmëria. Problematikat më evidente klasifikohen si më poshtë:

a. *Ndryshimet ligjore* – ndryshimi i Ligjit për Arsimin e Lartë u shoqërua me një sërë ndryshimesh të tjera, të cilat kanë shtuar numrin e problematikave në universitete. Këto ndryshime kërkuan një shtim të menjëhershëm të stafit akademik, u rritën kërkesat për kualifikime të mëtjshme të cilat patën një zhvillim të vrullshëm, filloi dhe u theksua dukshëm kategorizimi i personelit akademik në varësi të gradimit të gjithësecilit, diferenca edhe në sistemin e pagave: në varësi të gradës që mban secili, bëhet një vlerësim në bazë page. Ndryshoi gjithashtu përshkrimi i punës për çdo punonjës: secili raporton tek drejtuesi përkatës marrëveshjen vjetore të punës prej 1536 orësh, ku pasqyron në mënyrë të detajuar çdo element të mësimdhënies, përgatitjes individuale, orëve në auditor dhe konsultimeve me studentët, kualifikime, kërkim shkencor, trajnime, shërbime ndaj komunitetit etj.

Pavarësisht problematikave që paraqet në një pjesë të tij, ligji aktual i arsimit të lartë në shumë hallka të sistemit shpesh nuk zbatohet. Kjo ndodh për arsye të ndryshme që shkojnë nga faktori njerëzor, deri tek mungesa e mekanizmave të vlerësimit dhe kontrollit në çdo hallkë të sistemit. Raportimet vjetore nga ana e IAL-ve nuk janë transparente dhe nuk bëjnë një analizë reale të gjendjes së institucionit në çdo nivel të tij. Përgjithësisht mungojnë analizat sistematike të cilësisë së mësimdhënies apo punës shkencore nga ana e organizmave drejtuese.¹⁸

Me gjithë politikat masiviste (në praktikë) për kualifikimin e stafëve akademike dhe që lënë hapësira interpretuese, ato çuan në një rritje të pakuptimtë të shkallës së kualifikimit të stafit akademik. Ende shumë struktura universitare nuk i plotësojnë standardet aktuale të kualifikimit, kjo edhe për shkak të zgjerimit të tyre të vazhdueshëm.¹⁹

b. *Liberalizimi i kuotave* – një ndër nismat e ministrisë ka qënë hapja e sa më shumë profileve të studimit, duke mundësuar kështu liberalizimin e kuotave në universitetet publike dhe private (referuar LAL, 2007). Ky shtim i menjëhershëm i numrit të studentëve, u reflektua më

¹⁸ Raporti i parë për reformimin e Arsimit të Lartë dhe Kërkimit Shkencor. Janar – prill 2014, fq 19.

¹⁹ Po aty, fq 17.

pas edhe në përgatitjen e stafit akademik, pasi ata patën një rritje të ngarkesës në auditor (shtuar numri studentëve në klasa). Në të njëjtën kohë hapja e programeve dhe cikleve të ndryshme kërkoi futjen e shumë lëndëve të reja për një periudhë të shkurtër kohe. Duket se këta elementë ende janë në ndryshim të vazhdueshëm dhe nuk kanë marrë zgjidhje përfundimtare, duke ndikuar në mënyrë të tërthortë në qëndrimin që kanë punonjësit karshi punës.

Në raport citohet gjithashtu se ky masivizim ka çuar në futjen në universitet të mjaft studentëve me mesatare shumë të ulët. Ky lloj kontingjenti (zakonisht i karakterizuar nga një kërkesë shumë e ulët ndaj cilësisë dhe vetvetes, si edhe nga një kulturë minimale e dëshirës dhe motivimit për të mësuar), ka ndikuar edhe në rënien e nivelit të motivimit si mësimdhënës.²⁰

c. *Rritja e numrit të Institucioneve të Arsimit të Lartë jopublik* – numri i universiteteve jopublike (private) është në rritje të vazhdueshme dhe kjo sjell rritje të konkurrencës dhe presionit mes palëve. Institucionet e Arsimit të Lartë po i nënshtrohen njëherazi procesit të vlerësimit të cilësisë dhe renditjes në bazë të rezultateve. Në të njëjtën kohë, hapja e kaq shumë universiteteve private ka rritur numrin e personelit akademik që qarkullon në të dy grupet e interesit. Kjo si rezultat edhe i sistemit të ndryshëm të pagave në këto dy sisteme.

Në vijim mund të themi se edhe raporti i parë i reformës në arsim e ka parë këtë çështje si problematike, duke theksuar faktin që “Punësimi i shumëfishtë”, i stafit akademik të IAL publike edhe në strukturat e IAL private, të cilat nuk e kishin kapacitetin për ngritjen e kurrikulave dhe zhvillimin e tyre për mungesë të kapaciteteve, shpërndahu përkushtimin, kohën për zhvillimin e punës shkencore, shpërndau vëmendjen dhe uli cilësinë duke e shndërruar IAL në shumë raste në një shkollë teorike ku zhvillohej mësim dhe koha për kërkim erdhi fatkeqësisht duke u kufizuar.²¹ Universiteteve publike duhet t’u jepet e drejta që për një pjesë të produktit të tyre kërkimorshkencor të kenë të drejtë të sigurojnë të ardhura për IAL-në e tyre nga puna kërkimore-shkencore e personelit akademik, patentat etj., ose shërbimet që mund të ofrojë institucioni.

Në këtë kuadër, çdo IAL mban një përqindje të projekteve dhe pjesa tjetër i shpërndahet personelit akademik në fjalë, te cilët mund ta marrin këtë shumë si të ardhur direkte mbi rrogën

²⁰ Raporti i parë për reformimin e Arsimit të Lartë dhe Kërkimit Shkencor. Janar – prill 2014, fq 38.

²¹ Po aty, fq 39.

apo si “blerje” e kohës së tyre të mësimdhënies, duke punësuar një lektor part-time për të zëvendësuar mësimdhënien e tyre.²²

d. *Investimet infrastrukturore* – probleme evidente të Arsimit të Lartë publik mbeten investimet. Buxheti është i centralizuar gjë që pengon marrjen e nismave individuale nga çdo fakultet në kryerjen e investimeve në përputhje me të ardhurat që siguron. Ka shumë mungesa në godina, klasa, mjete logjistike, hapësira për çdo student, kushte për një mësimdhënie normale, probleme me komunikimin në rrjet, mungesa të bibliotekave dhe literaturës bashkëkohore, nuk ka akses në ato online etj.

Në këtë këndvështrim, përfaqësues të reformës citojnë gjithashtu se baza materiale dhe infrastruktura kërkimore mbeten një nga pikat e dobëta të IAL-ve publike. Universitetet publike kanë një kohë shumë të gjatë që nuk marrin mbështetje për bazën materiale mësimore-shkencore nga ana e shtetit. Ndërkohë edhe procedurat e blerjes së mjeteve bazë të punës dhe bazës materiale për zhvillimin e mësimit dhe kërkimit, janë shumë burokratike, të zgjatura, të vështira dhe në përgjithësi, kjo situatë, ka ndikuar drejtpërsëdrejti në dëmtimin e rëndë të cilësisë së mësimdhënies dhe të kërkimit shkencor.

Së pari, ka një mungesë të infrastrukturës kërkimore dhe, së dyti, mungojnë mekanizmat e mbështetjes në veprimtarinë kërkimore individuale të pedagogut. Rregullimi i këtij procesi kërkon përmirësimin e legjislacionit financiar të buxhetit dhe prokurimeve, për t’i trajtuar IAL-të me një status të veçantë.²³

e. *Mbingarkesa në mësimdhënie* - Problem evident sot mbetet mbingarkesa në mësimdhënie e pedagogëve në IAL mbi normën e përcaktuar me ligj. Fatkeqësisht, kjo është edhe një përvojë që është transmetuar tek gjenerata e re, e punësuar në këto institucione të arsimit të lartë. Duhet rishikuar sipas eksperiencave ndërkombëtare norma e punës të pedagogëve për mësimdhënien (në vlerë dhe strukturë) në favor të krijimit të mundësive për

²² Raporti i parë për reformimin e Arsimit të Lartë dhe Kërkimit Shkencor. Janar – prill 2014, fq 29.

²³ Po aty, fq 39.

kërkim shkencor apo ndjekje të studentëve në tema diplome apo në asistencë të studentëve që kanë nevojë.²⁴

f. Aktualisht në IAL mungojnë mekanizmat e nxitjes të pedagogut që ai të kryejë punë kërkimore. Karriera e një pedagogu nuk ndiqet në mënyrë rigoroze dhe kjo bën që veprimtaria kërkimore të mos përbëjë stimul, përveç përparimit të individit në karrierën e tij akademike. Në IAL nuk ekziston portofoli i pedagogut, ku të përfshihet çdo gjë që ai ka bërë për t'u zhvilluar profesionalisht dhe nuk ka, gjithashtu, vlerësim vjetor apo disa vjeçar të punës së tij.

g. Ekziston, por nuk zbatohet si duhet koncepti i vitit sabatik. Një pjesë e madhe e pedagogëve nuk e kanë shfrytëzuar atë dhe, madje, ka prej tyre që nuk janë në dijeni të tij.

h. Institucionet Shqiptare të Arsimit të Lartë kanë një dukshmëri dhe dimension shumë të kufizuar ndërkombëtar dhe evropian, janë të mbyllura, thuajse tërësisht domestike. Kjo dëshmohet përmes përfshirjes në nivel të pakënaqshëm në bashkëpunime ndërinstitucionale me impakt afatgjatë dhe vizibilitet, përmes numrit të limituar të programeve të studimit zyrtar të përbashkët.

i. Një mangësi e madhe e sistemit të deritanishëm është edhe fakti që centralizimi i vendimmarrjes është shumë i theksuar dhe vertikal. Kjo fillon, që në mungesën e pavarësisë së agjencive dhe këshillave kombëtare për të marrë vendime të pavarura e deri tek mungesa e pavarësisë së institucioneve. Nëse duam që të kemi një sistem të standardizuar dhe unifikuar të Arsimit të Lartë në Shqipëri, IAL-të duhet të jenë: të pavarura në aktivitetin e tyre mësimdhënës dhe në kërkimin shkencor; të financuara pjesërisht nga shteti; të vetëmenaxhuara.²⁵

Problematikat e mësipërme e të tjera që mund të identifikohin gjatë punës në terren, mendohet të reflektojnë motivimin e punonjësve në punë, i cili më pas ka ndikim në performancë, përkushtim ndaj organizatës, përfshirje, tendencë për të qarkulluar e më gjerë. Të gjitha këto më pas sjellin impakt në shoqëri, në tërësi.

²⁴ Raporti i parë për reformimin e Arsimit të Lartë dhe Kërkimit Shkencor. Janar – prill 2014, fq 42

²⁵ Po aty, fq 17 – 48.

Fokus i këtij studimi janë universitetet publike për disa arsye:

a. Në shumë diskutime ndërmjet aktorëve të ndryshëm dhe grupeve të interesit, ankesat duket se vijnë kryesisht nga universitetet publike. Këto krijojnë hapësira për eksplorim dhe studim të mëtejshëm për të kuptuar situatën konkrete.

b. Ndryshimet ligjore të viteve të fundit duket se favorizojnë më tepër institucionet private të arsimit të lartë, ku një ndër to është edhe skema e vetëfinancimit e cila rëndon arsimin publik.

c. Rëndësia që ka për shoqërinë Arsimi i Lartë publik. Shoqëria shqiptare është më tepër e interesuar për të studiuar në Arsimin e Lartë publik. Kjo si rezultat i traditës, pagesave, historikut, besimit lidhur me cilësinë, përvojës, praktikës etj. Arsimi i Lartë publik ka një impakt të gjerë në të gjithë shoqërinë, ndaj është menduar të jetë fokusi kryesor i këtij punimi.

1.2. Qëllimet dhe objektivat e studimit

Qëllimi kryesor i këtij studimi është të përshkruajë dhe identifikojë nivelin e përgjithshëm të motivimit në punë në radhët e punonjësve akademikë me kohë të plotë në Arsimin e Lartë publik, në Shqipëri, në lidhje me faktorët që ndikojnë në të, si dhe të masë marrëdhënien që ekziston ndërmjet motivimit dhe nevojave të jashtme si: kushtet e punës, pagesa/përfitime për punën e bërë, marrëdhëniet ndërpersonale dhe marrëdhëniet me drejtuesit.

Gjithashtu, ai ka edhe disa qëllime të tjera. Kështu, studimi ka investiguar mbi nivelin e përgjithshëm të kënaqësisë lidhur me plotësimin e nevojave të jashtme në punë në radhët e punonjësve akademik me kohë të plotë në universitetet publike në Shqipëri, me karakteristikat përkatëse. Qëllim tjetër i studimit është të paraqesë marrëdhënien mes motivimit në punë dhe variablave demografikë; karakteristikave të motivimit në punë dhe variablave demografikë; nivelit të përgjithshëm të plotësimit të nevojave të jashtme dhe variablave demografikë, si dhe marrëdhënien ndërmjet karakteristikave të nevojave të jashtme në punë dhe variablave demografikë.

Objektivat dhe pyetjet kërkimore të studimit

Në përputhje me qëllimin e studimit janë ngritur këto objektiva dhe pyetje kërkimore:

- ***Objektivi nr 1:*** Të masë dhe përshkruajë nivelin e motivimit në punë në radhët e punonjësve akademikë me kohë të plotë në universitetet publike në Shqipëri, me karakteristikat përkatëse.

- Pyetja kërkimore nr 1: Cili është niveli i motivimit në punë në radhët e punonjësve akademikë me kohë të plotë në universitetet publike në Shqipëri?

- Pyetja kërkimore nr 2: Cilat janë karakteristikat e motivimit në punë në radhët e punonjësve akademikë me kohë të plotë në universitetet publike në Shqipëri?

- ***Objektivi nr 2:*** Të masë dhe përshkruajë nivelin e përgjithshëm të kënaqësisë lidhur me plotësimin e nevojave të jashtme në punë në radhët e punonjësve akademikë me kohë të plotë në universitetet publike në Shqipëri, me karakteristikat përkatëse.

- Pyetja kërkimore nr 3: Cili është niveli i përgjithshëm i kënaqësisë lidhur me plotësimin e nevojave të jashtme në punë, në radhët e punonjësve akademikë me kohë të plotë në universitetet publike në Shqipëri?

Pyetja kërkimore nr 4: Cilat janë karakteristikat e nevojave të jashtme që ndikojnë në motivimin në punë të punonjësve akademikë me kohë të plotë?

- ***Objektivi nr 3:*** Të masë marrëdhënien mes motivimit në punë dhe nevojave të jashtme si: kushtet e punës, pagesa/përfitime për punën e bërë, marrëdhëniet ndërpersonale dhe marrëdhëniet me drejtuesit.

Pyetja kërkimore nr 5: Cila është marrëdhënia ndërmjet nevojave të jashtme dhe motivimit në punë në radhët e punonjësve akademikë?

Pyetja kërkimore nr 6: Cila është përmasa e ndikimit të nevojave të jashtme në nivelin e motivimit në punë?

- **Objektivi nr 4:** Të masë marrëdhënien mes motivimit në punë dhe variablave demografikë si: mosha, gjinia, statusi civil, niveli arsimor, vjetërsia në punë, vitet e punës në një institucion akademik etj.

Pyetja kërkimore nr 7: Cila është marrëdhënia mes motivimit në punë dhe variablave demografikë (mosha, gjinia, statusi civil, niveli arsimor, vitet e punës në një institucion akademik etj)?

- **Objektivi nr 5:** Të masë marrëdhënien mes karakteristikave të motivimit në punë dhe variablave demografikë si: mosha, gjinia, statusi civil, niveli arsimor, vjetërsia në punë, vitet e punës në një institucion akademik etj.

Pyetja kërkimore nr 8: Cila është marrëdhënia mes karakteristikave të motivimit në punë dhe variablave demografikë (mosha, gjinia, statusi civil, niveli arsimor, vitet e punës në një institucion akademik)?

- **Objektivi nr 6:** Të masë marrëdhënien mes nivelit të përgjithshëm të kënaqësisë lidhur me plotësimin e nevojave të jashtme në punë dhe variablave demografikë si: mosha, gjinia, statusi civil, niveli arsimor, vjetërsia në punë, vitet e punës në një institucion akademik etj.

Pyetja kërkimore nr 9: Cila është marrëdhënia mes nivelit të përgjithshëm të kënaqësisë lidhur me plotësimin e nevojave të jashtme në punë dhe variablave demografikë (mosha, gjinia, statusi civil, niveli arsimor, vitet e punës në një institucion akademik etj)?

- **Objektivi nr 7:** Të masë marrëdhënien mes karakteristikave të nevojave të jashtme në punë dhe variablave demografikë si: mosha, gjinia, statusi civil, niveli arsimor, vjetërsia në punë, vitet e punës në një institucion akademik etj.

Pyetja kërkimore nr 10: Cila është marrëdhënia mes karakteristikave të nevojave të jashtme në punë (pagesa, kushte pune, marrëdhënie ndërpersonale, marrëdhënie me drejtuesit) dhe variablave demografikë (mosha, gjinia, statusi civil, niveli arsimor, vitet e punës në një institucion akademik)?

1.3. Përcaktimi operacional i variablave të studimit

Operacionalizimi i variablave madhorë të studimit është realizuar nga studimi i literaturës, mbështetur në teoritë kryesore. Kështu operacionalizimi i variablit të motivimit në punë është zbërthyer në pesë komponentë të cilët janë: identiteti detyrës, llojshmëria e mjeshtrivë, rëndësia e detyrës, autonomia dhe feedback-u në punë.

Identiteti detyrës – përkon me kryerjen e një pjese pune të plotë dhe të dallueshme, dmth bërjen e një pune nga fillimi në fund me një të ardhur (rezultat) të dukshme.

Llojshmëria e mjeshtrive – vetë puna kërkon llojshmëri aktivitetesh që përfshijnë përdorimin e mjeshtrive dhe talenteve të ndryshme, duke ndikuar kështu në përfshirjen, motivimin dhe produktivitetin në punë.

Rëndësia (domethënia) e detyrës – lidhet me faktin se sa puna ka rëndësi thelbësore në jetën e njerëzve të tjerë pavarësisht se këta njerëz janë brenda në organizatë ose jashtë saj.

Autonomia – përkon me lirinë, pavarësinë dhe mundësinë që ka punonjësi në programimin e punës dhe përcaktimin e procedurave që do përdoren.

Feedback-u në punë – shkalla në të cilën kryerja e punës siguron individin me informacion të qartë dhe të drejtpërdrejtë për efektivitetin e ekzekutimit të tij.

Në këto kushte mund të përllogarisim një tregues që quhet *potenciali motivues i një pune*. Ky është një lloj indeksi që tregon masën në të cilën karakteristikat e punës nxisin motivim për atë që i kryen.

Ndërkohë që nevojat e jashtme në punë janë zbërthyer në katër komponentë thelbësor që janë: pagesa dhe përfitime, kushtet e punës, marrëdhëniet ndërpersonale dhe marrëdhëniet me drejtuesit.

Pagesa dhe përfitime nënkupton shkallën në të cilën një punë ofron pagesa të mira për punonjësit të ngjashëm me institucionet e tjera në të njëjtin nivel, plane të sigurta sigurimesh dhe pensioni, status nga pozicioni aktual i punës dhe vlerësim në shoqëri.

Kushtet e punës janë zbërthyer në ambiente fizike brenda dhe jashtë fakultetit, mjete dhe pajisje, ndriçim, mundësi kërkimi në bibliotekë, numër studentësh nëpër klasa etj.

Marrëdhëniet ndërpersonale i referohen faktin sesa puna ofron një marrëdhënie bashkëpunimi, mirëkuptimi dhe respekti ndërmjet kolegëve.

Marrëdhëniet me drejtuesit nënkupton shkallën në të cilën puna ofron një marrëdhënie besimi, vlerësimi, mirënjohje dhe respekti nga drejtuesit.

1.4. Organizimi studimit

Organizimi i këtij disertacioni është bërë në gjashtë kapituj kryesorë:

Në kapitullin e parë përfshihen çështje të cilat kanë të bëjnë me përcaktimin e problemit që do të studiohet, së bashku me konceptet bazë të lidhura me të, qëllimin e studimit dhe objektivat e tij, pyetjet kërkimore, operacionalizimin e variablave dhe organizimin e punimit.

Kapitulli i dytë paraqet një rishikim të literaturës të lidhur me variablat madhorë të studimit. Rishikimi i literaturës ka patur për qëllim të përmbledhë këndvështrimet më të rëndësishme në lidhje me faktorët e brendshëm dhe të jashtëm që ndikojnë në motivimin në punë të punonjësve akademikë. Në këtë kapitull janë trajtuar gjithashtu teoritë bazë që studiojnë motivimin si dhe janë dhënë qasje të ndryshme mbështetur në studime të mëparshme. Këto studime kanë prezantuar gjetje mbi motivimin në punë në Arsimin e Lartë, si dhe është trajtuar lidhja e tij me nevojat e jashtme dhe variablat demografikë.

Kapitulli i tretë përshkruan metodologjinë e përdorur. Ai nis me një hyrje dhe prezantim të qëllimit dhe objektivave të studimit. Më pas përshkruhet kampioni dhe metoda e përzgjedhjes së tij, procedura e mbledhjes së të dhënave, instrumenti i përdorur dhe qëndrueshmëria e brendshme e tij, normat metodologjike të studimit përfshirë këtu besueshmërinë, vlefshmërinë dhe aspektin etik të punimit, analiza statistikore e të dhënave si dhe kufizimet e studimit.

Në kapitullin e katërt janë paraqitur gjetjet e studimit. Në këtë kapitull, është dhënë një profil i plotë përshkruar i të gjithë variablave demografikë të pjesëmarrësve në studim, si dhe janë prezantuar gjetjet kryesore që kishin lidhje me pyetjet e kërkimit.

Kapitulli i pestë vijon me diskutimin dhe analizën e rezultateve. Këtu prezantohen në mënyrë kritike gjetjet e studimit, krahasimi me të dhënat e studimeve të mëparshme si dhe qëndrimi i studiueses lidhur me çështjen.

Në kapitullin e gjashtë dhe të fundit të këtij punimi, përmbledhen të gjitha përfundimet e nxjerra gjatë punës, si dhe jepen rekomandimet për përmirësimet që mendohet të bëhen me qëllim rritjen e motivimit në punë. Në këtë pjesë propozohen edhe rekomandime specifike për studime të mëtejshme në këtë fushë.

Studimi shoqërohet me anekset që kanë të bëjnë me tabelat, grafikët, instrumentet si dhe bibliografia e përdorur për nevojat e punës.

KAPITULLI I DYTË

SHQYRTIMI I LITERATURËS

Në këtë kapitull paraqiten kontributet për zhvillimin e koncepteve kyçe mbi motivimin dhe nevojat në punë sipas autorëve të ndryshëm. Ato janë parë nga disa këndvështrime, ku çdo studiuës është përpjekur të sjellë diçka të re në studimin e tij. Janë analizuar teoritë bazë të nevojave që i shërbejnë qëllimit dhe fokusit të studimit si dhe është trajtuar gjerësisht modeli i karakteristikave në punë i cili studion motivimin e brendshëm të punonjësve. Në fund shqyrtohen studime të mëparshme të lidhura me temën dhe variablat e saj.

2.1. Koncepti i motivimit në punë

Në shumë fusha të jetës apo veprimtari të caktuara lindin vazhdimisht kërkesa në rritje dhe ndërkohë plotësimi i tyre bëhet një nevojë e domosdoshme. Në këtë vështrim mund të sjellim plot fakte e dukuri nga jeta e përditshme të cilat dëshmojnë për nxitjen e motivimit të individëve si psh: drejtues të kompanive të mëdha janë shumë të interesuar të rrisin produktivitetin në punë e për këtë duhet të motivojnë më mirë punonjësit e tyre; mësuesit dhe akademikët janë kurdoherë të interesuar të përmirësojnë cilësinë e punës për përvetësimin e programeve mësimore e për këtë duhet të rrisin aftësitë e tyre profesionale në mënyrë që auditori të nxitet për të mësuar; biznesmenët janë të interesuar për motivacionet jetësore të konsumatorëve e kështu me radhë. Studimi i motivacionit në psikologji merr një trajtë shumë të gjerë. Ai përfaqëson hapin e parë drejt veprimit dhe sjelljeve të caktuara. I nënshtrohet një procesi të brendshëm përpunues pasi vihen në lëvizje komponentë të shumtë me natyrë konjitive, emocionale dhe sjellore. Të gjitha këto më pas realizojnë motivimin e individit.

Studimet për motivimin në punë nisin vite më parë duke trajtuar elementët bazë të individit që janë motivet dhe nevojat. Teori të ndryshme përpiqen të zbulojnë nga motivohen njerëzit për të bërë punën e tyre dhe si këto motive ndikohen nga shpërblimi që ata marrin.

Ndërkohë që teoritë ekonomike përqëndrohen më tepër tek të ardhurat dhe shpenzimet, psikologët mbrojnë idenë që përfitimi është një motiv i konsiderueshëm në punën tonë, por jo determinues.²⁶ Kjo nënkupton faktin që ne shumë herë motivohemi së brendshmi. Por studimet kanë treguar që kaq nuk mjafton. Kanfer et al²⁷ theksojnë mundësinë e përdorimit të burimeve për të realizuar sjelljen e dëshiruar. Ata vlerësojnë proceset motivuese si shumë të rëndësishme për individin në veçanti dhe organizatën në tërësi.

Një punonjës i motivuar ndikon pozitivisht në arritjet dhe produktivitetin e punës. Por pavarësisht kësaj ky rezultat ndikohet shumë herë edhe nga kushtet e punës, strategjia e organizatës, praktikat menaxhuese apo format shpërblyese. Ndaj pavarësisht se shumë studime theksojnë faktin që politikat pozitive të motivimit të punonjësve kanë ndikim në rritjen e produktivitetit, vlen për t'u përmendur roli i elementëve të jashtëm në këtë proces. Ndërhyrjet, shpërblimet apo stimujt e tjerë të jashtëm rrisin motivet tona të brendshme për të bërë më mirë punën që na është ngarkuar.²⁸

Edhe pse historikisht motivimi është trajtuar si një pjesë e brendshme e individit, shpeshherë e padukshme dhe vështirë e matshme, teoritë dhe studimet e mëvonshme kanë hedhur dritë dhe e kanë parë atë në disa këndvështrime. Kështu për shembull në teorinë e barazisë motivimi në punë është parë në nivel qëndrimesh dhe sjelljesh, ndërkohë që teoria e vendosjes së qëllimit trajton sjelljen si elementin e parë tregues të motivacionit. Individët veprojnë të nxitur nga motivet dhe vlerat që mbartin ato.²⁹ Ato më pas orientojnë sjelljen tonë. Studiuesit e hershëm të personalitetit, sjelljes organizacionale dhe zhvillimit të karrierës theksojnë rëndësinë e motivacionit në vendosjen e qëllimeve, përzgjedhjen e personelit dhe performancën në punë. Në të njëjtën kohë ai është parë i lidhur me suksesin, produktivitetin dhe përmbushjen e detyrave të caktuara. Kur motivacioni është i lartë, sukcesi dhe rezultati pritet të jenë në të njëjtat nivele.³⁰

²⁶ Frey, B. S, Benz, M. (2002), From Imperialism to Inspiration: A Survey of Economics and Psychology, Zurich: Institute for Empirical Research in Economics, Working Paper No. 118, fq 3 – 4.

²⁷ Kanfer R, Chen G & Pritchard. R, (2008) Work motivation. Past, present and future. Routledge, Taylor & Francis Group, London. Fq 3-5.

²⁸ Plantinga M, 2006, Employee Motivation and Employee Performance in Child Care. The effects of the introduction of market forces on employees in the Dutch child-care sector. ISBN 90-367-2695-6, fq 3

²⁹ McClelland, D.C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. American Psychologist, 40, 812–825.

³⁰ Brady P. R, (2008). Work Motivation Scale (ISBN 978-1-59357-469-7) Published by JIST Works, an imprint of JIST Publishing, fq 2.

Në literaturën psikologjike gjejmë përkufizime të ndryshme rreth motivimit të cilat në tërësinë e tyre theksojnë të paktën dy aspekte themelore: Së pari vetë termi motivim shënon përpjekjet që bën individi drejt përmbushjes së nevojave jetësore duke përkushtuar të gjitha forcat dhe energjitë e domosdoshme. Së dyti termi merr një kuptim më specifik, pasi lidhet edhe me ndërhyrjet që mund të bëhen nga jashtë për të përforcuar aspekte të vecanta.

Ndryshe përkufizimin e motivimit e gjejmë si gatishmëria e një individi që përpiqet për arritjen e objektivave të organizatës duke vënë në përdorim një sasi të madhe energjish dhe përpjekjesh, me kusht që këto përpjekje të sjellin plotësimin e objektivave të tij individuale. Meqënëse punonjësit janë të ndryshëm nga njëri – tjetri, edhe objektivat e tyre personale apo e thënë ndryshe ajo çka duan ata të arrijnë nga qenia dhe puna e tyre në organizatë është e shumëllojshme. Është detyrë e drejtuesve të identifikojnë dhe kuptojnë dallimet individuale dhe t'i ndihmojnë punonjësit që të plotësojnë gjithë atë çka duan nga organizata.³¹ Por kjo nuk është gjithmonë e lehtë. Punonjësit ndryshojnë me kalimin e kohës e si rezultat edhe kërkesat që ata kanë ndaj punës rriten. Për këtë arsye shumë autor e kanë trajtuar motivimin si një koncept të vështirë për tu futur brenda kornizave të përcaktuara qartë. Një sërë përkufizimesh janë dhënë që në fillim të shekullit 20 dhe vazhdojnë të përmirësohen edhe sot.

Kështu sipas Maslow³² *“Motivimi është një dëshirë, tendencë, shtysë për të përfunduar një detyrë apo punë të nisur më parë”*. Stimuj të ndryshëm motivojnë njeriun për të mësuar dhe performuar në punën e tij. Tek disa ndikon kënaqësia që marrin nga puna e bërë, tek të tjerë shpërblimi dhe përfitimet. Në motivohemi si rezultat i nevojës që kemi për të përmbushur potencialin tonë. Sa më shpejt një nevojë të plotësohet, aq më shumë lëvizim drejt nevojave të niveleve më të larta deri në vetëaktualizim. Kjo është kritikuar me kohën, pasi nevojat e punonjësve nuk janë gjithmonë të njëjta. Studimet kanë hedhur poshtë idenë se plotësimi i nevojave të një niveli, aktivizon menjëherë nevojat e nivelit tjetër më të lartë. Ato kanë arritur në përfundimin se modeli i dhënë nga Maslow prezanton motivimin në punë, por duhet rianalizuar ndarja dhe kalimi në nivelet hierarkike.

Ndërkohë që Vroom³³ e pa motivimin të lidhur ngushtë me performancën duke theksuar faktin që *“sa më shumë të motivuar të jenë punonjësit në punën e tyre, aq më e lartë do jetë*

³¹ Kasimati M. 2002. Sjellje organizative, Tirane, , fq 185 – 187

³² Maslow, A.H. (1943). A theory of Human Motivation. Psychological Review, 50, f. 370.
<http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.html>.

³³ Vroom V H. 1964. Work and motivation. New York: Wiley. f 331.

performanca dhe rezultatet". Teoria presupozon se çdo individ është një vendimmarrës racional i cili përcakton se cilat do jenë aktivitetet ku ai do mbështetet për të marrë shpërblimet e dëshiruara. Për këtë arsye çdo punonjës sillet dhe reagon në varësi të përpjekjeve personale dhe performancës që pritet prej tij. Sa më të larta të jenë pritshmëritë e punonjësit, aq më shumë ai do të përpiqet dhe do kontribuojë me punën e tij.

Më vonë Golembiewski³⁴ e përkufizoi motivimin në punë si një *"gadishmëri të organizatës për të përmbushur qëllimet e vendosura duke shfrytëzuar më së miri burimet që ka në dispozicion"* (përfshirë kryesisht burimet njerëzore). Në këtë kontekst mbetet detyrë e drejtuesve të identifikojnë format dhe mënyrat efikase motivuese duke i ardhur në ndihmë qëllimit të përgjithshëm. Për organizatën është e vështirë të plotësojë nevojat personale dhe vlerat e çdo punonjësi. Megjithatë nëse organizata siguron autoritetin e përshtatshëm për të hartuar aktivitetet e punës për çdo punonjës individualisht, atëherë ajo zgjedh dhe rrugët e duhura motivuese duke i përdorur më së miri të gjitha burimet e saj.

Paralel me këtë, Kovach³⁵ e quan motivimin në punë si *"qëndrim të punonjësit ndaj punës i cili lidhet më pas me dimensionet e tjera si kënaqësia, përkushtimi, përfshirja, ulja e mungesave etj."* Qëndrimet pozitive janë teorikisht ekuivalente të motivacionit të lartë, ndërkohë që e kundërta ndodh me ato negative. Punonjësit e motivuar besojnë se puna e tyre do shpërblehet, shqetësohen për cilësinë e asaj që bëjnë dhe përkushtohen maksimalisht. Ky përkufizim ndryshe nga ai më sipër thekson rolin e punonjësve në sjelljen që ata kryejnë. Ndaj pavarësisht përkushtimit dhe angazhimit të organizatës, nëse një individ ka qëndrime negative për punën që bën dhe vlerësimin që merr, përfshirja e tij do jetë minimale.

Ndërkohë që autorë të tjerë e shohin si *"një predispozitë për të përmbushur nevojat e paplotësuara që kanë punonjësit në vendin e punës"*. Kjo duket e ngjashme me teorinë e nevojave të Maslow, i cili vë në fokus primar plotësimin e nevojave. Në të njëjtën linjë duket se kanë vazhduar edhe Pintrich dhe Schunk³⁶ ku motivimi është parë *"si një nevojë e brendshme e paplotësuar që përpiqet të kënaqet sa më shpejt të jetë e mundur, si procesi në të cilin ne nxitemi të përmbushin qëllimet që kemi dhe t'i mbajmë ato në nivele të qëndrueshme."* Sot koncepti

³⁴ Golembiewski, R. T. (1973). Motivation. In Carl Heyel (Ed.), *The Encyclopedia of Management* 2nd. New York: Van Nostrand Reinhold

³⁵ Kovach, K. A. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different job answers. *Business Horizons*, 30. 58-65. Copyright 2001.

³⁶ Pintrich, P. & Schunk, D. (1996). *Motivation in Education: Theory, Research & Applications*, Ch. 3. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, The role of expectancy and self efficacy beliefs, <http://www.des.emory.edu/mfp/PS.html>.

tradicional i punës që plotëson nevojat bazë të individit ka ndryshuar. Ato ndryshojnë vazhdimisht në varësi të zhvillimit të sistemit të punës dhe kërkesave gjithnjë e në rritje. Nevojat ndryshojnë nga një punonjës në tjetrin, nga një kohë në tjetrën dhe nuk mund të ndiqen strategji të përgjithshme. Ato duhen specifikuar në varësi të postit të punës dhe individit.

Në fillim të shekullit 21 gjejmë autorë të tjerë që kanë studiuar motivimin dhe e kanë parë atë në këndvështrime të ndryshme. Për Kreitner³⁷ motivimi është parë si *“një proces fiziologjik dhe psikologjik që orienton dhe drejton sjelljen”*. Ai është pika qendrore ku përqëndrohen gjithë njohuritë dhe konceptet për individin në vendin e punës. Motivimi përfaqësohet nga forcat që veprojnë mbi ose brenda një personi dhe që e detyrojnë atë të sillet në një mënyrë të caktuar të orientuar nga disa qëllime. Duke vazhduar me përkufizimet e mëparshme, Cole³⁸ e operacionalizoi motivimin si *“gadishmëria që ka një individ për të ushtruar nivelet më të larta të përpjekjeve drejt qëllimeve organizative, për të përmbushur disa nevoja personale”*. Në këtë përkufizim ai përpiket të gjejë një pikë të përbashkët mes kontributit personal të individit dhe asaj që ofron organizata. Kur ne presim të shpërblehemi për punën që bëjmë, motivohemi të japim maksimumin. Ndryshe ndodh në raste të tjera. Pavarësisht dëshirës së brendshme dhe angazhimit personal, individi redukton përpjekjet, kur sheh që puna e tij nuk merr shpërblimin e duhur. Duket se në të njëjtën qasje kanë vazhduar edhe autorët e tjerë me punën e tyre. Për Scott et al³⁹ *“Motivacioni është procesi i përmbushjes së nevojave që do të thotë se kur nevojat e njeriut plotësohen, ai nxitet të shtojë përpjekjet drejt qëllimit të vendosur nga organizata.”* Në të njëjtën kohë nëse do i referoheshim Armstrong⁴⁰, një ndër elementët kyç në zhvillimin e punës është gjetja e formave të përshtatshme të shpërblimit të personelit me qëllim rritjen e motivacionit në radhët e tyre. Ndaj kuptimi se çfarë i motivon njerëzit në punën që bëjnë mbetet i një rëndësie të veçantë. Motivi ndryshe quhet një arsye për të ndërmarrë një nismë të caktuar. Mbetet në fokus të teorive të motivacionit për të kuptuar këto arsye. Për të *“Motivacioni është arti që ndihmon njerëzit të përqëndrojnë të gjitha energjitë dhe aftësitë e tyre në përmbushjen e detyrave në mënyrën më të mirë të mundshme”*. Ndaj përpara se të ndikojmë në motivacionin e

³⁷ Kreitner R, & Kinicki A, 2001, “Organizational behavior” Boston: IRWIN, vëll.V, fq 205 - 206.

³⁸ Cole S. Michael et al 2004, Stages of learning motivation: development and validation of e measure, Journal of applied social psychology.

³⁹ Scott M, Swartzel K, Taylor W, 2005, Extension Agents’ Perceptions of Fundamental Job Characteristics and Their Level of Job Satisfaction, Journal of Southern Agricultural Education Research, Volume 55, Number 1, fq 2.

⁴⁰ Armstrong M, (2006), A handbook of human resource management practice, 10 edition, London, Kogan Page, fq 251 – 253.

punonjësve, duhet të kuptojmë çfarë i shtyn ata drejt marrjes së një veprimi dhe si duan ta bëjnë këtë gjë. Përkufizimi i fundit nga Ololube⁴¹ mbi motivimin në punë përmbledh shumë aspekte të prekura më sipër dhe i përshtatet më mirë mjedisit bashkëkohor të punës. Ai e trajtoi atë si “*një tërësi forcash, dëshirash, nevojash apo tensioni të individit për të realizuar detyrën e dhënë*” .

Siç shihet në përcaktimet e mësipërme të motivimit preken pamje komplekse të tij të cilat në fund të fundit shprehin anën jetësorë dhe funksionale të individit. Në vetvete ai përmbledh një sërë komponentësh të lidhur me mjedisin e stimuluj të ndryshëm, të brendshëm apo të jashtëm, të lindur ose të fituar gjatë jetës. Ata vihen në funksion të prirjeve për të arritur suksesin e dëshiruar, për të plotësuar nevojat, për të reaguar në mënyrë të përshtatshme ndaj stimulujve si dhe për të shmangur rrezikun nga dështimi. Si përmbledhje, motivimi në punë është parë si një koncept gjithëpërfshirës dhe shumëdimensional i përbërë nga një sërë faktorësh që kanë nevojë për vëmendje të veçantë për t’u operacionalizuar dhe matur. Ai përmban forca të brendshme që nxisin organizmin për të vepruar, ndikuar këto nga shumë elementë të jashtëm si kushte pune të favorshme, marrëdhënie ndërpersonale pozitive dhe shpërblim në përputhje me kontributin personal. Njohja e mirë e këtyre dimensioneve ndihmon studiuesit në matjen e motivimit në punë të punonjësve.

2.2. Këndvështrime teorike mbi zhvillimin e motivimit në punë

Procesi i motivimit është shumë më kompleks dhe i ndërlikuar sa duket. Njerëzit kanë nevoja të ndryshme, caktojnë qëllime për t’i përmbushur ato dhe ndërmarrin një sërë veprimesh. Për këtë arsye vetëm një teori apo strategji nuk mund t’i kënaqë të gjithë. Teoritë e motivimit përpiqen të analizojnë dhe shpjegojnë, përse njerëzit në punë priren të reagojnë në përputhje me përpjekjet dhe kontributin personal. Ato përshkruajnë format dhe mënyrat efikase sesi organizata mund t’i stimulojë punonjësit drejt arritjes së rezultatit, pse jo duke përmbushur edhe nevojat personale të gjithësecilit.⁴²

⁴¹ Ololube P. Nwachukwu, 2006, Teachers Job Satisfaction and Motivation for School Effectiveness: An Assessment, published in Essays in Education, Volume 18, Department of Education at the University of South Carolina, Aiken, fq 3.

⁴² Armstrong M. (2006), A handbook of human resource management practice, 10 edition, London, Kogan Page, fq 251 – 253.

Teoritë e para të motivimit si ajo e arritjeve e Atkinson⁴³ dhe e hierarkisë së nevojave e Maslow⁴⁴ identifikuan motivet bazë dhe proceset mbi të cilat realizohet qëllimi dhe sjellja e dëshiruar. Ndërkohë gjatë zhvillimit të psikologjisë organizative, teoritë e strukturimit të punës⁴⁵ u fokusuan në gjetjen e ekuilibrave mes individit dhe punës që ai bën. Më pas gjatë mesit të shekullit 20 studimet në psikologjinë konjitive dhe të sjelljes sollën pikëpamje të reja në këtë drejtim duke analizuar kështu të gjithë procesin nisur nga sjellja e dëshiruar, pritshmëritë e individit dhe veprimet që kryen deri në përmbushjen e qëllimit final. Përfaqësues të kohës propozuan teori të reja të motivimit në punë si ajo e vendosjes së qëllimeve e Locke & Latham (1990), teoria social-konjitive e Bandurës (1986) dhe modeli i shpërndarjes së burimeve nga Kanfer and Ackerman (1989). Këto u pasuan nga autorë të tjerë të cilët morën në konsideratë edhe element social, emocional dhe konjitiv të procesit motivues.⁴⁶

Më poshtë jepen të përmbledhura disa nga teoritë bazë të motivimit në punë që i shërbejnë qëllimit dhe dizajnit të studimit. Në fund të seksionit avantazhet dhe disavantazhet e secilës trajtohen nën këndvështrimin kritik. Kështu autorët si Maslow, McClelland, Alderfer dhe Herzberg kanë analizuar sjelljen e punonjësit në varësi të nevojave që ai kërkon të plotësojë në punë. Hackman dhe Oldham e kanë parë procesin duke u përqëndruar më tepër në elementët e brendshëm të individit: se si puna dhe strukturimi i detyrave ndikojnë pozitivisht në motivim. Autori i fundit i marrë në shqyrtim është Adams dhe teoria e barazisë. Ai merr në konsideratë plotësimin e nevojave të punonjësve në varësi të kontributit që japin dhe përfitimeve që marrin krahasuar kjo me kolegët e së njëjtës strukturë.

2.2.1. Teoria e motivimit nëpërmjet strukturimit të punës

Një prej faktorëve më të rëndësishëm që ndikojnë mbi nivelin e motivimit të një punonjësi është struktura e punës së tij. A ka variacion puna apo është e përsëritshme dhe monotone? A mbikqyret puna në mënyrë të ngushtë? A i jep puna hapësirë individit që e kryen?

⁴³ Atkinson, J. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64, 359-372.

⁴⁴ Maslow, A. H. (1943). A theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, f. 370. <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.html>.

⁴⁵ Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

⁴⁶ Kanfer R, Chen G & Pritchard. R, (2008) *Work motivation. Past, present and future*. Routledge, Taylor & Francis Group, London. Fq 3-5.

Përgjigjet për pyetje të tilla pa dyshim kanë efektin e vet të rëndësishëm mbi aftësitë motivuese të një pune dhe si pasojë edhe mbi nivelin e produktivitetit që do të ketë kryerësi i punës. Projektimi i punës lidhet ngushtë me motivimin. Punonjësit kanë nevojë që përpiqen t'i plotësojnë. Disa prej tyre mund të plotësohen jashtë mjedisit të punës. Meqënëse koha që harxhon një njeri në punë përbën një pjesë jo shumë të madhe të kohës zgjuar, ka plot mundësi që ai të gjejë kënaqësi nga shumë aktivitete të tjera që janë jashtë punës. Nga ana tjetër, punët që i japin individit shpërblyes të brendshëm – sfidë dhe liri më të madhe, individit i konsideron tërheqëse – janë motivuese në vetvete duke plotësuar kështu nevojën për të kërkuar motivues të jashtëm.⁴⁷

Teoria e motivimit nëpërmjet strukturimit të punës është mbështetur në teoritë e Herzberg (1966), Turner dhe Lawrence (1965), Blood dhe Hulin (1967) të cilët kanë studiuar marrëdhëniet ndërmjet punonjësve dhe punës që ata bëjnë. Bazuar në këto themele, Hackman dhe Oldham krijuan teorinë e cila e vë theksin në strukturimin e punës me qëllim rritjen e motivimit, kënaqësisë dhe produktivitetit të punonjësve. Sipas tyre një punonjës duhet ta perceptojë punën që bën si të vlefshme dhe me kuptim, të ndiejë përgjegjësi për produktin final si dhe të informohet vazhdimisht mbi ecurinë e asaj që bën. Të tre këta elementë duhet të jenë të pranishëm në çdo punë. Por si mund të fitohet një ndarje e tillë? Këto gjëndje psikologjike ndikohen nga variabla që përcaktojnë potencialin e brendshëm motivues të një pune. Një punë në nivele të larta motivuese, shkakton gjëndje positive tek punonjësi dhe sjell rritje të përfitimeve në nivel individual dhe organizativ. Ndaj pesë karakteristikat e punës janë parë të lidhura pozitivisht me tre gjëndjet psikologjike që ato shkaktojnë si dhe me motivacionin e brendshëm të individit. Studimet kanë treguar se sa më të larta rezultatet lidhur me këto pesë variabla aq më shumë i motivuar është punonjësi së brendshmi dhe aq më të larta pritet të jenë rezultatet e tij.⁴⁸ Teoria fokusohet në dizenjimin e punëve sipas pritshmërive që kanë punonjësit duke patur në fokus motivimin e tyre dhe rritjen e kënaqësisë. Sipas një teorie të ngjashme nga Turner dhe Lawrence

⁴⁷ Kasimati M. 2002. Sjellje organizative, Tirane, , fq 185 – 187

⁴⁸ Debnath C. S, Tandon S. & Pointer V. L, 2007. Designing business school courses to promote student motivation: an application of the job characteristics model. Journal of management education, Organizational Behavior Teaching Society , fq 2.

punëdhënësi duhet të krijojë kushtet e nevojshme në punë për të orientuar punonjësit drejt rritjes së produktivitetit.⁴⁹

Si shumë teori edhe teoria e motivimit nëpërmjet strukturimit të punës ka pësuar një sërë ndryshimesh. Këto ndryshime kanë ardhur si rezultat i përcaktimit në mënyrë sa më të saktë të parashikuesve të suksesit në punë. Mbështetur në përmbushjen e nevojave të punonjësve, autorët kanë kërkuar të identifikojnë variablat që lidhen ngushtësisht me pritshmëritë e individit. Në gjetjet e hershme të Hackman dhe Lawler u identifikuan katër variabla thelbësore që korrespondojnë me motivacionin e brendshëm të punonjësve, ndërkohë që në studimet e mëvonshme (pas viteve '70) u pa si e rëndësishme edhe domethënia e detyrës, e cila ndikonte në kuptimin që puna ka për individin. Për testimin e teorisë janë ndërmarrë disa hapa deri në krijimin e një shkalle matëse e njohur me termin “Shkalla e kategorizimit të punës”.⁵⁰ Edhe pse modeli është aplikuar në më shumë se 30 vjet, ai është kritikuar pasi nuk merr në konsideratë faktorët e jashtëm që kanë ndikim në motivacionin e individit si: marrëdhëniet ndërpersonale, përfitimet dhe kushtet e punës. Studimet e hershme kanë vënë theksin në rëndësinë e mjedisit social brenda organizatës. Marrëdhëniet pozitive ndikojnë në mirëqënien e individit dhe qëndrimet e tij ndaj punës. Ato krijojnë një klimë të favorshme, përkushtim dhe entuziazëm. Ndaj përmirësimi i tyre pritet të ndikojë pozitivisht në rritjen e motivacionit. Suporti social nga kolegët dhe drejtuesit përmirëson perceptimin e roleve brenda institucionit, nxit frymën bashkëpunuese dhe komunikimin mes palëve. Kjo më pas shoqërohet me një ndarje më të mirë të detyrave, përmirësim të vazhdueshëm përmes sugjerimeve që jepen dhe dëshirë për të qëndruar gjatë në atë pozicion.⁵¹

Literatura tregon se motivimi i punonjësve ndikohet nga klima që krijohet në punë, e cila lidhet me shumë faktor si lloji i detyrës, pavarësia, vlerësimi, statusi social etj. Fatmirësisht sot shumë drejtues kanë mundësinë për të strukturuar punën e punonjësve të orientuar drejt rritjes së motivacionit dhe produktivitetit. Ndaj dhe ky model përforcon riorganizimin e karakteristikave të punës në funksion të individit dhe organizatës. Ka dy rrugë që mund të ndiqen në këtë drejtim.

⁴⁹ Lawrence M. R, 2001, The application of Hackman and Oldham job characteristics model to perceptions community music school faculty have towards their job, Dissertation Prepared for the Degree of Doctor of Philosophy, University of north Texas

⁵⁰ Miner B. J, 2005, Essential theories of motivation and leadership, New York, M.E. Sharpe, fq 75.

⁵¹ Humphrey E. S, Nahrgang D. J & Morgeson P. F, 2007, Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. Journal of applied psychology, Vol. 92, No. 5, fq 4.

Njëra, *tradicionale* ka të bëjë me përshtatjen e njerëzve me punën. Ajo bazohet në supozimin që me kalimin e kohës individi arrin të përshtatet me çfarëdolloj situatë pune. Në këtë lloj këndvështrimi injorohen krejtësisht qëndrimet e njeriut ndaj punës. Në qendër të vëmendjes është arritja e efikasitetit maksimale ekonomike dhe teknologjike. Në kontrast me këtë, rruga *moderne* ka në qendër idenë e përshtatjes së punës me njeriun që do ta kryejë. Punët e projektuara sipas kësaj filozofie mbështeten në koncepte të tilla si zgjerimi i punës, rrotacioni, pasurimi i punës dhe përmirësimi i karakteristikave të saj.⁵²

Ky model është aplikuar gjerësisht në fushën e psikologjisë organizative duke marrë në shqyrtim institucione publike dhe private, biznese apo industri. Disa autorë kanë rekomanduar aplikimin e tij edhe në sistemin arsimor, gjë që ka rezultuar e suksesshme.

Kështu nga dy studime të bëra nga studiues të Universitetit të Tiranës në kohë të ndryshme brenda dhjetë viteve të fundit me punonjës të arsimit, rezulton se punonjësit me nivel të lartë akademik vlerësojnë më tepër faktin që puna të jetë interesante dhe që të japë më shumë mundësi për të marrë në të ardhmen përgjegjësi të reja. Interesant është fakti që kjo karakteristikë e punës vlerësohet më shumë nga punonjësit e rinj sesa nga të vjetrit, duke nënkuptuar kështu që gjeneratat e reja janë gjithnjë e më të interesuara për një punë me përmbajtje motivuese që u jep mundësi të realizohen dhe zhvillojnë potencialin e tyre profesional në veçanti dhe atë njerëzor në përgjithësi.⁵³

Ndërkohë që në një studim mbi perceptimin e punonjësve lidhur me karakteristikat e punës së tyre, domethënia e detyrës dhe llojshmëria e mjeshtrive ishin më shumë prezente krahasuar me feedback-un që jepte puna. Ata ishin të pakënaqur me vlerësimet nga eprorët lidhur me ecurinë dhe performancën e tyre. Mungesa e informacionit ndikonte negativisht në motivacionin për të punuar. Por një variabël i tretë që ndikonte tek punonjësit ishte edhe pagesa që ata merrnin, e cila nuk lidhej domosdoshmërisht me forcat e tyre të brendshme. Ky rezultat përforcon edhe njëherë teorinë që thekson se, kur punonjësit janë të motivuar së brendshmi nuk

⁵² Debnath C. S, Tandon S. & Pointer V. L, 2007. Designing business school courses to promote student motivation: an application of the job characteristics model. Journal of management education, Organizational Behavior Teaching Society, fq 2.

⁵³ Kasimati M. 2002. Sjellje organizative, Tirane, , fq 185 – 187

ndikohen nga faktorë të jashtëm që dobësojnë qëndrimin që ata kanë. Këta të fundit janë të orientuar drejt karrierës dhe japin maksimumin në punën e tyre.⁵⁴

Paralel me këtë, Debnath et al⁵⁵ analizuan motivacionin e studentëve për të mësuar duke përdorur strukturimin e punës përmes teorisë së Hackam dhe Oldham. Ata përdorën teknika të ndryshme që mendohej të kishin impakt në produktin final të tyre si: shkrimi i një plan biznesi për një produkt të ri, analiza e situatave problematike duke përfshirë edhe planet strategjike, krijimi i një strukture të re organizative si dhe projekt propozime mbi një tematikë të caktuar. Të gjitha më sipër u kërkuan të kryheshin individualisht nga secili student nga fillimi në fund. Në këtë mënyrë u stimulua puna e pavarur me produkt lehtësisht të matshëm. Subjektet u shprehën se ishin më shumë të motivuar në rastin, kur puna kryhej nga ata nga fillimi në fund, pasi edhe rezultati reflektonte përpjekjet reale të gjithësecilit.

a. Pesë karakteristikat bazë që përmban teoria e motivimit nëpërmjet strukturimit të punës

Identiteti detyrës – shkalla me të cilën një punë kërkon kryerjen e një pjese pune të plotë dhe të dallueshme, dmth bërjen e një pune nga fillimi në fund me një të ardhur (rezultat) të dukshme.⁵⁶

Llojshmëria e mjeshtërive – shkalla me të cilën një punë kërkon llojshmëri aktivitete që përfshijnë përdorimin e mjeshtërive dhe talenteve të ndryshme duke ndikuar kështu në përfshirjen, motivimin dhe produktivitetin në punë. Sa më i madh të jetë numri i aftësitë të përfshira, aq më kuptimplote është puna. Aftësitë e ndryshme mund të rriten në disa mënyra si rotacioni në punë, pasurimi dhe zgjerimi.⁵⁷ Modelimi i karakteristikave të punës në këtë nivel

⁵⁴ Scott M, Swortzel K, Taylor W, 2005, Extension Agents' Perceptions of Fundamental Job Characteristics and Their Level of Job Satisfaction, Journal of Southern Agricultural Education Research, Volume 55, Number 1, fq 2.

⁵⁵ Debnath C. S, Tandon S. & Pointer V. L, 2007. Designing business school courses to promote student motivation: an application of the job characteristics model. Journal of management education, Organizational Behavior Teaching Society, fq 2.

⁵⁶ Kasimati M. 2002 Sjellje organizative, Tirane, fq 185 – 187

⁵⁷ Hackam J, R 1980, Work redesign and motivation, Copyright 1980 by the American Psychological Association, Inc.0033-0175/80/1103-0445\$00.75, Vol 11, nr 3.

shoqërohet me zgjedhjen e strategjive dhe teknikave që i vijnë në ndihmë menaxhimit të suksesshëm në shumë organizata sot.⁵⁸

Rëndësia (domethënia) e detyrës – shkalla në të cilën puna ka rëndësi thelbësore në jetën e njerëzve të tjerë pavarësisht se këta njerëz janë brenda në organizatë ose jashtë saj. Rëndësia e detyrës e njohur ndryshe si vlera që ajo ka, lidhet ngushtësisht me suksesin, interesin dhe peshën që zë në të ardhmen.⁵⁹ Rezultatet në shumë studime kanë treguar se punonjësit janë më shumë të motivuar për t'u përfshirë nëse e perceptojnë punën e tyre si të rëndësishme, interesante dhe të lidhur me qëllimet personale. Në të kundërt pritet ulje e motivimit, kënaqësisë dhe tendencë për t'u larguar.⁶⁰ Një punë është më kuptimplote nëse ajo është e rëndësishme për njerëzit e tjerë për disa arsye. Për shembull, një ushtar mund të përjetojë më shumë përmbushje gjatë mbrojtjes së vendit të tij nga një kërcënim real sesa kur thjesht trajnohet për të qëndruar në gatishmëri në rast se lind një kërcënim i tillë.⁶¹

Autonomia në punë – shkalla në të cilën puna siguron liri, pavarësi, mundësi në programimin e punës dhe në përcaktimin e procedurave që do përdoren. Përpjekjet për të rritur autonominë mund të çojnë në pasurimin e punës. Dhënia e lirisë më të madhe në mënyrë që punonjësi të mund të kryejë punën dhe rritja e përgjegjësisë në punë duke reduktuar kontrollin e jashtëm janë disa nga mjetet e lidhura me veprimet që rrisin autonominë.⁶²

Në një studim të Deci & Ryan punonjësit që ishin shumë të kontrolluar në punën e tyre dhe ata me shumë pak kontroll, shfaqën nivele të ulta të motivacionit dhe rezultateve në punë. Ndërkohë që punonjësit që i përkisnin niveleve të moderuara, performuan më mirë dhe ishin të kënaqur me punën.⁶³ Gjithashtu Rasheed⁶⁴ thekson se kur punonjësit akademikë kanë pavarësi në

⁵⁸ Debnath C. S, Tandon S. & Pointer V. L, 2007. Designing business school courses to promote student motivation: an application of the job characteristics model. Journal of management education, Organizational Behavior Teaching Society, fq 3

⁵⁹ Atkinson, J. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. Psychological Review, 64, 359-372. <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1959-03029-001> parë në shtator 2011.

⁶⁰ Debnath *Ibid.* fq 4

⁶¹ Hackman J, R 1980, Work redesign and motivation, Copyright 1980 by the American Psychological Association, Inc.0033-0175/80/1103-0445\$00.75, Vol 11, nr 3.

⁶² Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology, 60, 159-170.

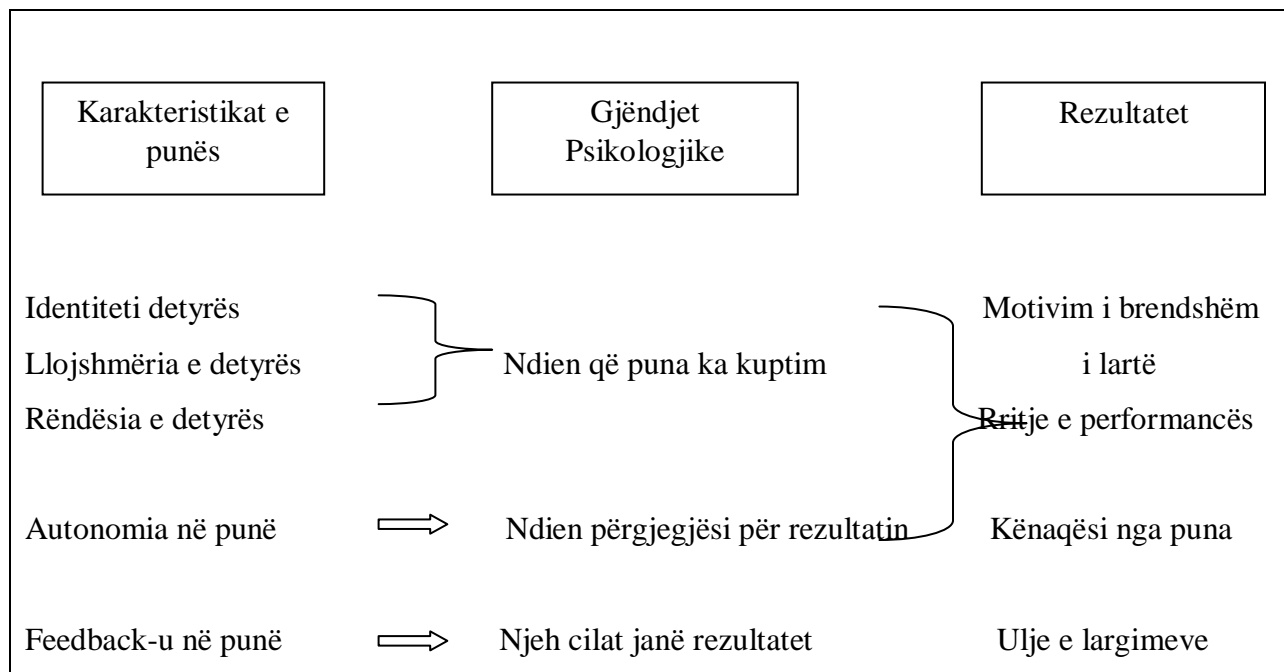
⁶³ Debnath *Ibid.* fq 5.

⁶⁴ Rasheed, I. M., Aslam, D. H., & Sarwar, S. 2010. Motivational Issues for Teachers in Higher Education: A Critical Case of IUB. Journal of Management Research ISSN 1941-899X 2010, Vol. 2, No. 2: E3.

kryerjen e aktivitetit të përditshëm, ndihen zot të punës së tyre dhe ndërmarrin më shumë iniciativa personale. Fuqizimi dhe motivimi i tyre lidhet drejtpërdrejtë me lirinë akademike: përgatitja e leksioneve, përmirësimi i programeve të lëndëve dhe përzgjedhja e teksteve ashtu si e mendojnë jo të ndikuar nga departamenti.

Feedback-u në punë – shkalla në të cilën kryerja e punës siguron individin me informacion të qartë dhe të drejtpërdrejtë për efektivitetin e ekzekutimit të tij. Ky informacion merret nga vetë puna, kolegët dhe drejtuesi direkt. Të dhënat tregojnë se vlerësimi dhe informimi i vazhdueshëm ndikon pozitivisht në përfshirjen dhe angazhimin në punë, parandalon gabimet dhe nxit përpjekjet. Studiuesit sugjerojnë atribuimin e suksesit në punë përpjekjeve dhe aftësive që shfaq punonjësi, dhënien e feedback-ut në një mënyrë konstruktive dhe përdorimin e shpërblimit për të motivuar progresin që është bërë.

Tabela 1. Teoria e motivimit nëpërmjet strukturimit të punës me karakteristikat përkatëse, sipas Hackman dhe Oldham.



Shpërblimi nga brenda ndodh atëherë kur punonjësi preferon ta kryejë atë përsëri për shkak të ndjenjave pozitive që i kanë lindur duke e bërë mirë herën e parë dhe jo për shkak të faktorëve të jashtëm që tentojnë ta motivojnë të punojë me efektivitet. Motivimi i brendshëm për të punuar përcaktohet nga egzistenca e tre gjëndjeve psikologjike që nga ana e tyre krijohen prej egzistencës së pesë karakteristikave që duhet të ketë puna. Thelbi i kësaj metode është të rritet potenciali motivues i një pune duke e riprojektuar atë në mënyrë të tillë që pesë karakteristikat bazë t'i ketë në nivelin më të lartë të mundur. Në këto kushte mund të përlllogarisim një tregues që quhet *potenciali motivues i një pune*. Ky është një lloj indeksi që tregon masën në të cilën karakteristikat e punës nxisin motivim të brendshëm për atë që i kryen. Kur motivacioni është i ulët, individi nuk do të përjetojë nxitje të brendshme nga kryerja e kësaj pune. Kur potenciali motivacioni është i lartë, puna mund të shërbejë si nxitëse e brendshme për atë që e kryen.⁶⁵

b. Tre gjendjet psikologjike që përjeton individi në punë

Individi ndien që puna ka kuptim – sipas teorisë tre karakteristikat e para (identiteti detyrës, llojshmëria e mjeshtërive dhe rëndësia e detyrës) kombinohen me njëra – tjetrën dhe i japin kuptim asaj që ne bëjmë. Në këtë mënyrë, punët që të krijojnë mundësi të përdorësh të gjitha aftësitë që ke duke e zhvilluar atë vetë nga fillimi në fund me një rezultat të konsiderueshëm, shihen si shumë të rëndësishme dhe të pëlqyeshme nga punonjësit.⁶⁶ Pra në këtë nivel, individi duhet të perceptojë punën e vet si të vlefshme, që ia vlen mundimit të tij ose si të rëndësishme sipas një sistemi vlerësimi që ai pranon.

Individi ndien përgjegjësi – punonjësi duhet të besojë që është ai vetë përgjegjës për rezultatet e punës së vet sepse këto rezultate vijnë nga përpjekjet, iniciativa dhe vendimet e veta jo nga ndjekja me përpikmëri e udhëzimeve të drejtuesit.

⁶⁵ Kasimati M. 2002 Sjellje organizative, Tirane.

⁶⁶ Elding J. D, 1988, Modelling Employee Motivation and Performance. A thesis submitted to the Faculty of Engineering of the University of Birmingham for the degree of doctor of philosophy, fq 76.

Individi njeh cilat janë rezultatet – vetë individi duhet të jetë në gjendje të përcaktojë herë pas here nëse rezultatet e punës së vet janë të kënaqshme apo jo.⁶⁷

Këto gjendje psikologjike shkaktojnë motivim të brendshëm. Sipas Hackman dhe Oldham individët ndjehen të shpërblyer nga brenda, kur *mësojnë* (njohja e rezultateve) që ata *personalisht* (perceptimi i përgjegjësisë) kanë bërë mirë një detyrë që iu intereson (punë që ka kuptim për ta). Këta shpërblyes të brendshëm e përforcojnë sjelljen e individit dhe shërbejnë si nxitës që ai të vazhdojë të përpiqet të kryejë sjelljen me sukses edhe në të ardhmen. Rezultati i saj është një cikël pozitiv i motivimit në punë, që përforcohet nga shpërblime që gjenerohen nga vetë cikli dhe që do të vazhdojë derisa të pushojë së egzistuari qoftë edhe njëra nga tre gjendjet psikologjike.⁶⁸

c. Potenciali i brendshëm motivues i punës

Pikët potenciale motivuese përlllogariten nga kombinimi i pesë karakteristikave të punës ashtu si është dhënë në formulën e mëposhtme:

Tabela 2. Formula e pikëve potenciale motivuese e kalkuluar nga Hackman dhe Oldham.⁶⁹

	Shumëllojshmëria	Identiteti	Rëndësia
Pikët	e mjeshtërive	+ i detyrës	+ e detyrës
Potenciale =	————— X Autonomia X Feedbacku i punës		
Motivuese	3		

Siç mund të shihet nga formula, një pikë afër 0 për një punë në autonomi apo informacionit në punë (feedback) do të zvogëlojë potencialin e përgjithshëm afër 0-s, përderisa

⁶⁷ Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

⁶⁸ Kasimati M. 2002 *Sjellje organizative*, Tirane. F 190.

⁶⁹ Hackman & Oldham *Ibid.*

një rezultat afër 0-s tek një prej tri variablave të cilat kontribuojnë në gjendjen psikologjike të kuptimit që ka puna, nuk do të ketë të njëjtin efekt.

Pikët potenciale motivuese japin një diagnozë sasiore të situatës (gjendjes) së punës në fjalë⁷⁰

d. Rekomandime për ristrukturimin e faktorëve përbërës të njësisë “punë”

Autorët në teorinë dhe studimet e ndërmarra kanë theksuar se potenciali motivues i një pune mund të rritet nëse zbatojmë gjarë riprojektimit (projektimit) pesë koncepte bazë:

Detyra të kombinuara – T’i japësh punonjësit më shumë se një pjesë të thjeshtë të punës për të bërë. Nëse copa (pjesë) të punës rigrupohen dhe bashkohen duke iu dhënë një njeriu për t’u kryer nga fillimi në fund, kostot pakësohen. Kjo rrit llojshmërinë e mjeshtërive që duhen përdorur dhe identitetin e punës që kryen, duke i dhënë një emër dhe kuptim punës.

Formimi i njësive natyrale të punës – T’u japësh punonjësve për të ekzekutuar një pjesë të punës që ka kuptim. Psh, një daktilografiste në një shtëpi botuese mund ta shtypë gjithë punën e një autori duke filluar dhe mbaruar vetë më mirë sesa po të ndahej kjo midis personave të ndryshëm në cdo fazë.

Vendosja e marrëdhënieve me klientët – T’u japësh mundësi punonjësve të vendosin kontakte brenda dhe jashtë organizatës me njerëzit me të cilët punojnë. Kjo rrit llojshmërinë e mjeshtërive që i nevojiten për të kryer punën, i jep personit liri në kryerjen e saj dhe rrit mundësinë për të marrë informacion.

Ngarkesa vertikale – T’u japësh punonjësve përgjegjësitë që normalisht u takojnë përgjegjësve. Këto përfshijnë njohjen e lirisë së mendimit dhe veprimin për përcaktimin e metodave të punës, kohën e fillimit dhe pushimit, caktimin e prioriteteve, zgjidhjen e problemeve

⁷⁰ Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

pa kërkuar menjëherë ndihmë nga lart. Kjo u jep individëve pavarësi në punë dhe mund të arrihet duke ndryshuar rolin e përgjegjës duke e riprojektuar atë që të përfshijë detyra të reja.

Hapja e kanaleve të informacionit – Pothuajse në të gjitha punët ka mundësi për të hapur kanale nëpërmjet të cilave punonjësit të kenë mundësi të kuptojnë jo vetëm se ku janë krahasuar me rezultatet, por edhe nëse puna e tyre po përmirësohet apo keqësohet. Për punonjësit është më mirë të marrin vesh në mënyrë të drejtpërdrejtë se si po punojnë, jo nëpërmjet drejtuesit. Informacioni (feedback-u) i drejtpërdrejtë rrit shpejtësinë e informimit dhe krijon një ndjenjë kontrolli personal mbi punën.⁷¹

Si përfundim mund të themi se natyra e punës së kryer nga punonjësit ka një ndikim të rëndësishëm në nivelin e përgjithshëm të motivimit. Puna që është personalisht interesante për të punësuarit ka më shumë mundësi të kontribuojë në nivelin e përgjithshëm të motivacionit. Po kështu të dhënat tregojnë se shumëllojshmëria e detyrave në punë ndikon në kënaqësi dhe përkushtim. Kjo është bazuar në pikëpamjen se llojshmëria në aftësi ka efekte të forta në rritjen e potencialit motivues ndaj punës, duke lënë të kuptohet se sa më i madh të jetë variacioni i aftësive të ndryshme që punonjësit janë në gjendje të shfrytëzojnë në punët e tyre, aq më i lartë do të jetë rezultati që pritet.⁷² Për këtë arsye, ndikimi më i rëndësishëm në rritjen e motivimit për të punuar vjen nga natyra e punës të caktuar nga organizata. Ndaj nëse puna përfshin shumëllojshmëri të mjaftueshme, sfidë dhe qëllimin për të përdorur aftësitë e dikujt, punonjësi ka gjasa ta pëlqejë atë.⁷³

2.2.2. Teoria motivim – higjienë nga Herzberg

Teoria e Herzberg mbetet një ndër bazat kryesore ku është mbështetur modeli i karakteristikave të punës. Ajo bazohet në pyetjen "Çfarë presin njerëzit nga puna e tyre?" Punonjësit nuk janë të kënaqur me gjithë atë çfarë ndodh gjatë kohës së punës dhe në vendin e punës. Ekzistojnë disa elementë apo faktor që mund t'i kënaqë ata dhe ka disa të tjerë që nuk i

⁷¹ Kasimati M. 2002 Sjellje organizative, Tirane. F 191.

⁷² Lin Y. Pei, 2007, The correlation between management and employee motivation in Sasol polypropylene business south Africa, University of Pretoria, fq 13-14.

⁷³ Bull, I. H. F. 2005. The Relationship between job satisfaction and organizational commitment amongst high school teachers in disadvantaged areas in the Western Cape, University of the West Cape, fq 33.

bën të ndjehen në atë mënyrë. Sipas tij faktorët që i bëjnë punonjësit të ndjehen mirë në lidhje me punën e tyre janë të ndryshëm nga faktorët që i bëjnë ata të ndjehen keq.⁷⁴ Punonjësit të cilët janë të kënaqur ia atribuojnë kënaqësinë e tyre faktorëve të brendshëm, ndërsa punonjësit e pakënaqur ia atribuojnë sjelljen e tyre faktorëve të jashtëm. Teoria e Herzberg e vë theksin fillimisht në elementët e brendshëm që ndikojnë në motivimin e punonjësit si arritja, sukcesi, përgjegjësia, mirënjohja, rritja profesionale, kompetenca. Këto variabla janë klasifikuar në grupin e faktorëve motivues pasi nxisin punonjësit të japin maksimumin në atë që bëjnë. Ndërkohë që në anën tjetër të medaljes teoria pozicionon faktorët e tjerë (hygiene) të njohur ndryshe si motivacioni i jashtëm. Këtu citojmë marrëdhëniet me kolegët dhe eprorin, kushtet e punës, përfitimet, politikat e kompanisë etj.⁷⁵

Kjo teori ka marrë një shtrirje të gjerë si rezultat i pikëpamjeve praktike që ajo ka kundrejt motivimit të punonjësve. Herzberg i pa faktorët të ndarë në dy dimensione krejtësisht të ndara, ku secili ndikon kënaqësinë nga puna në mënyra të ndryshme. Prandaj përmirësimi i një faktori të jashtëm si kushtet e punës nuk do t'i bëjë njerëzit të kënaqur me nevojat e tyre, por vetëm do të ndalojë që ata të jenë të pakënaqur. Sipas tij faktorët e jashtëm janë parandalues të pakënaqësisë, por nuk sjellin domosdoshmërisht kënaqësi. Ato shërbejnë vetëm për të shmangur ndjenjat negative në punë. Në anën tjetër, faktorët motivues janë të vetmit që shërbejnë për të nxitur dhe motivuar punonjësit. Herzberg thekson se nëse drejtuesit duan të rrisin motivacionin e punonjësve të tyre mund të ndërhyjnë përmes ristrukturimit të punës.⁷⁶ Nëse punonjësit janë të motivuar së brendshmi dhe së jashtëmi, rezultati është më tepër i arritshëm. E kundërta ndodh nëse kemi barriera në njërin apo tjetrin motiv.⁷⁷

Kjo teori doli si rezultat i një studimi të kryer mbi 200 kontabilistë dhe inxhinierë të Pittsburgh të Pennsylvania-s. Studimi zbuloi se kënaqësia dhe pakënaqësia janë shumë komplekse. Ekipi i studiuesve arriti në përfundimin se e kundërta e kënaqësisë nuk është pakënaqësia siç besohej më parë. Largimi i karakteristikave negative nga një punë nuk e bën atë

⁷⁴ Masdia M, 2009, Job satisfaction and turnover intention among the skilled personnel in TRIPIC Berhad, Universiti Utara Malaysia, fq 33-46.

⁷⁵ Hong T. T & Aheed A, 2011. Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the retail sector: the mediating effect of love of money, Asian Academy of Management Journal, Vol. 16, No. 1, 73-94, Malaysia.

⁷⁶ Hackman J. R & Oldham G.R. 1996. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory., Illinois Organizational behavior and human performance 16, 250 – 279.

⁷⁷ Kreitner R, & Kinicki A, 2001, "Organizational behavior" Boston: IRWIN, vëll.V, fq 205 - 206.

domosdoshmërisht të kënaqshme. Pra e kundërta e “kënaqësisë” është “jo kënaqësia” dhe e kundërta e “pakënaqësisë” është “jo pakënaqësia”. Një gjendje e *pakënaqësisë (faktorët higjenik)* mund të shkaktohet nga politikat e kompanisë, administrimit, mbikqyrjes, marrëdhënieve ndërpersonale, kushteve të punës, orarit. Kur këta faktorë janë në një masë të pamjaftueshme, punonjësit kanë tendencë të jenë të pakënaqur, ndërsa kur prania e tyre është e një niveli të mjaftueshëm punonjësit thjeshtë nuk janë të pakënaqur. Një gjendje e *kënaqësisë (motivuesit)* mund të gjendet në punë, në sukses, vlerësim, përgjegjësi, kontribut, arritje etj. Këta faktorë çojnë në një motivim të fortë por mungesa e pranisë së tyre nuk shkakton ndonjë pakënaqësi të vecantë. Në këto raste punonjësit thjeshtë janë të kënaqur. Ndaj faktorët që burojnë nga natyra e jashtme e punës shërbejnë për plotësimin e nevojave të nivelit të ulët, ndërsa faktorët e motivimit duke rrjedhur nga natyra e brendshme e punës kënaqin nevojat e niveleve më të larta. Si rezultat, që njerëzit të jenë të motivuar me të vërtetë duhet të kenë një punë me përmbajtje sfiduese nëpërmjet të cilës të kënaqin nevoja të tilla si: njohja, përgjegjësia dhe zhvillimi i vazhdueshëm i aftësive dhe talentit të tyre.⁷⁸

Në bazë të dy faktorëve dhe kombinimit të tyre mund të dalin këto rezultate:

a. Faktorët e jashtëm (*hygiene*) në nivel të lartë + faktorët motivacional të lartë

Kjo është situata më ideale, ku motivimi ka arritur nivelet më të larta. Punonjësi është i kënaqur nga puna dhe madje ka arritur një zhvillim të kënaqshëm profesional dhe individual. Gjithashtu ai është në harmoni me veten dhe të tjerët, ndihet i realizuar.

b. Faktorët jashtëm (*hygiene*) në nivel të lartë + faktorët motivacional në nivel të ulët

Punonjësit në këtë situatë ndihen të kënaqur nga kushtet e punës, paga apo diçka tjetër, por nuk kanë motivim aq sa duhet pasi nuk kanë përgjegjësitë e duhura të punës, s'mund të kenë autonomi veprimi apo mendimi, por dhe s'mund të kenë mundësi për zhvillim profesional e individual. Kjo gjë mund ta pengojë motivimin.

⁷⁸ Kenneth N Wexley dhe Gary A Yukl, Organizational behavior and industrial psychology, California, Oxford university press, 2008. fq.130-150

c. Faktorët e jashtëm (*hygiene*) me nivel të ulët + faktorët motivacional të lartë

Në këtë situatë ku faktorët si paga, marrëdhëniet me kolegët apo kushtet e punës lë për të dëshiruar, niveli i pakënaqësisë është shumë i lartë. Por nga ana tjetër ka konkurrencë të fortë dhe kjo mund të çojë në rritje të kënaqësisë dhe rritje profesionale. Kjo gjë është më e evidente tek ata individë që synojnë karrierë. Studimet kanë treguar që një nivel i tillë shihet në radhët e punonjësve akademikë, të cilët janë të motivuar së brendshmi për të përparuar në punën e tyre, pavarësisht faktorëve të jashtëm që mund të mos jenë në favor të tyre.

d. Të dy faktorët janë në nivele të ulëta.

Është situata më problematike. Këtu jo vetëm që ska motivim, por ka edhe shumë probleme në punë ku konfliktet janë shumë të dukshme.⁷⁹

2.2.3. Teoria e motivimit në punë sipas Maslow

Në teorinë e tij mbi hierarkinë e nevojave, Maslow mori në konsideratë motivacionin njerëzor si një element kyç në zhvillimin e individit. Bazuar në zbatimin e kësaj teorie në parametrat organizativ, mund të thuhet se njerëzit të cilët nuk plotësojnë nevojat e tyre në punë nuk do të funksionojnë në mënyrë efikase.⁸⁰

Por teoria e Maslow është e bazuar në dy supozime, që janë: njerëzit gjithmonë duan më shumë dhe njerëzit i rregullojnë nevojat e tyre në bazë të rëndësisë. Kjo nënkupton kalimin e niveleve hierarkike deri në realizimin e qëllimit final.⁸¹

Sipas Maslow mekanizmi i njeriut ka prirje të plotësojë fillimisht nevojat primare dhe që ndodhen në fund të piramidës. Pasi kënaqen nevojat e rendit më të ulët, shfaqen kërkesa për plotësimin e nevojave të rendit të dytë e kështu me radhë deri në kënaqjen e nevojave për vetëaktualizim. Pra një nevojë e plotësuar nuk është më motivuese, por një tjetër nevojë e radhës hierarkike e luan këtë rol më tej.⁸²

⁷⁹ Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. 2010, The motivation to work, New York, Wiley

⁸⁰ Bisen Vikram, (2010). Industrial Psychology, New Delhi: New Age International (P) Ltd., Publishers, fq.36-42. <http://www.scribd.com/doc/143201770/Industrial-Psychology-Vikram-Bisen-2010>.

⁸¹ Masdia M, 2009, Job satisfaction and turnover intention among the skilled personnel in TRIPIC Berhad, Universiti Utara Malaysia, fq 33-46.

⁸² Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, Contemporary Educational Psychology 25, pp.54-67.

Këto nevoja u klasifikuan si më poshtë:

Fiziologjike: përfshin urinë, nevojën për strehë, marrëdhënie seksuale dhe nevoja të tjera fiziologjike bazë të jetës. Paga e mjaftueshme e punonjësve për të blerë ushqim dhe veshmbathje, kushtet e përshtatshme të vendit të punës etj përgjithësisht i kënaqin këto nevoja. Të gjitha këto nevoja përbëjnë shkallën e parë të hierarkisë.⁸³ Një shembull i kësaj do të jenë sindikatat të cilat mundohen të sigurojnë nevojat themelore të individëve duke negociuar për paga më të mira për anëtarët e tyre.⁸⁴

Për siguri: përfshin nevojën për t'u mbrojtur nga rreziqet fizike dhe emocionale. Pra këto nevoja pasqyrojnë kërkesat e njerëzve për të qënë të sigurtë nga rreziqet fizike, nga frika e humbjes së vendit të punës, pasurisë, ushqimit apo strehës. Kënaqja e nevojave të sigurisë mund të arrihet nëpërmjet sigurisë së punës, sigurimit të shëndetit, procedurave të përshtatshme të zgjidhjes së mosmarrëveshjeve, planeve të pensioneve të punonjësve etj.

Shoqërore: Nevoja për t'u rrethuar nga persona të dashur e për të qënë pjesë e jetës së dikujt. Zënia e shokëve në punë dhe të qënit pjesëtar i një grupi të caktuar janë zakonisht mënyrat nëpërmjet të cilave njerëzit kënaqin nevojat shoqërore.⁸⁵ Menaxherët mund të luajnë një rol të rëndësishëm duke i inkurajuar njerëzit që të bashkëveprojnë me njëri-tjetrin dhe të sigurohen se nevojat sociale të punonjësve të plotësohen.⁸⁶

Vlerësimi: përfshin faktorë të tillë të brendshëm si: vetërespekti, pavarësia, arritja e objektivave në jetë dhe faktorë të jashtëm si: statusi, mirënjohja dhe vëmendje që i tregojnë të tjerët. Titujt e punës, madhësia e zyrës, shpërblimet dhe simbole të tjera të suksesit ndihmojnë për plotësimin e nevojave të vlerësimit.

Vetëaktualizimi: nxitja për t'u bërë ai që je i aftë të bëhesh. Përfshin nevojën për t'u rritur, për të përparuar në shoqëri, për të arritur potencialin individual, për t'u vetërealizuar. Në

⁸³ Appley M. H & Cofer C. N (1964). Motivation: Theory and Research, New York Wiley, fq.684 dhe fq.691

⁸⁴ Masdia M, 2009, Job satisfaction and turnover intention among the skilled personnel in TRIplc Berhard, Universiti Utara Malaysia, fq 33-46.

⁸⁵ Appley *Ibid*

⁸⁶ Masdia *Ibid*.

thelb, nënkupton nxjerrjen jashtë vetes, materializimin, shprehjen e asaj për të cilën je i aftë, për të cilën ke ardhur në botë.⁸⁷

Duke konkretizuar në praktikë teorinë e Maslow, Winston dhe Son⁸⁸ në studimin e tyre konkluduan se punonjësit janë të varur drejtpërdrejt në përmbushjen e nevojave. Kështu, kur paga dhe siguria janë të ulëta, punonjësit do të fokusohen në këto aspekte të punës që janë të nevojshme për të plotësuar nevojat e tyre bazë. Ndërkohë që kushtet përmirësohen, sjellja e kolegëve apo eprorëve dhe marrëdhënia e tyre me individin merr rëndësi. Në fund në një mjedis më të përmirësuar roli i eprorit ulet dhe natyra e punës merr përparësi. Puna tashmë është e rëndësishme për vetaktualizimin dhe jo për të plotësuar nevojat themelore. Sipas studimit, teoria parashikon gjithashtu se kur njerëzit lëvizin më lart në hierarkinë e manaxhimit, ata janë të motivuar nga nevojat e nivelit të lartë. Kështu menaxherët që janë në nivele të ndryshme duhet të trajtohen ndryshe. Për më tepër punonjësit mund të kërkojnë gjithnjë e më shumë. Organizata nuk mund të ofrojë asnjëherë mjaftueshëm përsa i përket rritjes dhe zhvillimit individual. Është natyra e nevojës për vetëaktualizimit që sapo të aktivizohet dhe të jetë kënaqur ajo stimulon një dëshirë edhe më të madhe për t'u përmbushur. Pra është një burim i vazhdueshëm motivimi. Si përfundim mund të themi që punonjësit nxiten vazhdimisht drejt plotësimit të nevojave të tyre në punë, ndaj dhe stimulimi apo motivimi i tyre duhet të jetë i vazhdueshëm. Drejt prirjes për vetëaktualizim, ne kërkojmë në mënyrë të vazhdueshme nga puna jonë.

Edhe pse teoria ka gjetur shtrirje në shumë mjedise pune dhe organizata, në sistemin arsimorë realiteti është disi më ndryshe. Stafit akademik motivohet së brendshmi për të punuar pavarësisht kushteve fizike jo shumë të përshtatshme apo pagesave aspak konkurruese. Kjo si rezultat i predispozitës së tyre për të rritur aktivitetin profesional dhe performancën akademike.⁸⁹

⁸⁷ Latham, G. & Pinder, C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty – first century. *Annual Reviews Psychol* 56:485–516.

⁸⁸ Winston V. H & Son. 2004. Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings – *Journal of applied social psychology*, 34, 10, pp 2045.

⁸⁹ Zhang I. (2009). Taking on the Chinese Challenge Motivating Chinese employees at Swedish companies in China. Advisor and Examiner: Dr. Carl Fey, Professor IIB, Stockholm School of Economics Opponents: Sebastian Andreescu & Jessica Nilsson, 2009.

2.2.4. Teoria e nevojave të mësuara sipas McClelland

Kjo teori merr parasysh diferencat individuale dhe nivelet relative të prirjeve. Sipas kësaj teorie motivimi i individit në punë lind nga tre nevoja bazë e të forta, përkatësisht nevoja për arritje, për pushtet dhe përkatësi.⁹⁰ Ndryshe nga Maslow ky autor u përqëndrua vetëm në këto tre nevoja duke i konsideruar ato si shumë të rëndësishme për motivimin e punonjësit dhe sjelljen e tij në punë:

Nevoja për arritje:

Kjo nevojë lidhet me motivimin e individit për të përmbushur një detyrë të vështirë duke organizuar të gjitha kapacitetet individuale, idetë dhe mjetet e disponueshme. Përfshin ato situata në të cilat rezultati nxitet më shumë nga një motivacion i brendshëm sesa faktorë të jashtëm.

Nevoja për pushtet:

Nevoja për pushtet është përcaktuar si nevojë për të kontrolluar mjedisin, të ndikosh në sjelljen e të tjerëve dhe të jesh përgjegjës për ta. Dëshira për të krijuar një impakt, për të qenë influencues dhe për të kontrolluar të tjerët.

Nevoja për bashkim:

Një element tjetër që duhet marrë në konsideratë brenda një organizate është nevoja që kanë punonjësit për të qenë pjesë e grupit, për t'u respektuar dhe vlerësuar në punën e tyre. Sipas McClelland individët me nevojë të lartë për vlerësim shpenzojnë shumë kohë në krijimin dhe organizimin e lidhjeve sociale, duke pritur të pranohen nga të tjerët.⁹¹

2.2.5. Teoria e tre nevojave (ekzistencë, marrëdhënie, rritje) sipas Alderfer

Nga përpunimet që iu bënë teorisë së nevojave të Maslow me i njohuri është Alderfer (1972) i cili arriti të prezantojë edhe një model të tij të motivacionit. Në përpjekjet për të zgjeruar

⁹⁰ Muchinsky M. P. 1987, Psychology Applied to Work, Chicago, Dorsey Press, f. 450.
<http://vufind.carli.illinois.edu/all/vf-isu/Record/2599832>.

⁹¹ Kreitner R, & Kinicki A, 2001, "Organizational behavior" Boston: IRWIN, vëll.V, fq 205 - 206.

teorinë e Maslow, Alderfer argumentoi se kategoritë e nevojave mund të përmblihen në tre klasa më të përgjithshme.⁹²

Ekzistenca. Në këtë klasë bëjnë pjesë nevojat që lidhen me ekzistencën njerëzore dhe mund të krahasohen me nevojat fiziologjike dhe me nevojat për siguri të Maslow. Plotësimi i këtyre nevojave në vendin e punës mund të arrihet nëpërmjet pagesës së mjaftueshme, bonuseve dhe kushteve të përshtatshme të punës.

Marrëdhënie. Këto janë nevoja që lidhen me marrëdhëniet ndërpersonale. Nevojat e kësaj klase janë të ngjashme me nevojat e përkatësisë dhe të sigurisë si dhe me ato të vlerësimit të vetes.

Rritja. Këto janë nevoja që shoqërohen me zhvillimin e potencialit njerëzor. Nevojat e përfshira në këtë kategori u korrespondojnë nevojave të Maslow për vlerësim të vetes dhe vetëaktualizimit. Ato përfshijnë dëshirën e brendshme për kompetencë, autonomi, zhvillim individual si dhe janë produkt i dëshirave të brendshme të njerëzve për të ushtruar një impakt produktiv mbi mjedisin.⁹³

2.2.6. Teoria e motivimit përmes barazisë në punë sipas Adams

Adams trajtoi teorinë e tij brenda organizatës duke përfshirë 2 variabla bazë nga radhët e punonjësve: inputet dhe outputet. Tek inputet ai klasifikoi arsimimin, eksperiencën, aftësitë dhe përprjekjet që bën njeriu. Ndërsa output përfshin pagesën që ofron organizata, përfitimet dhe prestigjin. Ajo që kërkohet nga punonjësit është balanca ndërmjet këtyre 2 variablave si dhe një barazi mes tyre. Nëse kjo nuk respektohet, niveli i motivacionit do jetë gjithnjë e më i ulët, punonjësit do demotivohen, puna nuk do i sjelli më kënaqësi e si rezultat edhe performanca e tyre do çenohet. Njerëzit janë të motivuar të ruajnë një qëndrueshmëri ndërmjet sjelljeve dhe

⁹² Elding J. D, 1988, Modelling Employee Motivation and Performance. A thesis submitted to the Faculty of Engineering of the University of Birmingham for the degree of doctor of philosophy.

⁹³ Lawler E, Suttle J, 1972, A Causal Correlation Test of the Need Hierarchy Concept në Organizational Behavior and Human Performance, fq.265-287.

besimeve të tyre. Çdo individ kërkon të marrë aq sa ai kontribon e në të njëjtën kohë të trajtohet me barazi dhe paanshmëri nga të tjerët.⁹⁴

Sipas kësaj teorie individët nuk janë të shqetësuar vetëm për sasinë e pagesës që marrin, por dhe për faktin e krahasimit të kësaj page me pagat e të tjerëve. Një rrogë gjykohet si të qënit e lartë ose e pakët në krahasim me atë se sa marrin kolegët e tjerë të të njëjtës moshë, kualifikim, njohuri apo dhe aftësi. Nuk ka të bëjë me shpërblimin absolut, por me atë relativ. Tensioni vjen nga diferenca e perceptuar e shpërblimit relativ. Kur njeriu mendon se ka barazi në shpërblim, atëherë motivohet për të mbajtur gjërat siç janë. Ndërkohë në të gjitha rastet, kur mendon se shpërblimi i tij është i pabarabartë në raport me të tjerët, ai do të motivohet për të ndryshuar diçka.⁹⁵

Kjo teori është mirëimplementuar në fushën e arsimit të lartë. Kontributet e nevojshme që një lektor pritët të japë mund të jenë puna e vështirë, njohuritë empirike, toleranca, menaxhimi i njohurive, zhvillimi i kulturës së orientuar drejt kërkimit dhe entuziazmit për të zhvilluar studentët; ndërkohë që rezultatet që ai pret nga punëdhënësi i tij mund të jenë paga, përfitimet, mirënjohjet, fuqizimi, vlerësimi, reagimet pozitive etj.⁹⁶

Përmbledhje e teorive të motivimit të trajtuara më sipër

Si konkluzion, në seksionin e kontributeve të teorive të mëparshme mbi motivimin në punë janë trajtuar ato teori që i shërbejnë studimit dhe variablave që ai synon të masë. Teoria e parë e marrë në shqyrtim është ajo e karakteristikave të punës. Kjo teori e sheh motivimin bazuar në pesë karakteristika të brendshme të punës, por edhe pse është aplikuar në më shumë se 30 vjet është kritikuar pasi nuk merr në konsideratë faktorët e jashtëm që kanë ndikim tek punonjësit. Këto më pas shoqërohen me tre gjendje psikologjike që përjeton punonjësi deri në sjelljen finale. Qëllimi kryesor i saj është pasurimi i punës në funksion të individit. Në këtë mënyrë punonjësit janë të lirë të zgjedhin vetë detyrat individuale që duhet të kryejnë duke marrë në konsideratë aftësitë personale në mënyrë që puna të plotësojë nevojat e njeriut dhe jo ta detyrojë atë të

⁹⁴ Kreitner R, & Kinicki A, 2001, "Organizational behavior" Boston: IRWIN, vëll.V, fq 205 - 206.

⁹⁵ Adams J, (1965). Inequity in social Exchange in Advances in Experimental Social Psychology, vol. II, fq 269-299

⁹⁶ Rasheed, I. M., Aslam, D. H., & Sarwar, S. 2010. Motivational Issues for Teachers in Higher Education: A Critical Case of IUB. Journal of Management Research ISSN 1941-899X 2010, Vol. 2, No. 2: E3.

përshtatet me punën. Studime të ndryshme kanë testuar vlefshmërinë e teorisë dhe rezultatet janë të kënaqshme. Por ajo lë jashtë kontekstin social, kushtet e punës, përfitimet, marrëdhëniet ndërpersonale mes punonjësve të cilat luajnë rol të rëndësishëm në motivim. Modeli mat potencialin e brendshëm motivues të një pune duke shqyrtuar peshën dhe rëndësinë që ka secili nga variablat, por individ të ndryshëm mund të kenë forma reagimi nga më të ndryshmet. Ndaj një punë e caktuar mund të jetë motivuese për një punonjës, por jo për një tjetër. Rëndësia që ka detyra, autonomia dhe pavarësia që ajo i ofron punonjësit vlerësohet në kushte të ndryshme dhe ndikohet nga perceptimi i individit për punën që bën. Jo gjithmonë strukturimi i posteve të punëve mund të jetë i suksesshëm.

Duke vazhduar më tej me nevojat e jashtme që ndikojnë në motivimin e punonjësve, studimi merr në konsideratë katër autorë kryesorë: Maslow, Herzberg, McClelland dhe Alderfer. Teoritë e nevojave theksojnë faktin se individi motivohet të kryejë një veprim të caktuar në varësi të nevojave që ai ka.⁹⁷ Një nevojë e paplotësuar krijon tension dhe mungesë ekuilibri. Për të vendosur balancat ne identifikojmë një qëllim dhe zgjedhim si ta përmbushim atë. Por jo të gjitha nevojat që kemi janë njësoj të rëndësishme në çdo kohë; në disa raste ato ndikohen nga historia personale e individit dhe situatat që ai kalon. Për këtë arsye shume teori motivimi kanë vënë theksin në përmbushjen e nevojave të punonjësit duke marrë në konsideratë dinamikat personale dhe ato organizative. Plotësimi i një nevoje nuk shërben më si motivues, ndaj punonjësi orientohet drejt një niveli më të lartë.

Nëse i referohemi teorisë së Herzberg, shohim që faktorët që çojnë në kënaqësi në punë janë të ndarë dhe të ndryshëm nga ata që çojnë në pakënaqësi. Në grupin e parë ai klasifikon nevojën për arritje, përgjegjësi dhe rritje personale të ngjashme me nivelet më të larta të hierarkisë së nevojave që kanë përdorur edhe tre autorët e tjerë. Ndërkohë që grupi i dytë përbëhet nga nevoja të niveleve më të ulta të cilat edhe po të plotësohen, nuk sjellin domosdoshmërisht motivim. Herzberg i sheh nevojat shumë të ndara nga njëra – tjetra, gjë që është hedhur poshtë nga shumë studime. Edhe pse punonjësi mund ta pëlqejë shumë punën që bën, ka dëshirë të ecë përpara dhe të rritet profesionalisht; nëse kushtet e punës nuk janë të

⁹⁷ Mawoli. M. A (2011). An evaluation of staff motivation, dissatisfaction and job performance in an academic setting. Australian Journal of Business and Management Research Vol.1 No.9, f5

favorshme, pagesa dhe marrëdhëniet ndërpersonale aspak të kënaqshme, edhe motivimi i tij në punë pritet të bjerë. Në të njëjtën kohë eksperiencia tregon se faktorët motivues ndryshojnë me kalimin e kohës. Psh: për një punonjës të ri, siguria në punë zë një vend të rëndësishëm në fillimet e karrierës së tij, por me kalimin e kohës ajo nuk përbën më një faktor motivues. Ndryshe nga Maslow, kjo teori nuk i trajton nevojat si një hierarki ku plotësimi i njërës nxit punonjësin të mendojë për tjetrën. Nëse duam t'i motivojmë njerëzit në punë duhet të përqëndrohemi tek arritja, mirënjohja, puna në vetvete, ecja përpara në karrierë. Këto janë karakteristika që punonjësit i konsiderojnë si shpërblyese. Plotësimi i nevojave kryesore nuk sjell domosdoshmërisht kënaqësi.

Edhe Maslow ka patur kritika dhe pëlqime të teorisë së tij, por pavarësisht të gjithave është përdorur gjerësisht në studime dhe të gjithë i referohen vazhdimisht. Kjo teori ka disa rrjedhoja logjike për sjelljen në punë: kur pagesa dhe siguria janë të ulta, punonjësit do të përqëndrohen në këto nevoja për të plotësuar kërkesat e tyre themelore. Ndërkohë që kushtet përmirësohen, sjellja me drejtuesit dhe kolegët merr përparësi. Në fund rishfaqet edhe njëherë natyra e punës. Ajo tashmë është e rëndësishme për vetëaktualizim dhe jo për të përmbushur nevojat themelore. Teoria thekson gjithashtu se sa më lart në pozicione drejtuese të ngjiten punonjësit, aq më e madhe do jetë nevoja e tyre për vetëaktualizim. Organizata nuk arrin ta përmbush asnjëherë këtë nevojë, ndaj ajo mbetet një burim i vazhdueshëm motivimi. Por Maslow në teorinë e tij nuk ka marrë në konsideratë nivelet drejtuese. Menaxherët e niveleve më të larta e kanë më të lehtë të arrijnë majën e piramidës krahasuar me nivelet mesatare dhe të ulta, kjo për shkak të pozicionit të punës dhe jo aftësive apo kontributeve personale. Studimet gjithashtu kanë treguar se plotësimi i nevojave ndryshon sipas punës që kryen individit, moshës, nivelit të përgjithshëm kulturor dhe eksperiencës, përmasës së organizatës etj.

Dy autorët e fundit të këtij klasifikimi i kanë trajtuar nevojat e punonjësve në punë në tre grupe të mëdha. Por ndërsa Maslow supozon një proces plotësim-ecje përpara në hierarkinë e nevojave, Alderfer propozon një proces tjetër: pengesë – kthim prapa. Pra nëqoftëse një individ vazhdimisht pengohet në përpjekjet për të plotësuar nevojën e vet për rritje e zhvillim, tek ai do të rishfaqet si forcë motivuese nevoja për bashkim me të tjerët. Një sjellje e caktuar mund të jetë e motivuar nga dëshira për të kënaqur të tre grupet e nevojave dhe mund të sjellë në fakt rezultate

që i kënaqin të treja. Në këtë teori nivelet nuk janë aq rixhide dhe strikte sa tek hierarkia e nevojave. Të dy modelet duket se kundërshtojnë njëri – tjetrin për numrin e nevojave që marrin në shqyrtim, por janë në të njëjtën linjë për idenë që plotësimi i nevojave është pjesë thelbësore e motivimit.

Së fundi, McClelland në teorinë e tij nuk merr në konsideratë nevojat e niveleve më të ulëta të cilat duket se luajnë rol të rëndësishëm në motivimin e punonjësve. Sipas tij njerëzit motivohen nga nevoja të ndryshme, e si rezultat edhe menaxhimi i tyre duhet të jetë i ndryshëm. Kështu psh punonjësit që kanë nevojë të lartë për arritje, duhet të përfshihen në projekte sfiduese, me objektiva dhe qëllime të mëdha. Ata kërkojnë vlerësim dhe stimulim të vazhdueshëm. Ndërkohë që ndryshe ndodh me punonjësit që kanë nevojë për të qënë të bashkuar: ata janë shumë të suksesshëm dhe të motivuar në punët në grup. Por sa mund të aplikohen në praktikë këto sugjerime? A mundet që organizata të masë nevojat e secilit punonjës dhe t'u ofrojë atyre punën që u përshtatet? Kjo përbën kritikë për teorinë dhe e bën atë praktikisht të vështirë për t'u realizuar.

Duket qartë që nevojat e jashtme më frekvente dhe të domosdoshme për punonjësit që duhet të jenë të plotësuara në vendin e tyre të punës janë:

1. Sigurimi i kushteve të përshtatshme për të punuar duke filluar nga ambjenti, mjetet e duhura, hapësirat e përshtatshme, stabiliteti e siguria në punë;
2. Shpërblimi në para e përfitime të tjera si sistemi i sigurimeve shoqërore dhe shëndetësore, bonuset dhe pagesat ekstra;
3. Nevoja për të qënë pjesë e grupit, për t'u pranuar dhe mbështetur nga kolegët, për të marrë mirënjohjen dhe respektin e tyre.
4. Vlerësimi i vazhdueshëm nga eprorët, mbështetje dhe përkrahje për punën e bërë, dhënia e shanseve apo mundësive për të ecur përpara.

Në mënyrë të përmblëdhur teoritë e nevojave jepen në figurën e mëposhtme, me ngjashmëritë dhe ndryshimet ndërmjet tyre.

Tabela 3. Përmbledhje e teorive të motivimit në punë të trajtuara më sipër

Herzberg	Maslow	Alderfer	McClelland
<p>Kënaqësi (<i>Motivator factors</i>)</p> <p>Arritje Vetë puna Përgjegjësi Rritje personale</p>	<p>Nevoja për vetëaktualizim</p>	<p>Nevoja për rritje</p>	<p>Nevoja për arritje</p>
<p>Njohje</p>	<p>Nevoja për vlerësim. Respekti nga të tjerët</p>		<p>Nevoja për pushtet</p>
<p>Pakënaqësi (<i>Hygiene factors</i>)</p> <p>Mbikëqyrja Marrëdhëniet ndërpersonale</p>	<p>Nevojat shoqërore</p>	<p>Nevoja për marrëdhënie</p>	<p>Nevoja për bashkim</p>
<p>Siguria në punë Politikat e kompanisë</p>	<p>Nevoja e sigurisë ndërpersonale Siguria fizike</p>		<p>Nevoja për ekzistencë</p>
<p>Pagesa Kushtet e punës</p>	<p>Nevojat fiziologjike</p>		

Së fundi për teorinë e Adams shohim që studimet kanë tërhequr vëmendjen e drejtuesve për t'i kushtuar më tepër vëmendje perceptimeve të individëve në lidhje me të drejtën dhe të ndershmen. Punonjësit janë më të gatshëm të pranojnë ndryshimin në organizatë nëse besojnë se ai po realizohet me drejtësi dhe po shkakton rezultate që prekin në mënyrë të barabartë secilin prej tyre. Organizatat duhet të shmangin në maksimum ndjenjën e pabarazisë ndërmjet punonjësve pasi ajo shpeshherë përbën një faktor bazë demotivues.

2.3. Faktorët e jashtëm dhe të brendshëm të punës si elementë bazë motivimi tek punonjësit akademikë

Do të ishte me interes që duke zërthyer konceptin e motivimit në punë të analizonim dhe konkretizonim disa nga pamjet dhe elementët më themelore të tij. Në vetvete ai përmban dy pamje: të brendshme dhe të jashtme, të cilat janë të ndërlidhura me njëra – tjetrën. Njohja e secilës prej tyre na ndihmon të sistemojmë disa nga komponentët bazë motivues për çdo pamje të marrë më vete. Kështu autor të ndryshëm kanë studiuar të dyja anët e medaljes. Në rastin e parë, punonjësi nxitet së brendshmi dhe rezultati rritet. Por edhe faktorët e jashtëm luajnë rol të rëndësishëm në përfitim të sjelljeve të dëshiruara. Nëse do i referohemi teorisë dhe studimeve mbi këtë fushë, shohim që motivimi i jashtëm mbetet një stimulues determinues i sjelljes së individit. Punonjësit janë të motivuar kur shpërblehen financiarisht, përforcohen dhe marrin pëlqimin e të tjerëve. Në kontrast me këtë, motivimi i brendshëm fokusohet tek vetë individi dhe puna e tij, pa prituri stimuj të jashtëm. Nëse dikujt i pëlqen puna që bën, përmbush kërkesat dhe pritshmëritë e tij profesionale, ka pavarësi dhe përdor të gjitha aftësitë e tij, motivacioni pritët të jetë i lartë, pa u ndikuar shumë nga shpërblimet apo pagesat që merren. Ndaj në disa raste punonjësit pëlqejnë më shumë një punë që u përshtatet, sesa një punë të paguar mirë, por që nuk respekton elementët e tjerë organizativ.⁹⁸ Sipas Hardre⁹⁹ motivimi i brendshëm fokusohet në përpjekjet individuale për të përmbushur detyra që na pëlqejnë dhe kemi interes. Ndërkohë që ne motivohemi së jashtëmi të nxitur nga përfitimet që duam të marrim apo presioni që na ushtrohet.

⁹⁸ Vallerand R, Pelletier L. & Blais M, 1992, The academic motivation scale: a measure of intrinsic, extrinsic and amotivation in education, fq 2-4

⁹⁹ Hardre. P. et al . Faculty Motivation to do Research: Across Disciplines in Research- Extensive Universities. 2011 by *The Journal of the Professoriate*, ISSN 1556-7699

Në shumë studime dhe teori, motivimi lidhet me dëshirën dhe forcën për të kryer një veprimtari të caktuar dhe kënaqësinë që merr individi nga pjesëmarrja në këtë aktivitet. Ai është parë i lidhur në tre marrëdhënie që janë: motivimi për të mësuar, për të përmbushur detyra të caktuara dhe për të marrë stimulim të vazhdueshëm. Në prirje të brendshme për të mësuar të nxitur nga kënaqësia që marrim, ndërkohë që njihemi me një informacion apo dukuri të re. Në të njëjtën kohë individët përqëndrohen në përmbushjen e detyrave dhe marrin kënaqësi nga rezultatet që kanë arritur. Së fundi autorët theksojnë se motivacioni i brendshëm lidhet ngushtë me stimujt e vazhdueshëm që merr individi, ndaj ai motivohet për të vepruar. Sa më shumë të stimulohet, aq më i lartë është motivacioni i tij.¹⁰⁰ Duke vazhduar më tej me këtë ide, autorë të tjerë¹⁰¹ kanë sugjeruar strukturimin e mjedisit të punës në mënyrë që performanca të jetë efektive dhe të çojë në shpërblime duke ndikuar kështu në motivacionin e jashtëm dhe të brendshëm, i cili nga ana tjetër do të prodhojë kënaqësinë e përgjithshme në punë. Sipas tyre njerëzit kryejnë një aktivitet të caktuar të motivuar së brendshmi si rezultat i kënaqësisë që ata përjetojnë. Sa më interesante dhe shpërblyese të jetë puna, aq më i lartë është motivacioni i punonjësve për të punuar dhe rezultati që arrihet.

Për të mbështetur atë që është trajtuar më sipër, Frey et al¹⁰² bënë dallimin midis tre formave të motivimit të brendshëm. Në të parën, njerëzit angazhohen në një veprimtari pasi e shohin si burim gëzimi dhe kënaqësie. Shembuj mund të jenë hobet të cilët përzgjidhen për t'u ndjekur apo në kontekstin e punës përmbushja e një detyrë interesante. Forma e dytë është e lloji i aktiviteteve të cilat janë të lodhshme dhe jo interesante, por realizimi i tyre është një burim kënaqësie. Për shembull, përmbushja e një afati të paracaktuar në punë sjell një ndjenjë të arritjes megjithëse procesi është nganjëherë i lodhshëm dhe i vështirë. Në formën e tretë të motivimit të brendshëm është çështja e pajtueshmërisë me standardet prej të cilave njerëzit janë të shtyrë të veprojnë. Këto mund të jenë standardet etike ku individi ndien nevojën për t'i respektuar për shkak të angazhimit të tij ndaj anëtarëve të grupit, apo nga dëshira për të vepruar në bazë të vlerave dhe mirësjelljes.

¹⁰⁰ Bolduc R. Richard, (2001). An Analysis of the Relationship Between Quality of Work Life and Motivation for Correctional Services Officers in the Montreal Area, Department of Educational and Counselling Psychology, McGill University, Montreal. fq 25.

¹⁰¹ Gagne M & Deci E. L, 2005, Self-determination theory and work motivation, Journal of Organizational Behavior, fq 1.

¹⁰² Frey, B. S, Benz, M. (2002), From Imperialism to Inspiration: A Survey of Economics and Psychology, Zurich: Institute for Empirical Research in Economics, Working Paper No. 118, fq 3 – 4.

Pavarësisht rëndësisë së tij (motivimit të brendshëm), shumë herë njerëzit veprojnë jo për shkak të motivimit të brendshëm, por më tepër për shkak se faktorët e jashtëm i nxisin ata të marrin masa.¹⁰³ Ky lloj i motivimit është quajtur motivimi i jashtëm dhe ndërlidhet me aktivitetet të cilat bëhen në mënyrë që të arrihet një rezultat që është i ndashëm nga vetë aktiviteti. Në këtë pamje aktiviteti, veprimtaria, sjellja e motivuar ndikohen dhe kontrollohen më tepër nga ambient i jashtëm. Ato bëhen më funksionale, kur vlerësohen drejt dhe alternohen me elementët e tjerë të brendshëm.¹⁰⁴

Ndërkohë studime të ndryshme theksojnë faktin se punonjësit akademikë marrin kënaqësi dhe motivohen më shumë së brendshmi, duke vënë theksin kështu në vlerësimet që marrin nga studentët, prestigji që kanë në shoqëri dhe respekti për profesionin e tyre. Ata pëlqejnë detyra komplekse, pavarësi në punën si mësimdhënës dhe tregojnë përgjegjësi të lartë për detyrën. Stimujt e jashtëm nuk janë gjithmonë determinues.¹⁰⁵

Si përfundim mund të themi që aspektet e brendshme dhe të jashtme të motivimit edhe pse janë të lidhura, ato shpesh mund të mos jenë domosdoshmërisht në funksion të njëri – tjetrit. Nga njëra anë pamja e jashtme dhe elemente të tilla të saj si shpërblimet e cdo natyre qofshin, kanë efekt në motivimin e brendshëm, kur jepen për të treguar sa mirë je duke vepruar. Në këtë mënyrë ato përforcojnë perceptimet dhe ndjenjën e kompetencës. Nga ana tjetër pamja e brendshme dhe elementë të motivimit të brendshëm mund të dobësohen nëse subjektet nuk janë vetë të interesuar.

2.4. Kontribute të studimeve të mëparshme të motivimit në punë tek punonjësit akademikë

Për të analizuar në detaje motivacionin e personelit akademik në universitetet publike në Shqipëri, janë shqyrtuar dhe analizuar studime të ngjashme në vende të ndryshme të botës. Këto

¹⁰³ Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology* 25, pp.54-67.

¹⁰⁴ Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668

¹⁰⁵ Ramsden, Paul (1999): "Predicting institutional research performance from published indicators: A test of a classification of Australian University types." *Journal of Higher Education*, pp341-358.

studime janë trajtuar të lidhura me një sërë variablash, të dhëna këto që do i shërbejnë më pas studimit si baza krahasuese. Më poshtë jepen të përmbledhura të dhënat dhe rezultatet më tipike nga informacioni ekzistues i lidhur me temën, të paraqitura në një rrjedhë kronologjike sipas kohës kur është zhvilluar studimi. Ato nisin nga vitet '80 deri në ditët tona.

Kështu Peters dhe O'Connor¹⁰⁶ paraqitën një studim mbi kufizimet situacionale dhe pasojat në punë, të aplikuar në radhët e punonjësve akademikë. Sipas tyre, ekzistojnë disa kufizime që kanë ndikim të drejtpërdrejtë në motivacionin e punonjësve. Këto mund të jenë:

a) Informacioni mbi punën dhe pozicionin. Sa më shumë i informuar të jetë punonjësi dhe sa më shumë ta njohë punën, aq më i lartë pritet të jetë motivacioni i tij. Nëse nuk qarkullon informacioni mes kolegëve, zhvillimi dhe rritja akademike do mbetet gjithnjë në nivele minimale. b) Mjetet dhe pajisjet – mungesa e mjeteve dhe logjistikës, ulin performancën e stafit dhe ndikojnë negativisht në përfshirjen e studentëve në auditore. Variabla të tjerë që ndikojnë janë c) buxheti dhe pagesa. Universitetet që ofrojnë pagesa të mira për stafet e tyre, janë të suksesshme dhe mbizotërojnë tregun. Ndërkohë që nuk duhen lënë mënjanë edhe kushtet e punës, materialet në dispozicion, mbështetja dhe suporti, ndihma nga të tjerët, shërbimet ekstra dhe bonuset, përgatitja individuale dhe koha në dispozicion. Mungesa e variablave të mësipërm ulin motivacionin dhe rezultatet në punë. Pavarësisht kësaj, motivimi i personelit akademik bazohet më tepër në elementë të brendshëm të punës, ndryshë nga pjesa tjetër e punonjësve. Për këtë arsye, në këtë studim duhej marrë në konsideratë potenciali i brendshëm motivues i punës, jo vetëm faktorët e jashtëm.

Duke vazhduar më tej shohim që qëllimi i studimit të kryer nga Guise¹⁰⁷ është eksplorimi i faktorëve motivues në radhët e personelit akademik përmes ristrukturimit të punës. Janë përfshirë gjithsej 172 subjekte të cilët kanë plotësuar instrumentin online. Është testuar besueshmëria e brendshme e tij duke e pilotuar në 30 prej tyre. Përmes analizës korrelacionale janë analizuar marrëdhëniet ndërmjet variablave. Instrumenti i përdorur është ai i Hackman & Oldham i cili mat pesë karakteristikat bazë të potencialit të brendshëm motivues të një pune.

¹⁰⁶ Peters H. L & O'Connor J. E. 1980. Situational Constraints and Work Outcomes among academic staff: The Influences of a Frequently Overlooked Construct. *The Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 3, pp. 391-397

¹⁰⁷ Guise. T. M. (1988). Test of Hackman and Oldham's Job characteristics model in a post – secondary educational settings. Dissertation prepared for the degree Master of Education. Brock University. St. Catharines, Ontario

Meqënëse ky instrument mat vetëm anën e brendshme motivuese, autori ka trajtuar dhe nevojat e jashtme si marrëdhënia me kolegët, drejtuesit, mundësia për rritje dhe zhvillim, kushtet e punës dhe pagesa. Në këtë linjë jepet një pamje e plotë dhe shumëdimensionale e motivimit të punonjësve në punë. Përdorimi i disa instrumentave ka mundësuar përfitim të analizave statistikore të avancuara, përtej nivelit të parë deskriptiv. Janë marrë në konsideratë dhe të dhënat demografike të cilat shërbejnë për vërtetimin e shumë hipotezave në përputhje me atë që parashikon vetë teoria. Të gjitha nevojat e jashtme qëndrojnë të lidhura pozitivisht me motivimin e brendshëm të punonjësve akademikë duke theksuar edhe njëherë faktin se nëse ato plotësohen maksimalisht, puna ecën mirë dhe stafi është i kënaqur. Si përfundim mund të themi që studimi është shumë i rëndësishëm për popullatën e marrë në shqyrtim dhe shumë studime të tjera në të ardhmen. Ai është përpjekur ta shoh motivimin e punonjësve akademik në disa këndvështrime, duke marrë në konsideratë elementë të brendshëm dhe të jashtëm të punës. Në këtë mënyrë synohet dhe ristrukturimi i punës në varësi të kërkesave dhe nevojave.

Në studimin e tij pranë universitetit të Virxhinias, Newby¹⁰⁸ identifikoi elementët që rrisin kënaqësinë dhe motivimin në punë. Ai përdori dy instrumente bazë: njëri mblihte informacion mbi të dhënat demografike të respondentëve të përfshirë në studim dhe tjetri maste nivelin e kënaqësisë. Studimi i përmbahej katër objektivave që shkonin paralelisht me qëllimin kryesor. Në studim morën pjesë 184 respondentë, të cilët u nënshtruan dy pyetësorve. Rezultatet treguan që punonjësit e përfshirë në studim ishin relativisht të kënaqur me punën e tyre. Ndërkohë nëse do i referohemi të dhënave demografike, pati diferenca. Kështu psh femrat rezultuan me nivel më të lartë kënaqësie krahasuar me meshkujt; punonjësit më të rinj në moshë u shfaqën më të kënaqur dhe të motivuar. Rritja e moshës korrelonte negativisht me kënaqësinë ndaj punës. Interesante ishte gjetja që lidhej me nivelin e kualifikimit. Personat që nuk kishin master apo doktoratë në kurrikulumin e tyre, por vetëm specializime të lidhura me fushën e edukimit, ishin më të motivuar në punën si mësimdhënës. Kjo hedh poshtë teori që theksojnë se sa më shumë të kualifikuar të jenë punonjësit aq më mirë ndihen në punë pasi kanë arritur pozicionin që kanë dëshiruar. Në këtë rast, punonjësit e kualifikuar nuk janë të kënaqur pasi kërkojnë pozicione më të larta në arsim, jo thjesht mësimdhënie. Një element tjetër i rëndësishëm

¹⁰⁸ Newby E. J. 1999. Job satisfaction of middle school in Virginia. Dissertation submitted to the Faculty of Virginia, Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education in Educational Administration.

që u mor në shqyrtim ishte madhësia e shkollës. Sa më e madhe të ishte shkolla, aq më të kënaqur ishin mësuesit dhe drejtuesit e saj. Në fund studimi jep rekomandimet për iniciativa të mëtejshme. Aplikimi në një numër të vogël respondentësh (n= 184) cënon mundësinë e përgjithësimit të rezultateve. Ato i shërbejnë kryesisht grupit të marrë në shqyrtim, por është vështirë të përdoren për të gjithë personelin akademik. Autori gjithashtu nuk ka dhënë informacion mbi popullatën e punonjësve në këtë universitet si dhe metodën e përzgjedhjes së kampionit.

Modeli i karakteristikave në punë ka gjetur shtrirje edhe në studime të tjera në botë, specifikisht në sistemin arsimor. Në dizertacionin e Lawrence¹⁰⁹ janë përfshirë punonjës arsimor të universitetit të Texasit me një kampion prej 437 subjektsh. Pjesëmarrësit kanë plotësuar instrumentin nëpërmjet email dhe e kanë kthyer brenda afateve të përcaktuara. Janë respektuar parimet etike dhe është marrë leja më parë. Nga studimi janë identifikuar pesë dimensionet bazë që ndikojnë në motivimin e brendshëm të punonjësve, të cilat më pas shoqërohen me tre gjendje psikologjike dhe potencial për rritje personale. Mësimdhënia është parë si një profesion që kërkon pavarësi për të punuar dhe ndjenjë të lartë përgjegjësie. Subjektet shprehen se ndihen të kënaqur me punën e tyre, por kërkojnë përmirësim të kushteve të jashtme të punës të cilat ndikojnë në performancën akademike të gjithësecilit. Ata gjithashtu janë të pakënaqur me sistemin e pagesave, edhe pse ky variabël ka një korrelacion të dobët me motivimin për të punuar. Në këtë studim puna është përqëndruar kryesisht në analizë deskriptive të rezultateve dhe korrelacion ndërmjet variablave. Përdorimi vetëm i një shkalle matëse kufizon kryerjen e analizave të avancuara statistikore, duke ofruar një pamje jo të plotë të rezultateve. Por pavarësisht kësaj, studiuesi ka trajtuar motivimin e punonjësve nga të gjitha këndvështrimet e mundshme.

Pak vite më vonë, Instituti Ndërkombëtar për Planifikimin e Arsimit nxorri në pah faktin që motivimi i punonjësve arsimor në punën e tyre varet nga disa faktorë bazë që janë: statusi dhe respekti nga të tjerët për profesionin e tyre, arritjet akademike të studentëve si tregues direkt i punës, trajnimi dhe supervizimi i vazhdueshëm, përkushtimi ndaj profesionit dhe mësimdhënies,

¹⁰⁹ Lawrence M. R, 2001, The application of Hackman and Oldham job characteristics model to perceptions community music school faculty have towards their job, Dissertation Prepared for the Degree of Doctor of Philosophy, University of north Texas.

kushtet e punës (numri i studentëve, numri i orëve të mësimit gjatë javës, baza materiale, biblioteka, mjetet dhe pajisjet, ambjenti brenda dhe jashtë shkollës), mundësitë për karrierë dhe rritje profesionale etj. Politikat qeveritare nuk marrin në konsideratë këto nevoja, ndaj problematikat sa vijnë e rriten. Sistemi pagave, format e shpërblimit, investimet në infrastrukturë dhe baza materiale janë në varësi të buxhetit që akordohet çdo vit për arsimin. Por aplikimi formave të reja shpërblyese e motivuese ka rezultuar e suksesshme në shumë vende të tjera. Për këtë arsye këto forma janë sugjeruar edhe në këtë studim dhe përfshijnë: rishikim i sistemit të pagave, shpërblimet, kompensimi në bazë të vështirësisë që ka detyra, trajnim i vazhdueshëm dhe krijim i mundësive për rritje profesionale, sigurim i transportit, përmirësim i kushteve të punës dhe i numrit të studentëve në klasa etj.¹¹⁰

Paralel me këtë, një grup autorësh kanë përqëndruar punën e tyre pikërisht në studimin e teknikave motivuese që përdorin drejtuesit e strukturave universitare kundrejt punonjësve të tyre. Kanë marrë pjesë 200 drejtues dhe 1000 subjekte të personelit arsimor. Drejtuesit janë përzgjedhur në mënyrë rastësore, ndërkohë që për pjesën tjetër është përdorur kampionimi i grumbulluar. Rezultatet tregojnë që punonjësit ndihen mirë me vlerësimin dhe besimin që marrin nga drejtuesit. Kjo gjë reflektohet në motivimin dhe performancën e tyre në punë. Ata shprehen se përmes formave shpërblyese dhe ndëshkuese strukturojnë punën dhe sjelljen në institucion. Gjithashtu rol të rëndësishëm në motivim luajnë edhe kushtet e punës, mundësia për të përdorur aftësitë dhe mjeshtëritë individuale si dhe autonomia në mësimdhënie. Por në artikull nuk shpjegohet qartë instrumenti i përdorur për mbledhjen e të dhënave, çështjet etike të respektimit të konfidencialitetit dhe anonimatit si dhe mundësia e përgjithësimit të të dhënave. Në këtë punim dizajni është deskriptiv dhe pasqyron vetëm të dhëna të nivelit fillestar. Edhe faktorët demografik nuk janë marrë në konsideratë ndërkohë që analiza e tyre mund të sjellë të dhëna interesante. Pavarësisht kësaj, numri i madh i pjesëmarrësve në studim dhe respektimi i metodologjisë në përzgjedhjen e kampionit, lejojnë përgjithësimin e të dhënave. Këto elementë rrisin besueshmërinë.¹¹¹

¹¹⁰ International Institute for Educational Planning (2006). Academic motivation, compensation and working conditions. Guidebook for planning education in emergencies and reconstruction. UNESCO 2006.

¹¹¹ Ud Din N. M & Inamullah M. H. (2008). Motivation Techniques Used By Heads Of Higher Educational Institutions In Pakistan. Contemporary Issues In Education Research – Second Quarter. Vol 1, No 2.

Një ndër hapat e rëndësishëm për të kuptuar motivacionin e punonjësve është dhe zbulimi i arsyes që i shtyn ata për t'u larguar nga organizata. Në studimin e Zhang¹¹² faktori i parë që u identifikua ishte mungesa e njohjes dhe vlerësimit për punën e bërë. Pasuar ky nga mohimi i të drejtës për të ecur përpara dhe minimizimi i kushteve për karrierë. Ndërkohë që shpërblimi financiar u rendit i katërti ndër faktorët kryesor që sollën largimin e shumë punonjësve nga organizata, gjë që thekson faktin që përfitimi monetar nuk është gjithmonë faktor determinues. Studimi synonte gjithashtu t'i jepte përgjigje edhe pyetjeve të mëposhtme: a) cilët janë faktorët më të rëndësishëm që ndikojnë në motivimin e punonjësve? b) cilët elementë të kulturës organizative rrisin motivacionin e punonjësve? c) çfarë karakteristikash të lidërshiptit shërbejnë për të motivuar punonjësit në punën e tyre? Nga rezultatet doli që puna tërheqëse, promovimi dhe rritja profesionale ishin elementë primarë në motivimin e punonjësve. Të dhënat treguan që organizatat e sheshta, të orientuara drejt punonjësit duke respektuar mendimet dhe opinionet e tyre ndikonin pozitivisht në motivacion. Dhe së fundi drejtuesit që kishin besim tek punonjësit, vlerësonin punën e tyre dhe inkurajonin përfshirjen e komunikimin e hapur, shërbenin si elementë motivues për punonjësit kinez në kompanitë e marra në shqyrtim. Në këtë artikull, autori nuk jep një paraqitje të qartë të instrumentave të përdorur, numrin e kampionit dhe metodologjinë e përzgjedhjes së tij. Në këtë mënyrë rezultatet mund të mos jenë lehtësisht të besueshëm.

Të dhënat tregojnë gjithashtu se për vite me radhë punonjësit janë parë si një burim i rëndësishëm dhe thelbësor brenda organizatës, me impakt në rezultate dhe shërbime kundrejt të tretëve. Kjo gjë reflektohet më së mirë edhe në sistemin arsimor ku përfituesit direkt janë studentët dhe indirekt shoqëria si një e tërë. Për këtë arsye studimi i mëposhtëm është fokusuar në eksplorimin e faktorëve motivues në radhët e personelit akademik duke i renditur ato nga 1 në 8, ku 1 është më i rëndësishmi e kështu me radhë. Variablat e përfshirë në studim janë: siguria në punë, marrëdhënie pozitive me të tjerët, puna interesante, pagesa e mirë, promovimi dhe rritja profesionale, vlerësim për punën e bërë, kushte pune të favorshme dhe besim kundrejt punonjësve. Të dhënat treguan se faktorët më të rëndësishëm që kanë ndikim në motivimin e tyre

¹¹² Zhang I. (2009). Taking on the Chinese Challenge Motivating Chinese employees at Swedish companies in China. Advisor and Examiner: Dr. Carl Fey, Professor IIB, Stockholm School of Economics Opponents: Sebastian Andreescu & Jessica Nilsson, 2009.

në punë janë siguria dhe pagesa e mirë. Ndërkohë që vlerësimi nga eprorët dhe fitimi i besimit të tyre janë të një rëndësie dytësore. Ndaj rekomandohet për drejtuesit të ndërtojnë plane pune të përcaktuara qartë në përputhje me ngarkesën dhe kontributin e gjithësecilit e në të njëjtën kohë të kujdesen për sigurinë dhe jetëgjatësinë e personelit. Pavarësisht rëndësisë së tij, studimi bën vetëm një listim të faktorëve motivues sipas perceptimit të punonjësve pa analizuar në detaje marrëdhëniet mes variablave. Ai nuk merr parasysh variabla të tjerë që mund të kenë ndikim, por i kufizon subjektet të vlerësojnë vetëm 8 prej tyre. Gjithashtu rezultatet japin informacion kryesisht për elementët e jashtëm motivues duke harruar që në shumë raste punonjësit kanë tendencë dhe prirje të brendshme për të ecur përpara në karrierë. Në këtë punim dizajni është deskriptiv dhe pasqyron vetëm të dhëna të nivelit fillestar.¹¹³

Në të njëjtën linjë kanë vazhduar Davoudi & Mousavi¹¹⁴ në punën e tyre. Në studim janë përfshirë 150 punonjës akademikë, të përzgjedhur nëpërmjet kampionit të grumbulluar. Përmes kësaj metode populata zvogëlohet në copëza më të vogla duke krijuar kështu grupe homogjene që janë relativisht më të menaxhueshme për t'u kampionuar më pas në mënyrë të rastësishme. Të dhënat tregojnë një marrëdhënie të rëndësishme mes faktorve kontekstualë dhe motivimit në punë duke hedhur kështu poshtë parimet e teorisë së Herzberg. Ky i fundit shprehet se nëse individi është i motivuar së brendshmi në punën e tij, nuk ndikohet nga plotësimi ose jo i nevojave të jashtme. Ndërkohë që në pjesën më të madhe të subjekteve kjo gjë nuk u vërtetua. Personeli akademik ndikohet nga vlerësimi i eprorit, pagesa, kushtet e punës, promovimi, mbështetja e kolegëve e të tjerë. Sa më shumë të plotësohen këto nevoja, aq më të motivuar shfaqen ata. Edhe në këtë studim puna është përqëndruar kryesisht në analizë deskriptive të rezultateve dhe korrelacion ndërmjet pamjes së brendshme dhe të jashtme të motivimit në punë. Përdorimi vetëm i një shkalle matëse kufizon kryerjen e analizave të avancuara statistikore, duke ofruar një pamje jo të plotë të rezultateve. Edhe faktorët demografik nuk janë marrë në konsideratë ndërkohë që studime të tjera kanë sjellë gjetje interesante. Studiuesit janë përpjekur të respektojnë parimet etike e në të njëjtën kohë kanë testuar vlefshmërinë e brendshme të instrumentit.

¹¹³ Malik N. (2010). A study on motivational factors of the faculty members at university of Balochistan. Serbian Journal of Management 5 (1). 143 – 149.

¹¹⁴ Davoudi R & Mousavi H S. (2011). An Investigation of Factors Related to Job Motivation of Faculty members at Islamic Azad Universities in Zanjan Province-Iran. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. Vol. 1, Special Issue ISSN: 2222-6990

Ndërkohë Ahmed dhe Islam¹¹⁵ theksojnë se një ndër format më efikase për motivimin e punonjësve akademikë është plotësimi i nevojave të tyre bazë. Sapo këto nevoja të plotësohen, ata do rendin në nivele më të larta profesionale. Për të provuar këtë, autorët ndërmorën një studim me 269 punonjës nga pesë universitete në Pakistan. Përzgjedhja ishte e thjeshtë rastësore. Subjekteve iu shpërnda një pyetësor me 42 pohime me një shkallë matëse nga 1 në 5, i cili synonte të maste variablat e mëposhtëm: kushtet e punës, njohja dhe prestigji, kompensimi për punën e bërë, motivimi dhe impakti i tij në kënaqësi. Rezultatet treguan që personeli akademik ishte i kënaqur në nivel të moderuar me faktorët e mësipërm. Ndërkohë kur u analizuan marrëdhëniet mes variablave pati gjetje interesante. Kështu lidhje më e fortë ishte ajo mes kushteve të punës dhe motivimit. Pasuar kjo nga kompensimi dhe në fund prestigji apo njohja. Këto gjetje theksojnë faktin se punonjësit akademikë motivohen në punën e tyre, kur kanë kushte të favorshme, shpërblehen për atë që bëjnë dhe vlerësohen. Ata janë të kënaqur, pasi ndihen mirë me punën e tyre. Studimi përveç impaktit pozitiv dhe kontributit që sjell për këtë target grup, ka edhe kufizime. Kështu psh, nuk janë marrë në konsideratë të gjithë faktorët parashikues që kanë ndikim në motivim, qofshin këto të brendshëm apo të jashtëm. Fokusimi vetëm në tre prej tyre cënon punën. Gjithashtu është trajtuar vetëm kënaqësia si impakti kryesor i motivimit në punë, ndërkohë që teori dhe studime të tjera kanë trajtuar performancën, përkushtimin dhe përfshirjen, sjelljen e qytetëruar organizative etj. Në të njëjtën kohë përdorimi vetëm i një metode (pyetësori) kufizon përgjigjet. Rekomandohet eksplorimi në thellësi i subjekteve me intervista, fokus grupe etj. Së fundi, autorët kanë marrë të dhëna demografike, por nuk i kanë përdorur për analizë. Ato mund të sjellin gjetje të tjera interesante. Përmes analizës deskriptive dhe regresionit janë pasqyruar të gjitha rezultatet në përputhje me hipotezat e ngritura nga autorët.

Në të njëjtën kohë, një kampion prej 280 subjektësh renditën si më të rëndësishme kushtet e punës, pagesën dhe punën interesante. Edhe për ta vlerësimi dhe mirënjohja nga eprorët nuk luajnë rol domethënës në motivim dhe performancë. Studimi i përmbahet teorive të nevojave dhe thekson faktin që individi nxitet të plotësojë nevojat e rendit më të lartë në punën e tij, pasi ka përmbushur ato më thelbësore. Në këtë studim nuk vërehen probleme etike që çënojnë interesat e punonjësve. Aplikimi i pyetësorit është kryer menjëherë duke minimizuar kështu

¹¹⁵ Ahmed I & Islam T. (2011). Relationship between Motivation and Job Satisfaction: A Study of Higher Educational Institutions. *Journal of Economics and Behavioral Studies*. Vol. 3, No. 2, pp. 94-100.

ndikimin e faktorëve të jashtëm. Përmes të dhënave sasiore u identifikuan faktorët bazë motivues të cilët shërbejnë më pas si bazë për të ndërtuar dhe projektuar punën. Por autorët nuk kanë marrë në konsideratë të dhënat demografike për të kuptuar dhe analizuar diferencat në këtë drejtim. Është përdorur vetëm një instrument, gjë që çënon mundësinë e ndërtimit të hipotezave apo pyetjeve kërkimore. Mungojnë analiza të thelluara cilësore të cilat mund të shpjegojnë përse punonjësit kanë renditur si më të rëndësishme një grup faktorësh dhe si më pak të rëndësishme një tjetër grup. Për këtë arsye autorët propozojnë të hulumtohet sërish në këtë drejtim. Këto rezultate shërbejnë si të dhëna bazë për studime të tjera në të ardhmen.¹¹⁶

Motivimi në punë, marrëdhënia me drejtuesin dhe ndikimi i tyre në organizatë kanë qënë në fokus të punës së një grupi autorësh të universitetit islamik të Bahawalpur. Ata kanë analizuar marrëdhënien ndërmjet tre variablave duke përfutur kështu një plan të ri pune që synon të integrojë së bashku konceptet. Është një studim joeksperimental – korrelacional. Në plan të parë përmes analizës deskriptive dhe rishikimit të literaturës është përshkruar motivimi në punë, stili lidërshiptit më i pëlqyer nga punonjësit dhe ndikimi i tij në motivim si dhe impakti i punës së tyre në ecurinë e organizatës. Sa më shumë të pëlqehet lideri dhe sa më pozitive të jetë marrëdhënia me të, aq më të motivuar janë punonjësit. Kjo më pas ndikon pozitivisht në produktivitet, rritje të rezultateve dhe efektivitet në punë. Përfituesit kryesor janë studentët të cilët preken drejtpërdrejtë nga shërbimi që ofrojnë lektorët e tyre. Por studimi e vë theksin në këto marrëdhënia duke minimizuar kështu edhe faktorët e tjerë që mund të ndërhyjnë. Pavarësisht se matet vetëm roli i drejtuesit në motivim, studimi nuk merr parasysh edhe një sërë faktorësh të tjerë kontekstual si kushtet e punës, pagesa, marrëdhëniet me kolegët, feedback-u, rëndësia dhe domethënia e detyrës etj. Kjo është një nga kufizimet e studimit dhe duhet rekomanduar për hulumtimet e mëtejshme. Edhe pse ekziston një korrelacion pozitiv ndërmjet marrëdhënies me drejtuesin dhe motivimit në punë, shumë elementë të tjerë nuk janë marrë në konsideratë. Studimi gjithashtu nuk specifikon kujt i shërbejnë këto të dhëna, pasi kampioni dhe mënyra e përzgjedhjes së tij nuk

¹¹⁶ Aworemi J R et al (2011). An Empirical Study of the Motivational Factors of Employees in Nigeria. International Journal of Economics and Finance. Vol. 3, No. 5.

është shpjeguar në metodologji. Së fundi kërkohet më shumë informacion teorik për të shpjeguar ne detaje tre variablat bazë të marrë në shqyrtim.¹¹⁷

Më vonë Hsu dhe Chen¹¹⁸ morën në studim personelin akademik të një universiteti në Taiwan. Ata analizuan marrëdhënien që ekziston ndërmjet motivimit në punë, kënaqësisë dhe përkushtimit krahasuar; kjo ndërmjet personelit të kualifikuar dhe atyre që janë në proces edukimi të vazhdueshëm. Studimi është eksplorues dhe përmes analizës faktoriale dhe të regresionit i përgjigjet pyetjeve kërkimore të ngritura. Subjektet i janë nënshtruar një pyetësi me vetëraportim dhe përgjigjet e tyre janë dorëzuar të mbyllura duke ruajtur kështu anonimin. Studimi synon t'i japë përgjigje pyetjeve të tilla si: Cilët janë faktorët motivues në radhët e personelit akademik? A ka diferenca ndërmjet motivimit të brendshëm dhe të jashtëm? Si dhe sa ndikojnë të dhënat demografike në motivim dhe kënaqësi? Si është marrëdhënia mes motivimit, kënaqësisë dhe përkushtimit? Rezultatet treguan një marrëdhënie korrelacionale ndërmjet variablave të parashikuara. Punonjësit e rinj janë më shumë të motivuar së jashtëmi, ndërkohë që ata që kanë kohë në atë vend pune tregojnë nivele të larta angazhimi dhe përkushtimi të brendshëm. Të dhënat gjithashtu treguan një përkushtim më të madh ndaj punës së personelit të kualifikuar, kundrejt atyre në proces edukimi. Por pavarësisht rëndësisë dhe impaktit të tij, në studim nuk janë përshkruar instrumentat e përdorur me dimensionet përkatëse të secilit. Për secilin variabël ekzistojnë shkallë matëse të ndryshme të cilat masin në vetvete edhe një sërë faktorësh të tjerë që mund të shërbejnë për analiza më të detajuara. Në të njëjtën kohë duhet shpjeguar sa përfaqësues është kampioni. Nuk ka të dhëna mbi popullatën dhe mënyrën e përzgjedhjes së kampionit. Gjithashtu të dhënat mbeten vetëm në nivel statistikor pasi shumë marrëdhënie ndërmjet variablave duhej të eksplororeshin me intervista të thelluara. Interpretimi është dhënë nga vetë studiuesit bazuar në teori dhe këndvështrimin e tyre personal. Megjithatë rezultatet janë të vlefshme dhe mund të shërbejnë si një nismë e parë për të hulumtuar më tej.

¹¹⁷ Siddique A. et al (2011). Impact of Academic Leadership on Faculty's Motivation, and Organizational Effectiveness in Higher Education System. International Journal of Business and Social Science. Vol. 2 No. 8.

¹¹⁸ HSU Mong-Chien & CHEN Kao-Mao (2012). A study on the relationship among self-motivation, organizational commitment and job satisfaction of university faculty members in Taiwan. International Journal on New Trends in Education and Their Implications. Vol: 3 Issue: 3 Article: 07 ISSN.

Në një tjetër studim në Turqi¹¹⁹ është matur niveli i motivimit në punë bazuar në teorinë e Herzberg si dhe impakti i tij në performancën akademike. Faktorët e brendshëm që janë marrë në analizë janë puna në vetvete, përgjegjësia, arritjet dhe mundësia për zhvillim. Ndërkohë që nevojat e jashtme përfshijnë pagesën, kushtet e punës, sigurinë, marrëdhëniet me kolegët dhe drejtuesit, politikat drejtuese të institucionit dhe statusi që fitohet. Të gjitha dimensionet e motivimit në punë kanë rezultuar pozitivisht të lidhura me performancën, por përjashtim ka bërë vetëm statusi që punonjësi fiton nga puna që bën. Ai duket se nuk ka asnjë ndikim në performancë. Pra personeli akademik motivohet për të dhënë maksimumin sepse i pëlqen puna që bën dhe ka shanse të mira për të ecur përpara. Si përfundim mund të themi që studimi analizon në detaje elementët motivues të punës, por nuk identifikon dimensionet e performancës akademike dhe instrumentin e përdorur. Teorikisht performanca është e vështirë të matet, ndaj studimi mbart nota të larta subjektivizmi. Nuk ka të dhëna edhe për qëndrueshmërinë e brendshme të instrumentit. Autori nuk ka përdorur një shkallë matëse të testuar më parë, por ka ndërtuar pyetjet sipas teorisë së Herzberg, gjë që e vështirëson edhe më shumë punën duke ngritur dyshime mbi besueshmërinë e instrumentit. Gjithashtu të dhënat janë marrë vetëm nga analiza statistikore e përgjigjeve të 150 subjekteve të përfshira, pa analizuar në thellësi faktorët që kanë ndikim. Për këtë arsye rekomandohet gërshetimi i metodave sasiore dhe atyre cilësore.

Duke vazhduar me të njëjtën linjë teorike, studiuesit kanë marrë në shqyrtim punonjës të fakultetit të inxhinierisë pyjore. Në studim janë përfshirë 61 subjekte dhe kanë plotësuar një pyetësor me 40 pohime. Instrumenti është ndërtuar duke u bazuar në teorinë e Herzberg dhe mat element të motivimit të brendshëm e të jashtëm. Nga të dhënat rezulton që motivimi i brendshëm është vlerësuar më shumë në punën e tyre sesa ai i jashtëm. Faktorët brenda këtij dimensionit janë renditur sipas rëndësisë si më poshtë: natyra e punës, promovimi dhe zhvillimi, përgjegjësia, njohje dhe prestigj. Ndërkohë që në radhët e motivimit të jashtëm dominon marrëdhënia me kolegët, pasuar kjo nga vlerësimi nga drejtuesit, siguria në punë, politikat administrative, kushtet e punës dhe së fundmi pagesa. Pra si përfundim në këtë punim deskriptiv 2 faktorët më të rëndësishëm që kanë ndikim në motivimin e punonjësve janë rëndësia e detyrës dhe marrëdhëniet me të tjerët. Marrëdhënie interesante shfaqen edhe me analizat demografike. Në

¹¹⁹ Aydin, T. O. (2012). The Impact of Motivation and Hygiene Factors on Research Performance: An Empirical Study from A Turkish University. *International Review of Management and Marketing*. Vol 2, No 2, f 106 – 111

tërësi autorët janë përpjekur të respektojnë parimet kryesore të kërkimit shkencor. Punimi është i thjeshtë deskriptiv dhe nxjerr vetëm perceptimet e punonjësve, pa analizuar marrëdhëniet mes variablave. Kjo si rezultat i përdorimit vetëm të një instrumenti i cili nuk lejon ndërtimin e hipotezave kërkimore. Megjithatë të dhënat janë të rëndësishme për popullatën e përzgjedhur dhe mund të shërbejnë si një bazë fillestare për hulumtime të tjera në të ardhmen.¹²⁰

Një krahasim ndërmjet faktorëve motivues të personelit akademik dhe stafit administrativ ka sjellë gjetje interesante në universitetin e mjekësisë në Iran. Kanë marrë pjesë 290 subjekte të cilët kanë plotësuar pyetëtorin brenda të gjitha kushteve të ruajtjes së konfidencialitetit dhe anonimatit. Instrumenti përmban tre pjesë: në pjesën e parë janë përfshirë të dhënat demografike të cilat shërbejnë për analizat statistikore, pjesa e dytë përmban 10 pohime mbi motivimin në punë dhe pjesa e tretë mat kënaqësinë e punonjësve. Për të testuar besueshmërinë e brendshme, instrumenti është pilotuar më parë me 18 subjekte dhe rezultatet kanë qënë të kënaqshme. Më pas ai është administruar në të gjithë kampionin e përzgjedhur. Studimi i është nënshtruar analizave deskriptive duke sjellë të dhëna për mesataret e variablave dhe secilës pyetje, krahasim ndërmjet dy grupeve të përfshira dhe analizë regresioni për të treguar llojin e marrëdhënieve dhe intensitetin. Rezultatet treguan që siguria në punë dhe vlerësimi nga eprorët u renditën si faktorët me ndikimin më të madh në motivimin e personelit akademik. Ndërkohë që nga stafi administrativ vlerësohej më shumë pagesa e mirë dhe puna interesante. Edhe korrelacionet me të dhënat demografike pasqyruan gjetje domethënëse. Kështu punonjësit akademikë me shumë eksperiencë motivohen më shumë së brendshmi, ndryshe nga personeli i ri që fokusohet fillimisht në plotësimin e nevojave bazë. Ndërkohë që në radhët e stafit administrativ nuk u vu re ndonjë marrëdhënie interesante mes variablave.

Rezultatet e këtij studimi i shërbejnë strukturave drejtuese të sistemit arsimor në vend duke synuar kështu ndërgjegjësimin e aktorëve që marrin pjesë në ndërtimin e politikave të punësimit. Duke e vënë theksin në rritjen e motivimit në punë dhe uljen e pakënaqësisë, synohet një performancë e lartë dhe përmbushje imediate e objektivave. Kjo mund të arrihet përmes

¹²⁰ Samariha et al 2012, Effective Factors on Creating Job Motivation among Faculty Members of Wood and Paper Industry Groups J. Basic. Appl. Sci. Res., 2(2)1672-1677.© 2012, TextRoad Publication

riorganizimit të punës dhe futjes së sistemeve të shpërblimit me bazë performancën. Këto të dhëna mund të përdoren për hulumtime të tjera më të thelluara në të ardhmen.¹²¹

Edhe teoria e pritshmërisë së Vroom ka qënë në fokus të një studimi me përfaqësues të personelit akademik në një universitet në Texas. Sipas kësaj teorie, njerëzit janë të motivuar të sillen në përputhje me pritshmëritë që ata kanë, duke maksimalizuar kështu rezultatet e tyre. Vroom u fokusua në përpjekjet që bëjnë njerëzit për të realizuar atë që pritet të ndodh. Sipas tij, së pari ne përqijemi të përcaktojmë cila është përpjekja që duhet të bëjmë për të arritur atë që duam dhe më pas të njohim shanset apo mundësitë që kemi për ta realizuar. Pra ne motivohemi për të vepruar kur pritshmëritë janë të larta për të përmbushur qëllimin tonë. Autorët synojnë të eksplorojnë faktorët motivues të punonjësve parë nën këndvështrimin e kësaj teorie dhe si reflektohet ajo më pas në performancë. Në studim morën pjesë 24 subjekte, të cilëve iu monitorua puna shkencore dhe akademike për tre vitë me radhë. Rezultatet treguan se në rastet kur punonjësit nuk vlerësohen dhe shpërblehen për punën e tyre, përpjekjet dhe motivimi ulen. Të gjithë ata që besonin se kontributi dhe performanca akademike nuk merrte vëmendjen e duhur nga drejtuesit, kishin regres në punën e tyre. Ndaj gati 42% e subjekteve shfaqën mungesë motivimi dhe ulje të numrit të botimeve shkencore. Pjesa tjetër shënoi qëndrueshmëri në rezultate. Pavarësisht rëndësisë së studimit, të dhënat nuk mund të përgjithësohen për të gjithë personelin akademik të atij universiteti dhe të universiteteve të tjera në vend, pasi nuk është përdorur një strategji e saktë kampionimi. Në të njëjtën kohë, nuk janë eksploruar të gjithë faktorët e tjerë që mund të kenë ndikuar në motivim, por është analizuar kryesisht vetëm pritshmëria e punonjësve për punën e bërë dhe shpërblimin që mendojnë të marrin. Në performancën e tyre mund të kontribuojnë edhe shumë elementë të tjerë të cilët s'janë marrë në konsideratë. Autorët nuk kanë trajtuar edhe të dhënat demografike që mund të ndikojnë në punën e secilit nga pjesëmarrësit. Mungojnë metoda të standardizuara për të përfutur kështu rezultate objektive dhe sa më afër të vërtetës.¹²²

¹²¹ Bahrami A. M et al (2012). Job motivation factors: a case study of an Iranian Medical University. Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies (ISSN: 2315-5086) Vol. 1(10) pp. 345-352.

¹²² Estes B & Polnick B (2012). Examining Motivation Theory in Higher Education: An Expectancy Theory Analysis of Tenured Faculty Productivity. International journal of management, business and administration. Vol 15, No 1.

Së fundi, qëllimi i studimit të kryer nga Shaheen et al¹²³ me një pjesë të personelit të universitetit Kotli është eksplorimi i marrëdhënies ndërmjet motivimit në punë dhe dy variablove të pavarur, përkatësisht shpërblimi dhe politikat administrative. Pyetja kërkimore e ngritur konsiston në: A mundet që praktikat shpërbluese dhe politikat administrative të kenë ndikim në motivimin e punonjësve? Kjo për të eksploruar faktorët që ndikojnë në motivimin e stafit akademik. Për të matur këtë marrëdhënie janë dërguar 50 pyetësorë në radhët e personelit arsimor, ndërkohë që vetëm 35 prej tyre janë dorëzuar të plotësuar. Analizat deskriptive pasqyrojnë një pamje të plotë të rezultateve duke dhënë tendencën mesatare të secilës përgjigje. Ato tregojnë një marrëdhënie pozitive ndërmjet motivimit në punë dhe pagesës, por jo shumë të fortë. Ndërkohë që politikat administrative duket se nuk kanë ndonjë ndikim. Por pavarësisht të gjitha rezultateve, studimi është kritikuar, pasi nuk ka marrë në konsideratë edhe shumë faktorë të tjerë të brendshëm apo të jashtëm që kanë ndikim. Aplikimi në një numër kaq të vogël subjektsh pengon mundësinë për përgjithësimin e rezultateve. Ato i shërbejnë vetëm grupit të marrë në shqyrtim, por jo të gjithë personelit akademik të atij universiteti. Nuk ka të dhëna të qarta që shpjegojnë respektimin e parimeve etike në kërkimin shkencor. Dërgimi me email çënon konfidencialitetin dhe përgjigjet mund të mos jenë shumë reale dhe të vërteta.

Në përfundim të përshkrimit dhe analizës së studimeve të mëparshme mbi motivimin në arsimin e lartë, shohim që dizajni më i përdorur nga të gjithë studiuesit ndër vite është ai eksplorues dhe korrelacional. Ka edhe studime që mbeten vetëm në nivelin fillestar, atë deskriptiv, por sjellin të dhëna interesante që i shërbejnë popullatës të marrë në shqyrtim. Kryesisht janë respektuar çështjet etike dhe është ruajtur anonimat i subjekteve të përfshirë në studim. Të dhënat janë konfidenciale dhe nuk identifikojnë emrat e personave që janë përgjigjur. Kampioni më i përdorur është ai rastësor dhe i grumbulluar ku popullata është ndarë në grupe homogjene deri në njësinë më të vogël në të cilën janë shpërndarë të gjithë instrumentat dhe janë plotësuar nga subjektet që kanë pranuar të përfshihen.

Të gjitha studimet e trajtuara më sipër janë mbështetur kryesisht në analiza sasiore pasi kanë përdorur në të shumtën e rasteve vetëm pyetësor, shkallë matëse, listkontroll apo anketa.

¹²³ Shaheen I, Sajid M & Batool Q. (2013). Factors Affecting the Motivation of Academic Staff (A case study of University College Kotli,UAJ&K). International Journal of Business and Management Invention. Volume 2 Issue 1. PP.105-110

Ato kanë trajtuar elementë të brendshëm dhe të jashtëm të motivimit në radhët e personelit akademik. Disa prej tyre kanë matur një pjesë të faktorëve ndikues, ndërkohë që ka edhe të tjerë më gjithëpërfshirës. Janë kritikuar ato punime që kanë trajtuar vetëm anën e brendshme të motivimit në punë, pasi edhe shumë nevoja të jashtme kanë ndikim thelbësor. Interpretimi i rezultateve është bërë kryesisht duke u bazuar në literaturën e lidhur me çështjen dhe studime të mëparshme.

2.5. Studime mbi motivimin dhe nevojat e jashtme në punë tek punonjësit akademikë

Sikundër është cituar edhe më sipër, procesi i motivimit fillon me identifikimin e nevojave të personit. Nevojë është një mungesë e perceptuar që shkakton sjellje e cila synon ta largojë këtë mungesë. Mungesat mund të jenë fiziologjike, psikologjike ose sociale. Nevojat nga ana e tyre i japin individit një nxitje apo motive për të vepruar, për t'i plotësuar ato. Motivimi drejtohet gjithmonë në arritjen e një objektivi apo synimi. Objektivat mund të konsiderohen si forca që e drejtojnë përpjekjen e njeriut. Në një mënyrë më të thjeshtuar i gjithë procesi i motivimit kalon nga nevoja e deri tek realizimi i objektivit. Punonjësi identifikon nevojat që ka, kërkon rrugët për të plotësuar këto nevoja, zgjedh sjelljet që lidhen me objektivat që do të arrijë e më pas vepron, merr shpërblime apo ndëshkime derisa vjen rivlerëson edhe njëherë mungesat apo nevojat që ai ka.¹²⁴

Edhe teoritë e nevojave e trajtojnë motivimin në punë nën të njëjtin këndvështrim. Punonjësi priret të plotësojë më parë nevojat e ekzistencës dhe sigurisë, duke vazhduar me ato shoqërore apo vlerësim të vazhdueshëm. Për këtë arsye, katër nevojat bazë që studimi merr në konsideratë janë trajtuar gjerësisht nga Maslow, Herzberg, McClelland dhe Alderfer dhe duket se kontribuojnë në mënyrë të konsiderueshme në motivimin dhe rritjen e kënaqësisë së punonjësve. Ato janë: pagesat dhe përfitimet, kushtet e punës, marrëdhëniet me kolegët (puna në grup) si dhe marrëdhënia me drejtuesit (drejtimi dhe mbikëqyrja). Më poshtë jepen të dhëna nga teori e studime të mëparshme në sistemin arsimor.

¹²⁴ Kasimati M. Sjellje organizative, Tirane, 2002, fq 185 – 187

2.5.1. Motivimi në punë dhe pagesa/përfitimet

Për të përcaktuar një sistem shpërblimi efektiv, strukturat drejtuese duhet të kenë në vëmendje disa komponentë: niveli i pagës i cili lidhet me rëndësinë dhe vështirësinë e detyrës; pagesa e drejtpërdrejtë që duhet të jetë në përputhje me performancën dhe përpjekjet individuale; përfitimet nga sistemet e sigurimeve shoqërore dhe shëndetësore si dhe nivele të njëjta pagesash për kategori të caktuara.¹²⁵

Përfitimet dhe të ardhurat janë faktorë kompleks dhe shumëdimensional. Paga nuk shërben vetëm për të ndihmuar njerëzit në arritjen e nevojave të tyre themelore, por është gjithashtu e rëndësishme në kënaqjen e nevojave të një niveli më të lartë. Studimet në Evropë dhe Amerikë kanë treguar se paga renditet e para në motivimin e punonjësve, pasuar kjo nga sistemet e kontributeve shoqërore dhe shëndetësore. Nga rezultatet është parë që punonjësit motivohen, kur paga e tyre është në përputhje me ngarkesën e punës, kanë përfitime shëndetësore, shpërblime dhe rritje profesionale, siguri për të marrë pension, kontratë pune si dhe qëndrueshmëri në punë. Përgjigjet e respondentëve për këtë kategori variojnë nga e rëndësishme në shumë e rëndësishme.¹²⁶

Në punën e tij me punonjës të sistemit arsimor, Bull¹²⁷ arriti në përfundimin se niveli i pagës ndikonte në motivacionin dhe kënaqësinë e përgjithshme, duke raportuar se punonjësit e sektorit publik përjetonin nivele të ulëta të tyre krahasuar me ata të sektorit privat. Shumica e punonjësve janë të socializuar në një shoqëri ku paraja, përfitimet dhe siguria në punë janë shumë të kërkuara dhe janë përdorur shpesh për të vlerësuar rëndësinë apo vlerën e një personi. Sa më i madh shpërblimi financiar, aq më pak shqetësohen të punësuarit për gjendjen e tyre financiare, duke rritur kështu përshtypjen e tyre për vlerën që ata kanë në organizatë.

Autorë të tjerë thonë se çelësi në lidhjen midis pagesës dhe motivimit nuk është shuma absolute që paguhet, por perceptimi i drejtësisë. Punonjësit kërkojnë sisteme pagesash që perceptohen si të drejta, të qarta dhe në përputhje me pritshmëritë e tyre. Kur pagesa perceptohet si e barabartë, kur është në konform me kërkesat e punës, nivelin e aftësive individuale dhe në

¹²⁵ Tella, A (2007). Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. F 6.

¹²⁶ Brady P. R, (2008). Work Motivation Scale (ISBN 978-1-59357-469-7) Published by JIST Works, an imprint of JIST Publishing, fq 2.

¹²⁷ Bull, I. H. F. 2005. The Relationship between job satisfaction and organizational commitment amongst high school teachers in disadvantaged areas in the Western Cape, University of the West Cape, fq 33.

përputhje me standartet e pagave të komunitetit, ka shumë të ngjarë që produktiviteti të jetë rezultati.¹²⁸ Duke iu referuar teorisë së Adams, Siddique¹²⁹ thekson se nëse punonjësit akademikë nuk paguhen njësoj si kolegët e tyre, ata demotivohen dhe janë të pakënaqur me punën. Këto diferenca mund të vihen re më tepër ndërmjet sistemit publik dhe atij privat, ku në këtë të fundit personeli akademik paguhet më mirë.

Sipas shumë studiuesve, punonjësit akademikë janë më tepër të orientuar së brendshmi në punën e tyre si mësimdhënës. Faktorët më të rëndësishëm që ata listojnë përfshijnë njohjen dhe respektin, prestigjin, autonominë, zhvillimin personal dhe rëndësinë e detyrës. Kjo nuk do të thotë se shpërblimet e jashtme nuk janë të nevojshme, por ata mbivlerësojnë më tepër shpërblimin jo monetar duke theksuar kështu rëndësinë e marrëdhënieve me drejtuesit. Pagesa mbetet një variabël jo shumë i konsiderueshëm.¹³⁰

Edhe për Rowley¹³¹ pagesa dhe shpërblimet financiare nuk kanë ndonjë ndikim të rëndësishëm në motivimin e stafit akademik. Kjo për vetë faktin se paga e pedagogëve është e përcaktuar nga strukturat drejtuese dhe ndryshimi i saj lidhet drejtpërdrejtë me politikat arsimore në vend. Përpjekjet individuale, feedback-u nga studentët, pavarësia në detyrë mbeten motivuesit kryesor.

Por perceptimi i punonjësve për pagën që marrin ndryshon me kalimin e kohës. Për punonjësit e rinj që sapo kanë filluar punën paga pothuajse ka rëndësi primare, ndërkohë që sa më gjatë qëndron në të njëjtin vend, vetë puna interesante bëhet faktor më i rëndësishëm motivimi, kështu ajo shndërrohet në motiv të pavarur. Për shembull një studim me punonjës akademikë sugjeron që pas një sërë rritjesh të të ardhurave, paratë fillojnë të luajnë një rol të vogël apo të parëndësishëm në motivimin e tyre në punë.¹³² Edhe Malik¹³³ thekson gjithashtu

¹²⁸ Igalens J & Roussel P (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of organizational behavior*, 20. 1003 – 1025.

¹²⁹ Siddique A. et al (2011). Impact of Academic Leadership on Faculty's Motivation, and Organizational Effectiveness in Higher Education System. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 2 No. 8.

¹³⁰ Campbell, T., & Slaughter, S. (1999). Faculty and administrators' attitude towards potential conflicts of interest, commitment, and equity in university-industry relationships. *Journals Of Higher Education*, 70(3). <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2649199>

¹³¹ Rowley (1996). Motivation and academic staff in higher education. *MCB University Press · ISSN 0968-4883 Volume 4 · Number 3 · 1996 · pp. 11–16*

¹³² Bahrami A. M et al (2012). Job motivation factors: a case study of an Iranian Medical University. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies (ISSN: 2315-5086) Vol. 1(10) pp. 345-352.*

¹³³ Malik N. (2010). A study on motivational factors of the faculty members at university of Balochistan. *Serbian Journal of Management* 5 (1). 143 – 149.

faktin se me kalimin e kohës, pagesa nuk shërben më si një faktor motivues në punë. Vetë puna me dinamikat e saj merr një rëndësi të veçantë.

Edhe Bjorklund¹³⁴ në dizertacionin e saj vlerëson rolin e pagesës në nxitjen dhe motivimin e punonjësve. Ajo mbetet një katalizator thelbësor i nevojshëm për të vënë në lëvizje burimet njerëzore. Marrëdhënia ndërmjet punonjësve dhe sistemeve të pagesës përfshin një sërë rolesh si: vlerëson rëndësinë e punës, ndan dhe kategorizon performancën e gjithësecilit, shërben si përforcues primar në punën e individit dhe si një burim i rëndësishëm informacioni që tregon sa mirë jemi duke punuar. Sa më e lartë të jetë pagesa, aq më të kënaqur dhe të motivuar janë punonjësit dhe aq më e ulët tendenca e tyre për t'u larguar.

Si përfundim mund të themi që studimet mbështesin në të shumtën e rasteve marrëdhënien që ekziston ndërmjet faktorëve të jashtëm dhe potencialit motivues të një pune. Në këtë marrëdhënie një rol të rëndësishëm luan pagesa që ofrohet për punën e bërë dhe përfitimet e tjera që kanë punonjësit. Por pavarësisht kësaj, ka edhe diferenca që variojnë nga kultura e vendit, organizata, pozicioni i punës etj.

2.5.2. Motivimi në punë dhe kushtet e punës

Kushtet e punës janë një tjetër faktor me rëndësi të veçantë në fushën e psikologjisë organizative.¹³⁵ Sipas Yair¹³⁶ në qoftë se njerëzit punojnë në një mjedis të pastër dhe miqësor ata do ta kenë më të lehtë për të shkuar në punë. Ai pohon gjithashtu se kushtet e punës kanë një ndikim të rëndësishëm sidomos në arsim. Ngarkesa në punë që shpesh personeli akademik ka, ndryshimet në sistemin arsimor dhe mungesa e disiplinës mund të jenë disa nga arsyet përse ata duan të braktisin profesionin e tyre.

Të dhënat tregojnë gjithashtu se mjedisi i punës së lektorëve përcakton qëndrimin dhe sjelljen ndaj punës. Përmirësimi i motivimit të tyre ka një efekt pozitiv tek studentët dhe ata vetë. Në shkollat e pafavorizuara, kushtet e punës shpesh nuk janë të favorshme për mësimdhënien

¹³⁴ Bjorklund, C. 2001. Work Motivation - Studies of its Determinants and Outcomes. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy, Ph.D.'6,11 Stockholm School of Economics

¹³⁵ Leithwood, Kenneth (2006). Teacher Working Conditions That Matter: Evidence for Change, University of Toronto, fq 22-27.

¹³⁶ Yair, R. (2010). Motivating public sector employees: An application – oriented analysis of possibilities and practical tools. Working papers No. 60.

dhe të nxënit, gjë që mund të ndikojë në uljen e nivelit të përgjithshëm të motivacionit.¹³⁷ Sigurimi i të gjitha mjeteve dhe materialeve të nevojshme, zyra komode dhe burime të jashtme në funksion të punës janë vlerësuar maksimalisht nga punonjësit në shumë studime. Ata theksojnë se motivohen më shumë kur kanë një ambient të qetë, në përputhje me profilin e punës, me mjete dhe pajisje bashkëkohore.¹³⁸

Në mënyrë të ngjashme, Aydin¹³⁹ përfundon në kërkimin e tij se ngarkesa e lartë, numri i madh i studentëve në klasa dhe barra e aktiviteteve mësimore janë problemet në krijimin e një dizajni të mirë pune për mësimdhënësit në institucionet e arsimit të lartë.

Duke vazhduar më tej, edhe autorë të tjerë kanë studiuar marrëdhënien që ekziston ndërmjet kushteve të punës dhe motivimit të punonjësve akademikë për të dhënë maksimumin e tyre. Davoudi & Mousavi¹⁴⁰ theksojnë se karakteristikat fizike të një pune (mjetet, pajisjet, ndriçimi, temperature...) shpejtojnë ose pengojnë mbarëvajtjen optimale të kryerjes së detyrës. Kështu për shembull, në një studim hapësira dhe distanca fizike ndërmjet punonjësve ndikonte në komunikim dhe përcjelljen e mesazhit. Ata kërkonin të respektohej kufiri personal i gjithësecilit, por në të njëjtën kohë të krijoheshin kushtet e nevojshme për një ndërveprim sa më pozitiv. Të dhënat nga studimi tregojnë gjithashtu se ndriçimi jo i përshtatshëm reflekton ndjenjë lodhje, paqartësie dhe mungesë relaksi.

Sipas Rasheed¹⁴¹ kushtet e punës janë të rëndësishme në sistemin e arsimit të lartë dhe ndikojnë pozitivisht në motivimin e pedagogëve për të punuar, por në disa raste ata nxiten më tepër së brendshmi për të përmbushur qëllimet që i kanë vendosur vetes duke arritur majat. Edhe Zhang¹⁴² në studimin e tij thekson se punonjësit akademikë shfaqen të motivuar në punën e tyre, punojnë individualisht dhe kanë kërkesa të larta ndaj vetes edhe pse janë të pakënaqur me kushtet e punës apo shpërblimet që marrin.

¹³⁷ Malik N. (2010). A study on motivational factors of the faculty members at university of Balochistan. *Serbian Journal of Management* 5 (1). 143 – 149.

¹³⁸ Brady P. R. (2008). *Work Motivation Scale* (ISBN 978-1-59357-469-7) Published by JIST Works, an imprint of JIST Publishing, fq 2.

¹³⁹ Aydin, T, O. (2012). The Impact of Motivation and Hygiene Factors on Research Performance: An Empirical Study from A Turkish University. *International Review of Management and Marketing*. Vol 2, No 2, f 106 – 111.

¹⁴⁰ Davoudi R & Mousavi H S. (2011). An Investigation of Factors Related to Job Motivation of Faculty members at Islamic Azad Universities in Zanjan Province-Iran. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 1, Special Issue ISSN: 2222-6990

¹⁴¹ Rasheed, I. M., Aslam, D. H., & Sarwar, S. 2010. Motivational Issues for Teachers in Higher Education: A Critical Case of IUB. *Journal of Management Research* ISSN 1941-899X 2010, Vol. 2, No. 2: E3.

¹⁴² Zhang I. (2009). Taking on the Chinese Challenge Motivating Chinese employees at Swedish companies in China. Advisor and Examiner: Dr. Carl Fey, Professor IIB, Stockholm School of Economics Opponents: Sebastian Andreescu & Jessica Nilsson, 2009.

Në fund mund të themi se ndërmjet motivimit të brendshëm dhe kushteve të punës ekziston një marrëdhënie pozitive. Intensiteti dhe fortësia e kësaj marrëdhënieje ndikohet më pas nga pozicioni i punës, kultura e vendit në përgjithësi dhe e organizatës në veçanti.

2.5.3. Motivimi në punë dhe marrëdhëniet ndërpersonale

Ndikimi social nuk mund të lihet pa përmendur në motivacionin e punonjësve. Impakti që ai ka është i konsiderueshëm. Ky ndikim vjen si rezultat i tre faktorëve kryesor: grupet e punës që krijohen brenda kontekstit të organizatës, supervisorët dhe vartësit të cilët transmetojnë bindjet apo besimet personale. Nga këta tre faktorë, studimet kanë treguar që impakt më të madh kanë patur grupet e vogla që funksionojnë në vendin e punës. Punonjësit ndihen pjesë e tyre dhe veprojnë në përputhje me normat apo rregullat që janë vendosur brenda grupit. Kur këto rregulla mbështeten nga organizata dhe shkojnë paralelisht me kulturën dhe qëllimin e saj, motivacioni i punonjësve pritet të jetë i lartë. Pra koheziviteti brenda grupeve dhe impakti social që grupi ka tek punonjësi, shfaqet determinues në motivacionin e tyre.¹⁴³

Paralel me këtë Samariha¹⁴⁴ sugjeron se shkalla e motivacionit në punë është e lidhur me mundësitë e punonjësve për të ndërvepruar me të tjerët, funksion i karakteristikave personale dhe karakteristikave të grupit të cilit ai ose ajo i përket. Ai thekson gjithashtu se konteksti social ka një ndikim të rëndësishëm në sjelljen e një punonjësi dhe sa më të mira të jenë marrëdhëniet ndërmjet palëve, aq më të kënaqur dhe të motivuar do shfaqen ata.

Edhe për Aydin¹⁴⁵ marrëdhënie të tilla sociale përbëjnë një pjesë të rëndësishme të “klimës shoqërore” në kuadër të punës dhe sigurojnë një mjedis brenda të cilit punonjësit mund të përjetojnë kuptim dhe identitet. Grupet e punës karakterizohen nga bashkëpunimi dhe mirëkuptimi midis anëtarëve të tyre dhe kanë tendencë për të ndikuar në kohezionin dhe klimën brenda organizatës. Duke vazhduar më tej, Bull¹⁴⁶ shqyrtoi ndikimin e miqësisë në rezultatet e punës dhe gjetjet e tij treguan se mundësitë për të krijuar miqësi shoqëroreshin me rritjen e

¹⁴³ Porter L. W, Bigley G. A, & Steers R. M (Eds.) Motivation and work behavior (7th ed), Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hil, 2003, fq 141 – 43.

¹⁴⁴ Samariha et al 2012, Effective Factors on Creating Job Motivation among Faculty Members of Wood and Paper Industry Groups J. Basic. Appl. Sci. Res., 2(2)1672-1677.© 2012, TextRoad Publication

¹⁴⁵ Aydin, T, O. (2012). The Impact of Motivation and Hygiene Factors on Research Performance: An Empirical Study from A Turkish University. International Review of Management and Marketing. Vol 2, No 2, f 106 – 111.

¹⁴⁶ Bull, I. H. F. 2005. The Relationship between job satisfaction and organizational commitment amongst high school teachers in disadvantaged areas in the Western Cape, University of the West Cape, fq 33.

kënaqësisë në punë, motivimit, rritjen e përfshirjes dhe përkushtimit organizativ si dhe ndikonte në një rënie të konsiderueshme të synimit (tendencës) për t'u larguar nga puna. Këto marrëdhënie duket se po ndikojnë gjithnjë e më shumë jo vetëm në sferat e produktivitetit, por edhe në përcaktimin e eksperiencave së punës dhe kuptimit që ajo ka për individin.

Në një tjetër studim¹⁴⁷ subjektet u shprehën se ndiheshin më të kënaqur në punën e tyre, kur kishin marrëdhënie të mira me njëri – tjetrin. Në këtë mënyrë puna bëhej më interesante dhe ata motivoheshin të jepnin maksimumin. Në të njëjtën kohë punonjësit mësonin shumë nga kritikrat dhe sugjerimet që bënin mes tyre. Së fundi dhe Bjorklund¹⁴⁸ thekson rolin e marrëdhënieve sociale në rritjen e motivimit të punonjësve akademikë. Sa më mirë ata shkojnë me njëri – tjetrin, aq më mirë ecën puna dhe aq më të larta janë rezultatet. Suporti brenda institucionit dhe angazhimi shoqërohen me rritje të dëshirës për të punuar, performancë të lartë dhe ulje të mungesave. Punonjësit ndihen mirë kur kanë marrëdhënie pozitive mes tyre dhe mbështesin njëri – tjetrin.

2.5.4. Motivimi në punë dhe marrëdhënia me drejtuesit

Punonjësit kanë nevojë të vlerësohen dhe pranohen pa kushte. Sa më i lartë të jetë niveli i bashkëpunimit dhe mbështetjes, aq më shumë të motivuar do jenë ata. Studimet kanë treguar se punonjësit që ndihen të vlerësuar nga eprorët, i kushtojnë rëndësi të veçantë marrëdhënies dhe bashkëpunimit me ta, prirjen të përmbushin pritshmëritë e tyre dhe pranojnë çdo koment apo sugjerim që u jepet. Ndaj drejtuesit që i lejojnë punonjësit të marrin pjesë në vendimet që ndikojnë punën do të stimulojnë nivele më të larta të kënaqësisë, motivimit, përkushtimit dhe performancës, specifikisht kjo në arsimin e lartë. Ndërkohë që edhe marrëdhëniet me kolegët janë vlerësuar si tepër të rëndësishme. Ato sjellin dëshirë për të punuar dhe rezultate në rritje.¹⁴⁹

¹⁴⁷ Humphrey E. S, Nahrgang D. J & Morgeson P. F, 2007, Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. Journal of applied psychology, Vol. 92, No. 5, fq 4.

¹⁴⁸ Bjorklund. C, 2001. Work Motivation - Studies of its Determinants and Outcomes. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy, Ph.D.'6,11 Stockholm School of Economics

¹⁴⁹ Brady P. R, (2008). Work Motivation Scale (ISBN 978-1-59357-469-7) Published by JIST Works, an imprint of JIST Publishing, fq 4.

Në mënyrë të ngjashme edhe Siddique¹⁵⁰ konkludon se drejtuesit që demonstrojnë aftësi të shkëlqyera në marrëdhëniet njerëzore rrisin tek punonjësit besnikërinë dhe përmirësojnë kënaqësinë dhe motivimin në punë; ndërsa mungesa e ndjeshmërisë dhe mbështetjes ndaj problemeve të ndryshme që ata hasin shoqërohet me ulje të besueshmërisë ndaj autoritetit më të lartë, duke e lidhur gjithashtu edhe me rritje të nivelit të stresit apo largim nga puna. Ndaj ai pohon se cilësia e marrëdhënies punonjës akademik - drejtues gjeneron nivel më të lartë të motivimit në punë si dhe pjesëmarrja e tyre në vendimmarrje kontribuon në rritjen e kënaqësisë. Duke u mbështetur edhe në teorinë e Herzberg, autori thekson se mungesa e faktorëve të jashtëm motivues do sjellë pakënaqësi në radhët e punonjësve, ndaj mbetet detyrë e drejtuesve ta eliminojnë këtë ndjenjë.

Për Deci¹⁵¹ motivacioni në punë ndikohet shumë nga stili i lidershit, komunikimi dhe ndikimi që ka drejtuesi me vartësit e tij, si dhe nga normat sociale brenda grupit. Në arsimin e lartë drejtuesit nuk janë në të njëjta pozita si në botën e biznesit. Ata duhet të bashkëpunojnë me të gjitha grupet e interesit drejt arritjes së qëllimit final. Kështu Gmelch¹⁵² liston tre hapat bazë të punës së një lideri akademik: së pari bashkimi i vartësve në një qëllim, së dyti drejtimi i tyre drejt përmbushjes së këtij qëllimi të përbashkët dhe së fundi fuqizimi i tyre për ta bërë të mundur këtë gjë. Si rezultat edhe punonjësit akademikë shfaqen të motivuar për të bërë mirë punën e tyre pasi janë orientuar sic duhet.

Së fundi, Rasheed et al¹⁵³ kanë shkruar gjerësisht në lidhje me rëndësinë e mbikëqyrjes në fushën akademike. Kërkimi i tyre tregon se aktivitetet mbikëqyrëse nxisin motivim, frymëzim dhe besim tek punonjësit dhe në këtë mënyrë përmirësohet performanca e mësimdhënies. Drejtuesit luajnë një rol jetik në kujdesin për mirëqenien personale dhe mbështetjen emocionale të tyre.

Pra roli i drejtuesve është evident edhe në sistemin arsimor, gjë që i shërben shumë qëllimit të këtij studimi. Pavarësisht përfshirjes akademike të lektorëve, një drejtues

¹⁵⁰ Siddique A. et al (2011). Impact of Academic Leadership on Faculty's Motivation, and Organizational Effectiveness in Higher Education System. International Journal of Business and Social Science. Vol. 2 No. 8.

¹⁵¹ Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. Psychological Bulletin, 125(6), 627–668.

¹⁵² Gmelch, W. H. (2002). "The call for department leaders". New York: Paper presented at the Annual Meeting of the American Association of Colleges for Teacher Education.

¹⁵³ Rasheed, I. M., Aslam, D. H., & Sarwar, S. 2010. Motivational Issues for Teachers in Higher Education: A Critical Case of IUB. Journal of Management Research ISSN 1941-899X 2010, Vol. 2, No. 2: E3.

bashkëpunues ndikon pozitivisht në nxitjen, motivimin dhe angazhimin e tyre për të kontribuar maksimalisht në përcjelljen e dijes tek studentët.

2.6. Studime mbi motivimin në punë dhe të dhënat demografike tek punonjësit akademikë

Autorë të ndryshëm kanë vënë theksin në marrëdhënien që ekziston ndërmjet motivimit në punë në radhët e personelit akademik dhe variablave të tjerë demografik. Variabla të tillë si mosha, gjinia, statusi civil, eksperiencia në punë, niveli arsimor e të tjerë lënë gjurmë në angazhimin dhe përfshirjen e individit në punën që ai bën. Disa studime mbrojnë idenë e ndikimit të këtyre variablave në motivim, ndërkohë që të tjerë nuk gjejnë të dhëna sinjifikative. Kjo është në varësi të vendit ku kryhet studimi, kampionit të përzgjedhur, çështjes së marrë në shqyrtim, kulturës organizative, përfshirjes së punonjësve etj. Por pavarësisht të gjithave, faktet tregojnë se të dhënat demografike kanë ndikim në motivimin e punonjësve. Ne na mbetet të masim drejtimin e kësaj marrëdhënieje dhe intensitetin. Ndaj më poshtë jepen të përmbledhura rezultate nga studime të mëparshme që shohin ndikimin e moshës, gjinisë, eksperiencës në punë dhe nivelit arsimor.

2.6.1. Motivimi në punë dhe mosha

Edhe pse shumë studime nuk mbështesin ndikimin e moshës në motivimin e punonjësve, Tolbert dhe Moen¹⁵⁴ në punën e tyre theksojnë se punonjësit më të vjetër në moshë, për më tepër ata që janë në fund të karrierës janë më pak të motivuar të përmirësojnë rezultatet në punë, por përpiqen të përfitojnë nga detyra komode dhe domethënëse. Kovach¹⁵⁵ gjeti gjithashtu diferenca domethënëse ndërmjet grupeve të ndryshme: punonjësit nën 30 vjeç motivoheshin më tepër nga pagesa që merrnin, ata 31 – 40 vjeç listonin si më të rëndësishme sigurinë në punë, ndërkohë që punonjësit mbi 50 vjeç e vinin theksin mbi rolin e marrëdhënieve ndërpersonale dhe suportin nga

¹⁵⁴ Tolbert, P.S. & Moen, P. (1998). Men's and women's definitions of 'good' jobs: Similarities and differences by age and across time. *Work and Occupations*, 25(2), 169.

¹⁵⁵ Kovach, K.A. (1995). Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employment Relations Today*, 22(2), 93.

drejtuesit. Kjo nënkupton faktin se me rritjen në moshë, punonjësit motivohen më pak nga pagesa që marrin, ndihen të sigurt për atë që kanë arritur dhe bëhen më pak konkurues me kolegët. Edhe Samad mbështet këtë orientim duke shpjeguar që me rritjen në moshë, punonjësit pothuasje i kanë plotësuar të gjitha nevojat bazë. Për këtë arsye, ata motivohen jo më nga përfitimet financiare, por nga përmbushja e brendshme që iu siguron vetë puna. Studimet kanë treguar gjithashtu se punonjësit më të vjetër në moshë përjetojnë nivele më të larta të motivacionit të përgjithshëm. Ky dallim mund t'i atribuohet përshtatjes më të mirë në punë, kushteve të mira dhe shpërblimeve.¹⁵⁶

Bull¹⁵⁷ në një studim të kryer zbuloi se të anketuarit më të vjetër në moshë ishin më të prirur për të raportuar nivele më të larta të kënaqësisë, motivimit dhe përkushtimit në punë sesa të intervistuarit më të rinj. Ata janë familjarizuar me punën që bëjnë dhe nuk shpenzojnë shumë kohë e përpjekje. Duket se këto rezultate janë në përputhje edhe me studime të tjera të kryera me punonjësit në arsim, në kujdesin shëndetësor dhe me punonjës të biznesit.

Në mënyrë të ngjashme Hsu dhe Chen¹⁵⁸ në një studim me personel akademik të universitetit të Taiwanit, gjithashtu kanë gjetur se mosha ishte e lidhur pozitivisht me motivacionin dhe mirëqenien mendore. Punonjësit më të mëdhenj në moshë janë më komod dhe tolerant ndaj autoritetit dhe kanë pritshmëri më të ulëta për punën. Ata mund të kenë vende pune ku i përdorin aftësitë e tyre më mirë, punojnë në kushte më të mira, përfitojnë nga avancimet dhe ngritjet në detyrë dhe i vlerësojnë më shumë përfitimet që marrin krahasuar me të rinjtë që kanë më pak përvojë pune.

Por në kundërshtim me këta autorë, shumë të tjerë sugjerojnë një marrëdhënie lineare midis variablave. Samariha et al¹⁵⁹ theksojnë se punonjësit e rinj mund të ndjehen të kënaqur dhe të motivuar sepse kanë pak përvojë në lidhje me tregun e punës dhe nuk e gjykojnë punën e tyre. Nga ana tjetër më të vjetrit mund të kenë aspirata më të ulëta pasi ata kuptojnë se me kalimin e moshës përballen me zgjedhje më të kufizuara për punësim.

¹⁵⁶ Samad, S. (2006). The contribution of demographic variables: Job characteristics and job motivation on turnover intentions. *Journal of international management studies*. Vol 1, No 1.

¹⁵⁷ Bull, I. H. F. 2005. The Relationship between job satisfaction and organizational commitment amongst high school teachers in disadvantaged areas in the Western Cape, University of the West Cape, fq 33.

¹⁵⁸ HSU Mong-Chien & CHEN Kao-Mao (2012). A study on the relationship among self-motivation, organizational commitment and job satisfaction of university faculty members in Taiwan. *International Journal on New Trends in Education and Their Implications*. Vol: 3 Issue: 3 Article: 07 ISSN.

¹⁵⁹ Samariha et al 2012, Effective Factors on Creating Job Motivation among Faculty Members of Wood and Paper Industry Groups *J. Basic. Appl. Sci. Res.*, 2(2)1672-1677. © 2012, TextRoad Publication

2.6.2. Motivimi në punë dhe gjinia

Literatura në lidhje me marrëdhënien mes gjinisë dhe motivimit në punë shpesh bie në kundërshtim. Disa studime raportojnë se femrat ndihen më mirë në punën e tyre, të tjera klasifikojnë meshkujt si më shumë të motivuar, ndërkohë që ka edhe studime që nuk identifikojnë ndonjë diferencë mes tyre. Bull¹⁶⁰ pa që punonjësit meshkuj në krahasim me punonjëset femra raportojnë nivele të larta të motivimit dhe kënaqësisë në punë. Këtë ai ia atribuon shanseve më të mira që kanë meshkujt për t'u punësuar dhe mundësive të shumta për të përparuar në punët e tyre me një ritëm më të shpejtë sesa femrat. Në mënyrë të ngjashme, Appley & Cofer¹⁶¹ treguan se meshkujt priren të jenë disi më të kënaqur me drejtuesit dhe i vlerësojnë karakteristikat e punës së tyre si më kuptimplota krahasuar me femrat. Paralel me këtë, Peters & O'Connor¹⁶² në studimin e tyre me personel akademik pohojnë se femrat janë të prirura të jenë më pak të kënaqura dhe motivuara me punën e tyre, pasi kanë tendencë të mbajnë poste në nivele të ulëta në hierarkinë organizative ku pagesa dhe ngritja në detyrë është më pak tërheqëse. Kovach¹⁶³ tregon se femrat fokusohen më tepër në marrëdhëniet ndërpersonale dhe komunikimi me kolegët në punën e tyre. Duke vazhduar më tej, Huddleston et al¹⁶⁴ gjeti që punonjëset femra kërkojnë më tepër një punë të paguar mirë dhe të sigurt, ndryshe nga meshkujt të cilët synojnë përmbushjen e qëllimit final. Për këtë arsye ato motivohen më tepër nga faktor të jashtëm kontekstual dhe jo nga përmbushja e potencialit të brendshëm motivues. Si përfundim mund të themi se studimet nuk kanë gjetur dallime të rëndësishme gjinore në këtë drejtim, pavarësisht nga fakti se femrat kanë vende pune më inferiore në aspektin e pagës, statusit, nivelit të autoritetit si dhe mundësive për t'u ngritur në detyrë.

¹⁶⁰ Bull, I. H. F. 2005. The Relationship between job satisfaction and organizational commitment amongst high school teachers in disadvantaged areas in the Western Cape, University of the West Cape, fq 33.

¹⁶¹ Appley M. H & Cofer C. N (1964). Motivation: Theory and Research, New York Wiley, fq.684 dhe fq.691

¹⁶² Peters H. L & O'Connor J. E. 1980. Situational Constraints and Work Outcomes among academic staff: The Influences of a Frequently Overlooked Construct. The Academy of Management Review, Vol. 5, No. 3, pp. 391-397

¹⁶³ Kovach, K.A. (1995). Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance. Employment Relations Today, 22(2), 93.

¹⁶⁴ Huddleston, P., Good, L. 1999. Job motivators in Russian and Polish retail firms. International Journal of Retail & Distribution Management. Vol 27, Issue 9, f 383-393 Publisher MCB UP Ltd.

2.6.3. Motivimi në punë dhe eksperiencia në punë

Eksperiencia në punë ka të bëjë me gjatësinë e kohës për të cilën individi ka punuar për një organizatë apo institucion të caktuar. Kërkimet tregojnë se punonjësit me kohë më të gjatë në punë kanë një tendencë më të madhe të jenë më shumë të kënaqur me punën se punonjësit që kanë një qëndrim më të shkurtër në të njëjtin pozicion pune. Për më tepër një studim i kryer nga Bahrami et al¹⁶⁵ me personel akademik dhe administrativ të universitetit, zbuloi se të punësuarit që kishin më shumë kohë shfaqeshin më të motivuar dhe të kënaqur me nivelin e pagës. Nga kjo mund të konkludohet se kënaqësia, motivimi, përkushtimi dhe performanca në punë rriten me kalimin e kohës dhe si e tillë siguria, përvoja apo eksperiencia ka të ngjarë të kenë një ndikim të rëndësishëm në qëndrimet e punonjësve për punën e tyre. Nga ana tjetër, Bull¹⁶⁶ në punën e tij argumenton se ekziston një korrelacion negativ ndërmjet kohëzgjatjes në detyrë dhe variablave të tjerë. Arsyeja se përse literatura është në kundërshtim dhe jobindëse në këtë drejtim vjen si pasojë e faktit që marrëdhënia mes këtyre variablave varet nga organizata dhe mënyra se si shikohet kohëzgjatja në punë. Në disa organizata punonjësit e rinj respektohen më shumë, ndërsa në të tjera punonjësit që kanë më shumë kohë shihen dhe respektohen me detyrim.

2.6.4. Motivimi në punë dhe niveli i arsimimit

Kërkimet janë të paqarta dhe konfuze në lidhje me marrëdhënien midis motivimit në punë dhe nivelit arsimor të punonjësve. Disa studiues thonë se lidhja ndërmjet këtyre variablave është pozitive nga vetë natyra. Për shembull, Zhang¹⁶⁷ thekson se sa më të shumta të jenë kualifikimet e një individi, aq më i lartë është niveli dhe pozicioni i individit në punë dhe rrjedhimisht edhe shkalla e motivimit të punonjësit do të jetë më e lartë. Ndërkohë që Clark dhe Oswald¹⁶⁸ argumentuan se për shkak të diferencave të pritshmërive të individëve me nivele të ndryshme të arsimimit, marrëdhënia mes arsimimit dhe motivimit në punë është e paqartë. Nga

¹⁶⁵ Bahrami A. M et al (2012). Job motivation factors: a case study of an Iranian Medical University. Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies (ISSN: 2315-5086) Vol. 1(10) pp. 345-352.

¹⁶⁶ Bull, I. H. F. 2005. The Relationship between job satisfaction and organizational commitment amongst high school teachers in disadvantaged areas in the Western Cape, University of the West Cape, fq 33.

¹⁶⁷ Zhang I. (2009). Taking on the Chinese Challenge Motivating Chinese employees at Swedish companies in China. Advisor and Examiner: Dr. Carl Fey, Professor IIB, Stockholm School of Economics Opponents: Sebastian Andreescu & Jessica Nilsson, 2009.

¹⁶⁸ Clark, A., & Oswald, A. (1996). Satisfaction and comparison income. Journal of Public Economics, 61,359-381.

ana tjetër, Kanfer et al¹⁶⁹ zbuloi se arsimimi nuk ka ndonjë efekt të rëndësishëm ndaj punës. Ekzistojnë faktorë të tjerë që nxisin ose jo punonjës të punuar. Niveli i kualifikimit në disa raste është i pakonsiderueshëm.

Megjithatë studimet e viteve të fundit sugjerojnë se niveli arsimor është i lidhur pozitivisht me kënaqësinë ndaj punës dhe potencialin e përgjithshëm motivues të punonjësve. Kjo nënkupton, se punonjësit më mirë të arsimuar kanë të ngjarë të përjetojnë nivele të larta të motivimit në punë, kur detyrat e kryera janë në përputhje me nivelin e tyre.¹⁷⁰ Huddleston¹⁷¹ thekson gjithashtu se punonjësit më të arsimuar motivohen më shumë së brendshmi dhe vlerësojnë përpjekjet që bëjnë, ndryshe nga ata me nivel më të ulët arsimor.

2.7. Rekomandime për përmirësimin e motivimit në punë të punonjësve akademikë

Arsimi i lartë ka ndryshuar me ritme të shpejta gjatë shekullit të fundit, ndryshime këto që kanë ndikuar edhe brenda universiteteve. Njohja dhe kuptimi i tyre ndihmon drejtuesit të orientojnë dhe organizojnë punën në funksion të mirëqënies së përgjithshme. Në studime të shumta janë raportuar rishikime të vendeve të punës, rritje e fleksibilitetit në orare, ndryshime kulturore, krijimi i grupeve të punës, minimizimi i burimeve njerëzore dhe profileve të punës etj. Të gjitha më sipër duket se kanë patur impakt në rritjen apo uljen e motivacionit në punë në radhët e punonjësve akademikë. Ndaj më poshtë përshkruhen disa nga ndryshimet organizative më të përdorshme që kanë në fokus motivimin e punonjësve.

¹⁶⁹ Kanfer R, Chen G & Pritchard. R, (2008) Work motivation. Past, present and future. Routledge, Taylor & Francis Group, London. Fq 3-5.

¹⁷⁰ Bull, I. H. F. 2005. The Relationship between job satisfaction and organizational commitment amongst high school teachers in disadvantaged areas in the Western Cape, University of the West Cape, fq 33.

¹⁷¹ Huddleston, P., Good, L. 1999. Job motivators in Russian and Polish retail firms. International Journal of Retail & Distribution Management. Vol 27, Issue 9, f 383-393 Publisher MCB UP Ltd.

2.7.1. Motivimi në punë dhe fleksibiliteti

Një ndër parimet kryesore të psikologjisë së punës është njohja dhe respektimi i nevojave të punonjësve. Programe përfitimi fleksibël, orare lehtësisht të menaxhueshme, përfitime të jashtme për punonjësit dhe familjarët e tyre kanë rritur dukshëm kënaqësinë dhe performancën në punë. Por fleksibiliteti në orare është një kërkesë e kohës për shumë arsye: si rezultat i globalizimit, institucionet akademike dhe kërkimore punojnë me shumë partnerë të tjerë në botë dhe duhet të përshtasin ndryshimet e orës sipas vendit; studentët po kërkojnë gjithnjë e më shumë informacion ndaj dhe drejtuesit janë të detyruar të koordinojnë oraret e punonjësve; si dhe kërkohet një balancë ndërmjet familjes dhe punës ndaj shumë punonjës përshtasin oraret e punës së tyre në përputhje me kërkesat e anëtarëve të tjerë brenda familjes. Studimet kanë treguar se ndihma që i jepet punonjësve në këtë drejtim ka rritur motivimin e tyre në punë, produktivitetin dhe ka minimizuar kërkesat për t'u larguar nga vendi i punës.¹⁷²

2.7.2. Motivimi në punë dhe puna në grup

Grupe pune efektive janë sukses për institucionin. Sot shumë drejtues përdorin grupet e punës për të gjeneruar ide, zgjidhur probleme dhe përmbushur detyra të ndryshme njëherazi. Kur punonjësit punojnë në grup thyhen të gjitha barrierat, bie presioni nga drejtuesit dhe ata janë të lirshëm të shprehin idetë e tyre, reagojnë menjëherë ndaj ndryshimeve si dhe koordinohen më së miri mes tyre. Element ky që ka sjellë rritje të motivimit, përkushtimit, përfshirjes dhe performancës në punë.¹⁷³

Sipas një grupi autorësh, dy sisteme bazë që lidhen me ndryshimin organizacional përfshijnë sistemin e orientuar ndaj individit dhe atë të orientuar ndaj grupit. Në rastin e parë, qëllimi primar i një strukture institucionale është fuqizimi individit dhe zhvillimi i kapaciteteve të tij në interes të punës. Kjo sjell rritje të motivacionit e si rezultat performanca pritet të jetë e lartë. Ndaj drejtuesit kanë në fokus dhënien e shpërblimeve së jashtmi, vendosjen e qëllimeve realiste, vlerësimin e performancës së punonjësve dhe dhënien e feedback-ut të vazhdueshëm, promovim dhe rritje profesionale, ngritje kapacitetesh përmes trajnimeve etj. Por që sukcesi të

¹⁷² Lin Y. Pei, 2007, The correlation between management and employee motivation in Sasol polypropylene business south Africa, University of Pretoria, fq 13-14.

¹⁷³ Po aty, fq 15.

jetë pothuajse i arritshëm, është e rëndësishme që punonjësit të jenë pjesëmarrës në përcaktimin e shpërblimeve, qëllimeve dhe strategjive të tjera të cituara më lart. Ato s' mund të jenë të njëjta për të gjithë, por ndërtohen në varësi të tipareve dhe karakteristikave të gjithësecilit.

Sistemi i dytë, ai i orientuar ndaj grupit thekson që në shumë institucione shpeshherë merret në konsideratë performanca dhe motivacioni i të gjithë grupit. Ato përpiqen të projektojnë punën e tyre në varësi të grupeve dhe sektorëve përkatës. Kjo përmes fuqizimit të të gjithë aktorëve. Këta të fundit përfshihen në vendosjen e qëllimeve dhe objektivave që duhet të arrijë grupi si një i tërë. Ky sistem pëlqehet nga pjesa mbizotëruese, por nuk mund të jetë i përdorshëm për të gjithë. Ai duhet të përshtatet me fokusin e punës dhe qëllimet finale të saj.¹⁷⁴

¹⁷⁴ Porter L. W, Bigley G. A, & Steers R. M (Eds.) Motivation and work behavior (7th ed), Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hil, 2003, fq 141 – 43.

KAPITULLI I TRETË

METODOLOGJIA E STUDIMIT

3.1. Hyrje mbi metodologjinë

Në këtë kapitull përshkruhet qasja e kërkimit shkencor të përdorur në këtë studim me metoda përkatëse duke synuar kështu, të mësohet më shumë rreth perceptimit të pjesëmarrësve në lidhje me faktorët që ndikojnë në motivimin e tyre në punë si dhe nevojat e jashtme. Duke qënë se motivimi në punë ndikohet nga një sërë faktorësh të brendshëm dhe të jashtëm, studimi u fokusua kryesisht në pesë karakteristika që masin potencialin e brendshëm motivues të një pune (*Identiteti i detyrës, Llojshmëria e mjeshtërive, Rëndësia e detyrës, Autonomia dhe Informacioni në punë*) të autorëve Hackman dhe Oldham¹⁷⁵ dhe katër nevoja të jashtme (*kushtet e punës, pagesa, marrëdhënia me kolegët dhe marrëdhënia me drejtuesit*) përfshirë në shkallën matëse të Brady,¹⁷⁶ të trajtuara gjerësisht edhe në teoritë e nevojave. Për të realizuar objektivat e studimit dhe pyetjet kërkimore që ai synon t'u japë përgjigje janë përdorur kryesisht metoda dhe analiza sasiore. Kështu në fillim përdoret qasja e testimit të teorisë ku përmes deduksionit nga teoritë e ndryshme janë identifikuar variablat më të rëndësishëm të studimit. Duke vazhduar më tej me aplikimin në terren të instrumentave matës, analizën dhe interpretimin e gjetjeve, diskutimet dhe rekomandimet.

Studimet sasiore janë të strukturuar. Instrumentet që përdoren përbëhen kryesisht nga pyetje të mbyllura, në të cilat respondentit duhet të japë përgjigje të shkurtra dhe sa më specifike. Niveli i besueshmërisë dhe saktësisë së përgjigjeve priret të jetë i lartë. Zakonisht përdoren në studime që përfshijnë një kampion të madh dhe përfaqësues. Nëpërmjet analizës sasiore të të

¹⁷⁵ Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

¹⁷⁶ Brady P. R. (2008). *Work Motivation Scale* (ISBN 978-1-59357-469-7) Published by JIST Works, an imprint of JIST Publishing.

dhënave bëhet i mundur jo vetëm përshkrimi numerik i gjetjeve kryesore, por dhe përgjithësimi i rezultateve në një popullatë më të gjerë. Kursejné kohë, burime njerëzore, informacioni përpunohet lehtë dhe ka më pak kosto.¹⁷⁷

3.2. Qëllimet dhe objektivat e studimit

Qëllimi kryesor i këtij studimi është të përshkruajë dhe identifikojë nivelin e përgjithshëm të motivimit në punë në radhët e punonjësve akademikë me kohë të plotë në Arsimin e Lartë publik, në Shqipëri, në lidhje me faktorët që ndikojné në të, si dhe të masë marrëdhënien që ekziston ndërmjet motivimit dhe nevojave të jashtme si: kushtet e punës, pagesa/përfitime për punën e bërë, marrëdhëniet ndërpersonale dhe marrëdhëniet me drejtuesit.

Gjithashtu, ai ka edhe disa qëllime të tjera. Kështu, studimi ka investiguar mbi nivelin e përgjithshëm të kënaqësisë lidhur me plotësimin e nevojave të jashtme në punë në radhët e punonjësve akademik me kohë të plotë në universitetet publike në Shqipëri, me karakteristikat përkatëse. Qëllim tjetër i studimit është të paraqesë marrëdhënien mes motivimit në punë dhe variablave demografikë; karakteristikave të motivimit në punë dhe variablave demografikë; nivelit të përgjithshëm të plotësimin të nevojave të jashtme dhe variablave demografikë, si dhe marrëdhënien ndërmjet karakteristikave të nevojave të jashtme në punë dhe variablave demografikë.

3.2.1. Objektivat dhe pyetjet kërkimore të studimit

Në përputhje me qëllimin e studimit janë ngritur këto objektiva dhe pyetje kërkimore:

- **Objektivi nr 1:** Të masë dhe përshkruajë nivelin e motivimit në punë në radhët e punonjësve akademikë me kohë të plotë në universitetet publike në Shqipëri, me karakteristikat përkatëse.
- Pyetja kërkimore nr 1: Cili është niveli i motivimit në punë në radhët e punonjësve akademikë me kohë të plotë në universitetet publike në Shqipëri?

¹⁷⁷ Stewart, C.J & Cash W. B (2002). Interviewing: Principles and practices. 12th ed. Oaks, California: Sage.

- Pyetja kërkimore nr 2: Cilat janë karakteristikat e motivimit në punë në radhët e punonjësve akademikë me kohë të plotë në universitetet publike në Shqipëri?

- **Objektivi nr 2:** Të masë dhe përshkruajë nivelin e përgjithshëm të kënaqësisë lidhur me plotësimin e nevojave të jashtme në punë në radhët e punonjësve akademikë me kohë të plotë në universitetet publike në Shqipëri, me karakteristikat përkatëse.

- Pyetja kërkimore nr 3: Cili është niveli i përgjithshëm i kënaqësisë lidhur me plotësimin e nevojave të jashtme në punë në radhët e punonjësve akademikë me kohë të plotë në universitetet publike në Shqipëri?

Pyetja kërkimore nr 4: Cilat janë karakteristikat e nevojave të jashtme që ndikojnë në motivimin në punë të punonjësve akademikë me kohë të plotë?

- **Objektivi nr 3:** Të masë marrëdhënien mes motivimit në punë dhe nevojave të jashtme si: kushtet e punës, pagesa/përfitime për punën e bërë, marrëdhëniet ndërpersonale dhe marrëdhëniet me drejtuesit.

Pyetja kërkimore nr 5: Cila është marrëdhënia ndërmjet nevojave të jashtme dhe motivimit në punë në radhët e punonjësve akademikë?

Pyetja kërkimore nr 6: Cila është përmasa e ndikimit të nevojave të jashtme në nivelin e motivimit në punë?

- **Objektivi nr 4:** Të masë marrëdhënien mes motivimit në punë dhe variablave demografik si: mosha, gjinia, statusi civil, niveli arsimor, vjetërsia në punë, vitet e punës në një institucion akademikë etj.

Pyetja kërkimore nr 7: Cila është marrëdhënia mes motivimit në punë dhe variablave demografikë (mosha, gjinia, statusi civil, niveli arsimor, vitet e punës në një institucion akademikë etj)?

- **Objektivi nr 5:** Të masë marrëdhënien mes karakteristikave të motivimit në punë dhe variablave demografikë si: mosha, gjinia, statusi civil, niveli arsimor, vjetërsia në punë, vitet e punës në një institucion akademikë etj.

Pyetja kërkimore nr 8: Cila është marrëdhënia mes karakteristikave të motivimit në punë dhe variablave demografikë (mosha, gjinia, statusi civil, niveli arsimor, vitet e punës në një institucion akademikë)?

- **Objektivi nr 6:** Të masë marrëdhënien mes nivelit të përgjithshëm të kënaqësisë lidhur me plotësimin e nevojave të jashtme në punë dhe variablave demografikë si: mosha, gjinia, statusi civil, niveli arsimor, vjetërsia në punë, vitet e punës në një institucion akademikë etj.

Pyetja kërkimore nr 9: Cila është marrëdhënia mes nivelit të përgjithshëm të kënaqësisë lidhur me plotësimin e nevojave të jashtme në punë dhe variablave demografikë (mosha, gjinia, statusi civil, niveli arsimor, vitet e punës në një institucion akademikë etj)?

- **Objektivi nr 7:** Të masë marrëdhënien mes karakteristikave të nevojave të jashtme në punë dhe variablave demografikë si: mosha, gjinia, statusi civil, niveli arsimor, vjetërsia në punë, vitet e punës në një institucion akademikë etj.

Pyetja kërkimore nr 10: Cila është marrëdhënia mes karakteristikave të nevojave të jashtme në punë (pagesa, kushte pune, marrëdhënie ndërpersonale, marrëdhënie me drejtuesit) dhe variablave demografikë (mosha, gjinia, statusi civil, niveli arsimor, vitet e punës në një institucion akademikë)?

3.2.2. Rëndësia e studimit:

Së pari punimi shkencor do sjellë kontribut në fushën e psikologjisë në Shqipëri duke qënë se eksploron marrëdhëniet ndërmjet motivacionit dhe nevojave në punë në Arsimin e Lartë publik.

Së dyti studimi shërben në njohjen e mëtejshme të mjedisit akademik dhe organizativ si pjesë e tregut të punës në Shqipëri, mjedis ky që mbart problematika të ndryshme dhe që kërkon një vëmendje të veçantë studimore.

Së treti, ky punim kërkimor bashkërendon kërkime dhe gjetje të studiuesve shqiptarë e të huaj në fushën e psikologjisë organizative, në veçanti në faktorët motivues dhe nevojat në punë në radhët e punonjësve universitarë. Një bashkërendim i tillë vë përballë këndvështrime dhe

qëndrime alternative, duke dhënë një tablo më të qartë të çështjeve dhe problematikave të shqyrtuara.

Së katërti, nëpërmjet harmonizimit të aspektit teorik me atë empirik, ky punim kërkimor paraqet një analizë origjinale të problematikës, duke shërbyer si kontribut në fushën e lëvruar dhe si nismë për studime të tjera në të ardhmen.

Së pesti, studimi gjithashtu është i vlefshëm për strukturat e arsimit të lartë të cilët janë të interesuara të kenë informacion mbi faktorët e brendshëm dhe të jashtëm që kontribuojnë në motivimin e punonjësve akademikë.

Së gjashti, shtrirja e kampionit në të gjitha universitetet publike në Shqipëri ofron mundësi për të përftuar të dhëna reale dhe përfaqësuese nga secili grup.

Së shtati, rezultatet e këtij studimi janë të vlefshme sepse bazohen në një analizë empirike të informacionit, të mbledhur përmes metodave sasiore.

Së fundi, ky studim hap horizonte të reja për studime të mëtejshme në të ardhmen mbi fushën e zgjedhur.

3.3. Kampioni i përfshirë në studim

Popullatë e këtij studimi është personeli akademik me kohë të plotë në universitetet publike në Shqipëri (n=2539). Nga kjo popullatë u përfshi një kampion i përbërë nga 372 punonjës nga afërsisht 2539¹⁷⁸ që ishin të raportuara gjithsej në shkallë vendi, shifër kjo që përbën pothuajse 14.7% të personelit akademik efektiv. Bazuar në të dhënat zyrtare të universiteteve publike në Shqipëri u identifikua numri i përgjithshëm i personelit akademik që punon me kohë të plotë në secilin prej tyre. Më pas për çdo universitet u përcaktuan fakultetet përkatëse, si dhe numri i departamenteve në total. Kështu në Universitetin e Tiranës raportohen gjithsej 1004 punonjës akademikë me kohë të plotë për vitin 2012 dhe në fillim të vitit 2013 janë shkëputur nga organika e tij Fakulteti i Mjekësisë dhe Infermierisë, të cilët kanë dalë si struktura më vete. Ky ndryshim bëri që Universiteti i Tiranës të ketë aktualisht 6 fakultete (bashkë me dy filiale: Kukës dhe Sarandë) dhe 720 punonjës. Në Shkodër punojnë në total 187 individë në 6 fakultete. Edhe Universiteti Durrësit dhe ai Politeknik përbëhen nga 6 fakultete, respektivisht me një numër prej 173 dhe 180 punonjësish. Duke vazhduar më tej me Universitetin Bujqësor, që ka në përbërjen e

¹⁷⁸ Ky informacion është marrë nga MASH, 2012.

tij 5 fakultete me një staf akademik 258 subjektsh. Me të njëjtin numër fakultetesh gjendet edhe Universiteti i sapo krijuar i Mjekësisë, në të cilin punojnë 284 punonjës akademikë. Ndërkohë, një numër të njëjtë fakultetesh në përbërjen e tyre kanë edhe universitetet e Korçës, Elbasanit dhe Vlorës (4 fakultete secili) respektivisht me një staf akademik prej 83, 164 dhe 162 individësh. Nga të dhënat zyrtare raportohen gjithashtu 119 punonjës akademikë që ushtrojnë profesionin e tyre në 3 fakultete brenda Universitetit të Arteve të Bukura. Së fundi, Universiteti i Sporteve dhe ai i Gjirokastrës kanë në strukturën e tyre nga 2 fakultete me një numër prej 71 dhe 138 punonjësish akademikë.

3.3.1. Procedura e përcaktimit të kampionit

Pas mbledhjes së të dhënave mbi numrin e përgjithshëm të popullatës së marrë në shqyrtim, u përzgjedh kampioni përfaqësues duke përdorur formulën e Cochran¹⁷⁹ të përcaktimit të madhësisë së kampionit. Sipas kësaj formule, për të dhënat kategorike dhe të vazhduara (psh shkallë matëse) merret parasysh një marzh gabimi prej 5% me një nivel besueshmërie 95%. Kjo përdoret rëndom në studime me karakter psikosocial, ku popullata është relativisht e madhe dhe përzgjedhja e kampionit është kryer konform rregullave të kërkimit shkencor. Qëllimi i kërkuesit është të përgjithësoje rezultatet tek popullsia e interesuar dhe intervali i besueshmërisë në këtë rast të jep një të dhënë duke vlerësuar popullsinë në total. Kjo do të thotë që të dhënat nga kampioni përfaqësojnë deri në 95% të dhënat e gjithë popullatës. Kështu, në rastin kur popullata është 2000 subjekte, kampioni përfaqësues i korrespondon numrit 333, për 3000 subjekte 353 e kështu me radhë. Në studimin në fjalë popullata është 2539 dhe përmes formulës së përzgjedhjes kemi rezultatin e mëposhtëm (ku n është kampioni i parashikuar dhe N tregon të gjithë popullatën).

Tabela 4 : Formula e përzgjedhjes së kampionit sipas Cochran.

$$n = \frac{N}{1 + N(e)} = \frac{2539}{1 + 2539(.05)} = 345.$$

¹⁷⁹ Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.

Duke vazhduar më tej, përzgjedhja e pjesëmarrësve në studim u krye nëpërmjet kampionit të grumbulluar (cluster sampling). Kjo metodë përdoret gjerësisht në rastet, kur popullata është e shpërndarë në varësi të shtrirjes gjeografike apo distancës kohore. Nëpërmjet saj e gjithë popullata ndahet në copëza më të vogla homogjene dhe lehtësisht të kampionueshme në mënyrë rastësore. Kjo ndarje nuk ka nevojë të prodhojë kornizë të plotë të kampionit për popullimin e tërë, por kërkon të zhvillojë kornizë për grupet që janë zgjedhur duke e bërë kështu procesin më të shkurtër dhe më të lehtë. Nuk kërkohen lista individuale për subjektet e përfshirë në studim, por një shpërndarje sipas grupeve përfaqësuese.

Kështu hapi i parë është ndarja e popullatës sipas shtrirjes gjeografike. Brenda secilës njësi përzgjidhet në mënyrë rastësore struktura më e vogël përfaqësuese, anëtarët e së cilës kanë të drejta të barabarta për të qënë pjesë e studimit. Ndaj në rastet, kur popullata është e shpërndarë gjeografikisht nuk rekomandohet të përdoret metoda e kampionimit të thjeshtë rastësor pasi është shumë e vështirë renditja e subjekteve dhe identifikimi i secilit prej tyre.¹⁸⁰ Kjo metodë përdoret rëndom në rastet, kur popullata në studim përfshin punonjës të shkollave, spitaleve apo universiteteve. Kështu në këtë studim popullata u nda sipas universiteteve publike që ushtrojnë aktivitetin e tyre në shkallë vendi. Më konkretisht, për përzgjedhjen e kampionit është vepruar në këtë mënyrë: në një kuti janë futur etiketa me emrat e fakulteteve për çdo universitet. Është tërhequr në mënyrë rastësore emri i një fakulteti nga secili universitet, përkatësisht: Fakulteti Edukimit (U. Durrësit), Fakulteti Ekonomisë (U. Tiranës), Fakulteti Shkencave të lëvizjes (U. Sporteve), Fakulteti Artit Skenik (U. Arteve), Fakulteti Mjekësi dentare (U. Mjekësisë), Fakulteti Inxhinierisë së Ndërtimit (U. Politeknik), Fakulteti Edukimit (U. Elbasan), Fakulteti Shkencave Humane (U. Vlorës), Fakulteti Ekonomisë (U. Korçës), Fakulteti Shkencave të Edukimit (U. Shkodrës), Fakulteti Shkencave të Natyrës (U. Gjirokastrës), Fakulteti Ekonomisë (U. Bujqësor). Më pas në kuti janë futur etiketa me emrat e fakulteteve që dolën fitues nga faza e parë, por tani të shoqëruar secili me të gjithë emrat përkatës të departamenteve. Edhe në këtë rast janë tërhequr në mënyrë rastësore nga dy departamente për secilin fakultet. I gjithë personeli akademik që punonte në këto departamente ishte potencial i mundshëm për t'u përfshirë në studim dhe iu dha pyetësori për plotësim.

¹⁸⁰ Bhattacharjee. A (2012). Social Science Research: Principles, methods and practices. *Open Access Textbooks*. Book 3, f 74.

Tabela 5. Të dhëna mbi universitetet dhe fakultetet përkatëse të popullatës së marrë në shqyrtim.

Universiteti me fakultetet përkatëse	Nr fakulteteve	Kampioni i realizuar	Universiteti me fakultetet përkatëse	Nr fakulteteve	Kampioni i realizuar
U. Tiranës – Fakultetet: Drejtësisë Ekonomisë Gjuhëve të Huaja Historisë dhe i Filologjisë Shkencave Natyrore Shkencave Sociale	6	50	U. Durrësit – Fakultetet Edukimit Biznesit Shkencave politike – juridike Studimeve profesionale Studimeve të integruara me praktikën Teknologjisë së informacionit	6	47
U. Politeknik - Fakultetet Gjeologjisë dhe i Minerave Inxhinierisë Elektrike Inxhinierisë Matematike & Inxhinierisë Fizike Inxhinierisë Mekanike Inxhinierisë së Ndërtimit Teknologjisë së Informacionit	6	36	U. Shkodër – Fakultetet Drejtësisë Ekonomisë Gjuhëve të Huaja Shkencave Natyrore Shkencave Shoqërore Shkencave të Edukimit	6	40
U. Bujqësor – Fakultetet Bioteknologjisë Bujqësisë dhe Mjedisit Ekonomisë dhe Agrobiznesit Mjekësisë Veterinare Shkencave Pyjore	5	39	U. Mjekësi – Fakultetet Fakulteti mjekësisë Fakulteti mjekësisë dentare Fakulteti shëndet publik Fakulteti farmacisë Fakulteti shkencave mjekësore teknike	5	24
U. Gjirokastrës – Fakultetet Edukimit dhe shkencave shoqërore Shkencave të Natyrës	2	18	U. Sporteve – Fakultetet Shkencave të Lëvizjes Veprimtarisë Fizike dhe Rekreacionit	2	22
U. Elbasanit – Fakultetet Ekonomisë Shkencat e Edukimit Shkencat e Natyrës Shkencat Humane	4	28	U. Vlorës – Fakultetet Ekonomisë Shëndetit publik Shkencave humane Shkencave teknike	4	29
U. Korçës – Fakultetet Shkencave natyrore dhe humane Bujqësisë Ekonomisë Edukimit dhe filologjisë	4	27	U. Arteve – Fakultetet Arteve të Bukura Artit Skenik Muzikës	3	12

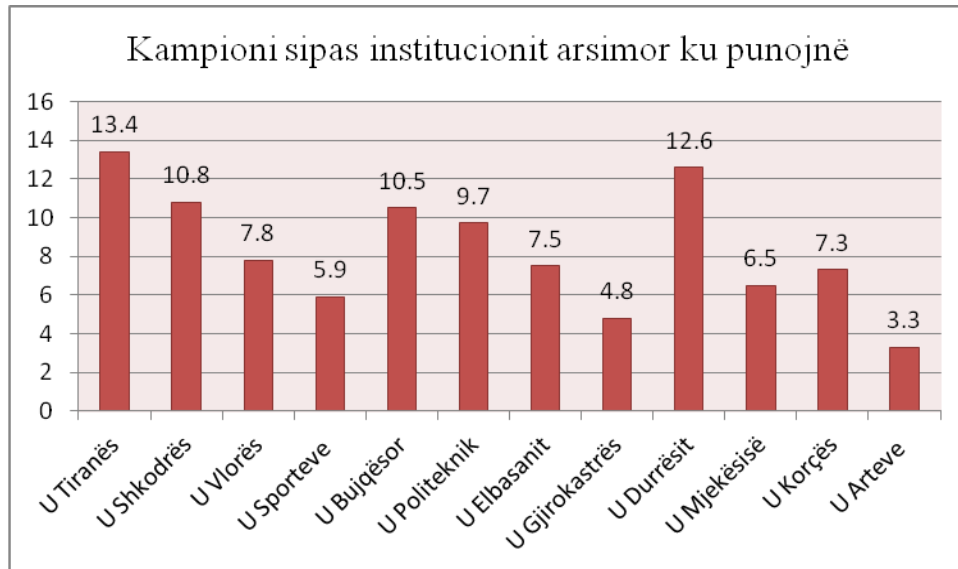
Kampioni u balancua në termat e numrit të fakulteteve që ishin në varësi të secilit universitet. Si rezultat në ato universitete që kanë më shumë fakultete në strukturën e tyre, kampioni i parashikuar ishte më i madh krahasuar me të tjerët. Kjo shpërndarje proporcionale u realizua duke mbajtur në konsideratë numrin e përgjithshëm të fakulteteve në shkallë vendi, përkatësisht 53 në total. Kështu në universitetet që kanë 6 fakultete në strukturën e tyre u parashikua një kampion prej 38 subjektsh, që zë rreth 11% të totalit; në universitetet me 5 fakultete një kampion prej 34 subjektsh përkatësisht 10% të totalit e kështu me radhë.

Ky kampion i parashikuar i vjen në ndihmë studiuesit për plotësimin e kuotave për secilin universitet duke ruajtur kështu balancat. Plotësimi i pyetësorëve është realizuar në varësi të gadishmërisë dhe dëshirës për t'u përfshirë të punonjësve akademikë me kohë të plotë në fakultetet dhe departamentet përkatëse.

3.3.2 Përshkrimi i kampionit

Në studim u përfshinë gjithsej 372 punonjës akademikë me kohë të plotë që punojnë në 12 universitete publike në Shqipëri. Kampioni u shpërnda në terma të ruajtjes së balancave për secilin universitet. Kështu në Universitetin e Tiranës kanë marrë pjesë 50 (13.4%) punonjës akademikë me kohë të plotë, në Universitetin e Vlorës 29 (7.8%), në Shkodër 40 (10.8%), Gjirokastër 18 (4.8%), Korçë 27 (7.3%), duke vazhduar më tej me Universitetin Bujqësor ku kanë qënë pjesëmarrës 39 (10.5%) punonjës, Universiteti i Sporteve me 22 (5.9%), Durrësi 47 (12.6%), Elbasani 28 (7.5%), Politekniku 36 (9.7%), Mjekësia 24 (6.5%) dhe Artet e Bukura me 12 (3.3%) punonjës akademikë me kohë të plotë. Më poshtë jepet në mënyrë grafike shpërndarja e kampionit në terma të universiteteve publike në Shqipëri.

Grafik 1. Shpërndarja e kampionit (n=372) sipas institucionit arsimor publik ku punojnë, shprehur në përqindje (%)



Kriteret e përfshirjes dhe përjashtimit

Kriteret e përfshirjes së respondentëve në studim janë: a) Punësimi në universitet publik si punonjës akademik me kohë të plotë. b) Punësimi në atë pozicion për një periudhë kohe të paktën 1 vit. Ndërkohë që kriteri i përjashtimit lidhet me mungesën e punësimit si punonjës akademik me kohë të plotë në universitet publik.

3.4. Instrumenti i studimit

3.4.1. Pyetësi

Karakteristikat e punës luajnë rol të rëndësishëm në zhvillimet organizacionale duke ndikuar kështu në nxitjen dhe motivimin e punonjësve për të dhënë maksimumin e tyre. Punonjësit kanë nevojë që përpiqen t'i plotësojnë. Disa prej tyre mund të plotësohen së brendshmi e disa të tjera jashtë mjedisit të punës. Studimet kanë treguar se një prej faktorëve më të rëndësishëm që ndikon në nivelin e motivimit të punonjësit është struktura e punës së tij. Sa variacion ka puna që ai bën, si ndikohet ajo nga faktorët e brendshëm dhe të jashtëm motivues? A mbikqyret puna në

mënyrë të ngushtë? Pikërisht për të matur këto karakteristika dhe strukturuar më pas punën në përputhje me interesat e punonjësve, është përdorur “Shkalla e kategorizimit të punës” e autorëve Hackman dhe Oldham.¹⁸¹ Kjo është një shkallë matëse që mund të përdoret pa kërkuar lejen e autorëve,¹⁸² por pavarësisht kësaj, për studimin janë kontaktuar autorët dhe është marrë informacioni i nevojshëm. Kështu instrumenti në këtë studim përbëhet nga tre pjesë. Në pjesën e parë synohet të mblidhet informacion mbi faktorët e brendshëm motivues që kanë ndikim në punën e punonjësve, në pjesën e dytë mblidhen të dhëna mbi nevojat e jashtme që lidhen me motivimin e tyre dhe pjesa e tretë fokusohet në karakteristikat demografike të pjesëmarrësve.¹⁸³ Në dy seksionet e para është përdorur shkalla Likert e polarizuar me pesë pikë, ku indeksi 1 tregon që respondentët nuk janë aspak dakord ndërkohë që indeksi 5 tregon që janë plotësisht dakord.¹⁸⁴

Shkalla Likert është një ndër shkallët më popullore e përdorshme, që synon të masë një sërë çështjesh në varësi të qëllimit të kërkimit shkencor. Ajo aplikohet lehtë dhe përshtatet me dizajne të ndryshme. Pyetjet organizohen sipas një renditje duke kaluar nga njëri skaj i përgjigjes, në tjetrin. Kjo bëhet për të depërtuar më në thellësi të çështjes që duam të analizojmë. Klasifikimi sipas një shkalle ndihmon gjithashtu regjistrimin dhe analizën e të dhënave. Por pavarësisht avantazheve, ajo e ka dhe një të metë: ka ende paqartësi lidhur me interpretimin e pikëve në përgjigjet neutrale, nëse të gjitha përgjigjet që jep respondentit do jenë në këtë nivel.¹⁸⁵

Seksioni 1

Në pjesën e parë të pyetësorit është përdorur “Shkalla e kategorizimit të punës” si një lloj indeksi që tregon masën në të cilën karakteristikat e punës nxisin motivim të brendshëm për atë që i kryen. Kur niveli i motivimit është i ulët, individit nuk do të përjetojë nxitje të brendshme nga

¹⁸¹ Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

¹⁸² Hackman J, R 1980, Work redesign and motivation, Copyright 1980 by the American Psychological Association, Inc.0033-0175/80/1103-0445\$00.75, Vol 11, nr 3.

¹⁸³ Referoju shtojcave për të parë pyetësorin.

¹⁸⁴ Shkalla Likert: 1 = nuk jam aspak dakord, 2 = nuk jam dakord, 3 = jam i lëkundur, 4 = jam dakord, 5 = jam plotësisht dakord

¹⁸⁵ Stewart, C.J & Cash W. B (2002). *Interviewing: Principles and practices*. 12th ed. Oaks, California: Sage.

kryerja e kësaj pune. Kur niveli i motivimit është i lartë, puna mund të shërbejë si nxitëse e brendshme për atë që e kryen. Ky instrument siguron matjen e secilit prej koncepteve të teorisë së modelit të karakteristikave të punës dhe bazohet në lidhjet mes karakteristikave që ka puna, eksperiencës së individit, të ardhurave rezultante që lidhen me motivimin, kënaqësinë dhe produktivitetin.

Shkalla përbëhet nga 23 pohime dhe në bazë të përgjigjeve të dhëna nga respondentët për secilin pohim, të dhënat rikodohen dhe grupohen më pas në pesë dimensione bazë që janë:

Identiteti i detyrës përkatësisht me pohimet 3, 7*, 16*, 22 - shkalla me të cilën një punë kërkon kryerjen e një pjese pune të plotë dhe të dallueshme.

Llojshmëria e mjeshtërive me pohimet 2, 8, 11*, 14, 18* - shkalla me të cilën një punë kërkon llojshmëri aktivitesh që përfshijnë përdorimin e mjeshtërive dhe talenteve të ndryshme duke ndikuar kështu në përfshirjen, motivimin dhe produktivitetin në punë.

Rëndësia (domethënia) e detyrës me pohimet 4, 13*, 20*, 23 - shkalla në të cilën puna ka rëndësi thelbësore në jetën e njerëzve të tjerë pavarësisht se këta njerëz janë brenda në organizatë ose jashtë saj.

Autonomia me pohimet 1, 9*, 17*, 21 - shkalla në të cilën puna siguron liri, pavarësi, mundësi në programimin e punës dhe në përcaktimin e procedurave që do përdoren.

Feedback-u në punë me pohimet 5, 6, 10, 12*, 15, 19 - shkalla në të cilën kryerja e punës siguron individin me informacion të qartë dhe të drejtpërdrejtë për efektivitetin e ekzekutimit të tij. Ky informacion merret nga vetë puna, kolegët dhe drejtuesi direkt.

Sipas autorëve, kombinimi i pesë dimensioneve të mësipërm shoqërohet edhe me tre gjëndje psikologjike të cilat përcaktojnë potencialin e brendshëm motivues të një pune. Kështu individët ndjehen të shpërblyer nga brenda kur *mësojnë* (njohja e rezultateve) që ata *personalisht* (perceptimi i përgjegjësisë) kanë bërë mirë një detyrë që iu intereson (punë që ka kuptim për ta). Përlllogaritja e pikëve të potencialit të brendshëm motivues bëhet si më poshtë:

Tabela 6. Formula e pikëve potenciale motivuese e kalkular nga Hackman dhe Oldham¹⁸⁶

	Shumëllojshmëria	Identiteti	Rëndësia
Pikët	e mjeshtërive	+ i detyrës	+ e detyrës
Potenciale =	————— X Autonomia X Feedbaku i punës		
Motivuese	3		

Pikët e grumbulluara variojnë nga 1 në 125 në varësi të secilit respondent. Sipas Champoux¹⁸⁷ këto rezultate më pas grumbullohen në “Nivel i lartë motivimi” në kufirin e pikëve 85 – 125, duke vazhduar me “Nivel i moderuar” për pikët 43 – 84 dhe “Nivel i ulët” për respondentët që përftojnë 1 – 42 pikë.

Kjo shkallë matëse është përdorur gjerësisht në studime të mëparshme dhe ka treguar një nivel të lartë besueshmërie. Është testuar nga shumë autorë të cilët kanë matur karakteristikat e punës si faktorët determinues të punonjësve në organizata të ndryshme. Kështu disa nga studimet që kanë përdorur këtë instrument janë: Debnath¹⁸⁸; Scott et al¹⁸⁹; Gagne et al¹⁹⁰; Humphrey et al¹⁹¹; Hadi & Adil (2010); Olckers & Schaap (2007) etj. Ai është përdorur gjithashtu edhe me stafin akademik të disa universiteteve dhe është rekomanduar si i përshtatshëm në këtë disiplinë.

¹⁸⁶ Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170

¹⁸⁷ Champoux J.E (2010). *Organizational Behavior – Integrating individuals, groups and organizations*.

¹⁸⁸ Debnath C. S, Tandon S. & Pointer V. L, 2007. Designing business school courses to promote student motivation: an application of the job characteristics model. *Journal of management education, Organizational Behavior Teaching Society*, fq 2.

¹⁸⁹ Scott M, Swortzel K, Taylor W, 2005, Extension Agents’ Perceptions of Fundamental Job Characteristics and Their Level of Job Satisfaction, *Journal of Southern Agricultural Education Research*, Volume 55, Number 1, fq 2.

¹⁹⁰ Gagne M & Deci E. L, 2005, Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behavior*, fq 1.

¹⁹¹ Humphrey E. S, Nahrgang D. J & Morgeson P. F, 2007, Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of applied psychology*, Vol. 92, No. 5, fq 4.

Kështu autorët Lawrence¹⁹² dhe Guise¹⁹³ kanë matur nivelin e motivimit bashkë me dimensionet shoqëruese që kanë ndikim në punën e punonjësve akademikë.

Seksioni 2

Në pjesën e dytë të pyetësorit synohet të mblidhet informacion mbi nevojat e jashtme që kanë ndikim në motivimin e punonjësve në punën e tyre. Për këtë është përdorur “Shkalla e nevojave në punë” nga Brady, e cila përmban dimensione që masin nevojat e jashtme që ndikojnë në nxitjen dhe motivimin e punonjësve në punën e tyre. Këto dimensione përkrijnë edhe me nevojat e cituara si më të rëndësishme për individin në punë nga autorët Herzberg, Maslow, McClelland dhe Alderfer, përkatësisht: sigurimi i kushteve të përshtatshme për të punuar; shpërblimi në para e përfitime të tjera; nevoja për të qënë pjesë e grupit, për t’u pranuar dhe mbështetur nga kolegët si dhe vlerësimi i vazhdueshëm nga eprorët.

Shkalla përbëhet nga 19 pohime dhe në bazë të përgjigjeve të dhëna nga respondentët për secilin pohim, të dhënat grupohen më pas në katër dimensione bazë që janë:

Pagesa dhe përfitime përkatësisht me pohimet 4, 8, 11, 15, 17 – shkalla në të cilën një punë ofron pagesa të mira për punonjësit dhe të ngjashme me institucionet e tjera në të njëjtin nivel, plane të sigurta sigurimesh dhe pensioni dhe vlerësim në shoqëri.

Kushtet e punës me pohimet 3, 7, 10, 12, 14 – shkalla në të cilën puna plotëson kushtet e nevojshme duke përfshirë këtu ambjentet fizike, mjetet dhe pajisjet, ndriçimin dhe numrin e studentëve nëpër klasa.

Marrëdhëniet ndërpersonale me pohimet 1, 5, 9, 13, 18 – shkalla në të cilën puna ofron një marrëdhënie bashkëpunimi, mirëkuptimi dhe respekti ndërmjet kolegëve.

¹⁹² Lawrence M. R, 2001, The application of Hackman and Oldham job characteristics model to perceptions community music school faculty have towards their job, Dissertation Prepared for the Degree of Doctor of Philosophy, University of north Texas.

¹⁹³ Guise. T. M. (1988). Test of Hackman and Oldham’s Job characteristics model in a post – secondary educational settings. Dissertacion prepared for the degree Master of Education. Brock University. St. Catharines, Ontario

Marrëdhëniet me drejtuesit me pohimet 2, 6, 16, 19 – shkalla në të cilën puna ofron një marrëdhënie besimi, vlerësimi, mirënjohje dhe respekti nga drejtuesit.

Seksioni 3

Pjesa e tretë dhe e fundit e pyetësorit mbledh informacion mbi të dhënat demografike që i vijnë në ndihmë analizave statistikore të studimit. Këto të dhëna përfshijnë gjininë e respondentëve, moshën, statusin civil, nivelin arsimor, eksperiencën në punë dhe në atë institucion, vendbanimin dhe universitetin ku punon. I gjithë informacioni i përftuar i shërben qëllimit dhe objektivave kërkimore.

3.4.2. Besueshmëria e instrumentit

Në këtë rubrikë do të trajtohen analizat të cilat janë kryer për matjen e besueshmërisë të shkallëve të cilat janë përdorur në instrument. Në këtë aspekt, për matjen e besueshmërisë është përdorur koeficienti alfa i Kronbahut. Për të rritur besueshmërinë e studimit, u mbajtën në konsideratë këta elementë:

Së pari u përdorën dy shkallë matëse: njëra që mbledh të dhëna për nivelin e motivimit në punë dhe tjetra që synon të masë nevojat e jashtme që kanë ndikim. Secila prej tyre mat variabla specifik të mbështetura edhe nga teoria, të cilët luajnë rol të rëndësishëm në motivimin e punonjësve. Përmes pilotimit të instrumentave u përftuan të dhëna të besueshme dhe më pranë kontekstit ku aplikohet pyetësori. Këto të dhëna i shërbejnë analizimit të gjetjeve në përputhje me objektivat dhe pyetjet kërkimore.

Së dyti besueshmëria u rrit si pasojë e një analize objektive të bazuar në gjetje dhe rezultate duke respektuar parimet dhe rregullat statistikore. I gjithë informacioni i përftuar nuk është pjesë e perceptimeve personale të studiueses, por vijnë nga eksperiencia, përvoja apo qëndrimet e pjesëmarrësve në lidhje me temën e zgjedhur.

a. *Niveli i besueshmërisë për shkallën matëse 1 (Motivimi në punë)*

Sic u trajtua edhe më sipër, për matjen e motivimit në punë është përdorur shkalla me 23 pohime nga Oldham dhe Hackman. Ajo fokusohet në pesë karakteristika bazë që duhet të ketë një punë për të qënë sa më motivuese për punonjësën që e kryen atë. Në tabelën e mëposhtme jepen rezultatet e qëndrueshmërisë së brendshme të instrumentit pas aplikimit në të gjithë kampionin e përzgjedhur.

Tabela 7. Alfa i Cronbach për totalin e shkallës dhe karakteristikat e saj.

Dimensionet	Alfa
Identiteti i detyrës	.757
Llojshmëria e mjeshtërive	.712
Rëndësia (domethënia) e detyrës	.757
Autonomia	.667
Feedback-u në punë	.693
Shkalla në total	.825

Kështu besueshmëria totale e të gjitha pyetjeve të matjes së motivacionit në punë është e kënaqshme ($\alpha = .825$), e secilës pyetje në vecanti $\alpha > .8$, ndërsa qëndrueshmëria e brendshme e pesë dimensioneve përkatëse është $\alpha = .764$. Ndërkohë për secilin dimension kemi këto rezultate: Në dimensionin e parë që mat identitetin e detyrës alfa është .757; në të dytin llojshmëria e detyrës $\alpha = .712$; rëndësia e detyrës $\alpha = .757$; autonomia $\alpha = .667$ dhe së fundi feedback-u në punë $\alpha = .693$.

b. *Niveli i besueshmërisë për shkallën matëse 2 (Nevojat në punë)*

Për matjen e nevojave të jashtme në punë, është përdorur shkalla me 19 pohime nga Brady, e cila i përmbahet katër nevojave bazë: pagesat dhe përfitimet, kushtet e punës, marrëdhëniet ndërpersonale dhe marrëdhëniet me drejtuesit.

Në tabelën e mëposhtme jepen rezultatet e qëndrueshmërisë së brendshme të instrumentit pas aplikimit në të gjithë kampionin e përzgjedhur.

Tabela 8. Alfa i Cronbach për totalin e shkallës dhe karakteristikat e saj.

Dimensionet	Alfa
Kushtet e punës	.715
Pagesa dhe përfitime	.757
Marrëdhëniet ndërpersonale	.682
Marrëdhëniet me drejtuesit	.717
Shkalla në total	.876

Kështu besueshmëria totale e të gjitha pyetjeve të matjes së nevojave të jashtme në punë është shumë e kënaqshme ($\alpha = .876$), e secilës pyetje në vecanti $\alpha > .8$, ndërsa qëndrueshmëria e brendshme e katër dimensioneve përkatëse është $\alpha = .773$. Ndërkohë për secilin dimension kemi këto rezultate: Në dimensionin e parë që mat kushtet e punës alfa është .715; në të dytin pagesa dhe përfitime $\alpha = .757$; marrëdhëniet ndërpersonale $\alpha = .682$ dhe së fundi marrëdhëniet me drejtuesit $\alpha = .717$.

3.5. Procedura e mbledhjes së të dhënave

Qëllimi i studimit ishte identifikimi i nivelit të përgjithshëm të motivimit në punë me faktorët përkatës dhe nevojat e jashtme në radhët e personelit akademik në universitetet publike në Shqipëri. Ky studim ka ndjekur disa hapa duke nisur nga shqyrtimi i literaturës mbi variablat e përfshirë, përzgjedhja e instrumentave matës, përkthimi dhe përshtatja e pohimeve dhe aplikimi i pyetësorit në terren. Procesi i zhvillimit të pyetjeve dhe përshtatja e termave teknike në terma më të thjeshtë dhe të zakonshëm, pa ndryshuar kuptimin e tyre, përfshiu hapat e mëposhtëm: a) përkthimi dhe shqipërimi i instrumentave nga dy ekspertë të gjuhës angleze; b) bashkimi i tyre

në një pyetësor të vetëm nga studiuesi; c) për të përfutur një përkthim sa më korrekt, ekspertë të psikologjisë dhe njohës të mirë të gjuhës shqipe dhe angleze rishikuan çdo pohim të tij duke bërë korrigjimet përkatëse; d) aplikimi i instrumentave në formën e tyre origjinale (pas përkthimit) dhe identifikimi i termave që mund të përshtateshin; e) finalizimi i pyetësorit duke përfshirë në pjesën e parë pesë dimensionet e propozuara nga Hackman dhe Oldham me 23 pohime dhe katër dimensionet nga Brady me 19 pohime. Më pas instrumenti është testuar me 15 punonjës në matjen e parë dhe 90 në matjen e dytë duke përfutur kështu një version të përshtatur për kulturën vendase që synon të masë motivimin dhe nevojat në punë. Për të siguruar qëndrueshmërinë e brendshme të instrumentit, u përdor koeficienti alfa i Cronbach. Për përdorimin e këtij koeficienti është e nevojshme që të gjitha çështjet e instrumentit të përdorin të njëjtën shkallë matëse. Koeficienti alfa i Cronbach sigurohet nga të dhënat e përfutura për secilën njësi brenda instrumentit si dhe variancën e shumës së komponentëve përbërës duke synuar që të shqyrtojë marrëdhëniet e mundshme mes çështjeve. Autorët vlerësojnë si të kënaqshëm një instrument nëse e ka alfën të barabartë me 0.7. Kështu sipas DeVellis¹⁹⁴ vlerat mbi 0.7 janë të pranueshme, ndërsa ato mbi 0.8 janë më të preferueshme. Edhe Byrne¹⁹⁵ pranon të njëjtat standarde por thekson që në disa raste rezultati ndikohet nga numri i pyetjeve që përbëjnë një shkallë: sa më pak pyetje aq më shumë çënohet besueshmëria. Ndërkohë që për Cortina¹⁹⁶ kuptimi i vlerave të alfës është i tillë: kur $\alpha \geq 0.9$ vlerësohet shkëlqyeshëm, $0.8 \leq \alpha < 0.9$ vlerësohet mirë, $0.7 \leq \alpha < 0.8$ vlerësohet e pranueshme, $0.6 \leq \alpha < 0.7$ vlerësohet e diskutueshme, $0.5 \leq \alpha < 0.6$ vlerësohet e varfër, $\alpha < 0.5$ vlerësohet e papranueshme. Pra, duket qartë që nuk ka asnjë konsensus për vlerësimin e këtij koeficienti, pasi autorët japin vlerësime të ndryshme. Megjithatë vlerat mbi 0.7 pranohen gjerësisht dhe me pas mbetet detyrë e studiuesit të përcaktojë cila është vlera minimale e pranueshme për besueshmërinë e instrumentit të tij.

Sipas verifikimeve të qëndrueshmërisë gjatë fazës së pilotimit doli që: 1) qëndrueshmëria e brendshme e të gjitha pyetjeve të përfshira në shkallën matëse të potencialit të brendshëm motivues rezultoi 0.736 në matjen e parë dhe 0.800 në matjen e dytë; 2) ndërsa qëndrueshmëria e brendshme e të gjitha pyetjeve të përfshira në shkallën matëse të nevojave të jashtme në punë

¹⁹⁴ DeVellis, R.F. (2003). *Scale development: Theory and applications* (2nd edn). Thousand

¹⁹⁵ Byrne, B. 2001. *Structural equation modelling with Amos*. Rahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

¹⁹⁶ Cortina, J.M. (1993). *What is coefficient alpha? An examination of theory and applications*. Journal of Applied psychology, 78, 98-104

rezultoi 0.806 në matjen e parë dhe 0.879 në matjen e dytë. Respektimi i standardeve të besueshmërisë me alfa mbi 0.7 për totalin e shkallës në matjet e kryera mundëson aplikimin e instrumentave në të gjithë kampionin e përzgjedhur për studim duke ruajtur kriteret dhe objektivat e instrumentit origjinal.

Pyetëtori final është administruar në fakultetet dhe departamentet përkatëse të zgjedhura sipas metodës me grumbullim të cituar më sipër. Përpara plotësimit të pyetëtorit punonjësit janë njoftuar me email në adresat e tyre zyrtare të punës për qëllimin dhe objektivat e studimit. Pjesëmarrja në studim ka qënë tërësisht vullnetare dhe konfidenciale. Pasi pjesëmarrësit e deklaruan veten të gatshëm për t'u përfshirë, iu nështruan plotësimit të pyetëtorit. Edhe pse nevojitej rreth 15 – 20 minuta për plotësimin e tij, disa punonjës kanë kërkuar ta sjellin atë në një moment të dytë, duke detyruar kështu studiuesen të kthehej në të njëjtin fakultet më shumë se një herë. Për këtë arsye realizimi i të gjithë kampionit u shtri në kohë duke përfshirë pjesën e dytë të vitit 2012 dhe fillimin e vitit 2013. Një pjesë e punonjësve refuzuan ta plotësonin dhe një pjesë tjetër nuk e kthyen të plotësuar. Në total u shpërndanë rreth 500 pyetësorë dhe vetëm 372 u plotësuan në mënyrë korrekte dhe u kthyen tek studiuesi me një marzh kthimi prej 74% .

Kushtet në të cilat u administrua instrumenti përfshinin zyrat, vendosjen e subjekteve në një distancë të konsiderueshme nga njëri – tjetri, ruajtja e qetësisë dhe minimizimi i ndikimit tek tjetri.

3.6. Analiza statistikore e të dhënave

Të gjitha të dhënat u analizuan përmes paketës statistikore për shkencat sociale (SPSS), versioni 16. Për të testuar qëndrueshmërinë e brendshme të instrumentave u përdor alfa e Cronbach. Të dhënat primare u paraqitën në tabela dhe grafiqe përmes analizave përshkruese (mesatare, devijim standard, minimum, maksimum dhe frekuenca). Në këtë seksion u përfshinë të dhënat demografike, totali për secilën shkallë dhe karakteristikat bazë të tyre. Për vlerësimin e rezultateve të të gjitha testeve statistikore është vendosur niveli i domethënies statistikore .05. Të dhënat janë shqyrtuar për shpërndarjen normale me anë të zhvillimit të testit Kolmogorov-Smirnov, ku vlera $p > 0.05$ tregon një shpërndarje normale. Kështu, në rastet, kur shpërndarja

është normale, testet që përdoren për analiza të mëtejshme janë ato parametrike, përkatësisht T-test dhe ANOVA. Ndërkohë nëse të dhënat nuk kanë shpërndajre normale, përdoren testet joparametrike: Mann Whitney dhe Kruskal Wallis. Për të krahasuar nivelin e motivimit në punë mes meshkujve dhe femrave u krye Testi $-t$ për grupet e pavarura. Ndërkohë për të parë ndikimin e variablave të ndryshëm (mosha, vitet e punës në një institucion akademik, statusi civil, niveli i arsimimit dhe institucioni arsimor ku punojnë) në motivimin në punë, u krye një analizë njërrugëshe e variancës (ANOVA). Përpara kryerjes së testit është matur homogjeniteti i variancave. Ky supozim është vlerësuar me anë të zhvillimit të testit të Levenit, me anë të të cilit testohet nëse variancat e vlerave të variablave janë të barabarta dhe në këtë mënyrë mund të realizohet testi ANOVA. Një rezultat josingjifikant, pra $p > 0.05$, tregon që kemi të bëjmë me varianca të barabarta dhe janë plotësuar kushtet për të përdorur ANOVA, nëse edhe shpërndarja e të dhënave rezulton normale. Për të përmbledhur të dhënat e ANOVA-s janë përdorur shumica e katrorëve, gradët e lirisë, shpërndarja F dhe niveli i domethënies statistikore. Duke vazhduar më tej, për të eksploruar krahasimet e grupeve të ndryshme lidhur me motivimit në punë u përdorën Testet post hoc – LSD. Në rastin kur të dhënat nuk plotësonin kushtet për shpërndarjen normale, u përdorën testet joparametrike Mann Whitney dhe Kruskal Wallis. Kështu për eksplorimin e ndryshimeve në nivelin e kënaqësisë me nevojat e jashtme në punë mes meshkujve dhe femrave u përdor testi Mann Whitney, ndërsa për të parë ndikimin variablave të ndryshëm si mosha, vitet e punës në një institucion akademik, statusi civil, niveli i arsimimit dhe institucioni arsimor ku punojnë, u përdor testi Kruskal Wallis. Së fundi për të testuar marrëdhënien korrelacionale ndërmjet motivimit dhe nevojave të jashtme në punë, u përdor testi parametrik i Pearsonit. Ky test përdoret në rastet kur të dhënat janë të vazhduara dhe variabli i varur (motivimi në punë) ka shpërndarje normale. Duke vazhduar më tej, për të parë nëse nevojat e jashtme në punë (pagesa/përfitime, kushtet e punës, marrëdhëniet ndërpersonale, marrëdhëniet me drejtuesit) mund të parashikojnë në mënyrë të vlefshme statistikore motivimin e punonjësve akademikë, u krye regresioni i shumëfishtë linear. Përpara kryerjes së analizave u verifikua nëse të dhënat plotësonin kushtet bazë për të përdorur regresionin. Kështu një ndër kriteret primare që duhet marrë në konsideratë ishte madhësia e kampionit. Tabachnick and Fidell¹⁹⁷ përlllogarisin statistikisht madhësinë minimale të kampionit të vlefshëm për të kryer regresionin. Përmes një

¹⁹⁷ Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th edn). Boston:Pearson Education.

formule ($N > 50 + 8m$, ku m = numri i variablave të pavarur) çdo studiuës mund të masë vetë sa duhet të jetë numri i pjesëmarrësve në studimin e tij. Në këtë rast ky kusht u përmbush më së miri pasi kampioni rezultoi të jetë më i madh. ($50+8*4 = 82$; $372 > 82$). Në të njëjtën kohë, motivimi në punë që është parë si variabël i varur kishte shpërndarje normale, gjë që përbën kushtin e dytë për regresionin. Gjithashtu koeficientët e korrelacionit mes variablave të pavarur (nevojat e jashtme) ishin të dobët drejt të moderuar duke theksuar së problemi i multikolinearitetit nuk ekziston. Vlerat e tolerancës (më të mëdha se .10) dhe të VIF (më të vogla se 4) nga tabela e diagnostikës së kolinearitetit e konfirmuan sërish këtë fakt. Në të njëjtën kohë, vlera e statistikës së testit Durbin – Watson prej 2.26 tregoi se problemi i autokorrelacionit nuk ekziston. Së fundi, maksimumi i vlerës së distancës së Cook prej .056 (sipas Tabachnick and Fidell vlerat > 1 janë shqetësuese) thekson faktin se prania e vlerave ekstreme nuk përbën problem. Nga të gjitha më sipër u gjykua se të dhënat ishin të përshtatshme dhe plotësonin kushtet për të kryer analizën e regresionit. Të dhënat në këtë rast u testuan edhe përmes ANOVA.

3.7. Kufizimet e studimit

Përpara se të përgjithësohen rezultatet e këtij studimi, duhen patur parasysh disa kufizime të cilat nuk e hedhin poshtë cilësinë e tij. Qëllimi i kryesor është të përshkruajë dhe identifikojë nivelin e përgjithshëm të motivimit në punë në radhët e personelit akademik me kohë të plotë si dhe të masë marrëdhënien që ekziston ndërmjet motivimit dhe nevojave të jashtme.

Studimi është kryer vetëm në një sektor, atë të arsimit të lartë në Shqipëri. Për këtë arsye, është vështirë të përgjithësohet për popullatën e të gjithë punonjësve në vend lidhur me motivimin e tyre në punë. Kjo për vetë faktin se kushtet dhe karakteristikat e punës në sektorin e arsimit ndryshojnë shumë nga kategoritë e tjera të punonjësve, provuar dhe në studime të mëparshme.

Studimi është përqendruar vetëm në universitetet publike në vend, duke lënë jashtë fokusit të tij të kërkimit personelin akademik që punon në institucionet jo-publike të arsimit të lartë. Në draftin fillestar të këtij studimi është parashikuar përfshirja e këtyre të fundit për të përftuar një panoramë më të gjerë të faktorëve motivues në punë, por studiuësja ka patur vështirësi në përcaktimin e saktë të popullatës që punon me kohë të plotë në këto institucione.

Kjo për vetë faktin se ka shumë pedagogë të regjistruar si punonjës akademik me kohë të plotë në universitetet private në vend (për shkak të kërkesave të njohjes së tyre dhe akreditimit), ndërkohë që realisht pjesa mbizotëruese e tyre janë të angazhuar me kohë të pjesshme. Për këtë arsye si dhe për shkak të mbivendosjes së punës (një pjesë e mirë e personelit akademik të universiteteve publike në vend angazhohet me kohë të pjesshme në sektorin privat) studimi u përqëndrua vetëm në universitetet publike. Edhe në këtë rast është vështirë të bëhen përgjithësime për të gjithë punonjësit akademikë në Shqipëri (institucione publike dhe private), pasi specifikat e punës së tyre janë të ndryshme. Këto gjetje vlejné kryesisht për sektorin publik.

Konkretisht, në këtë studim nuk është përdorur metoda rastësore e përzgjedhjes së pjesëmarrësve, gjë që cënon mundësinë e përgjithësimin të të dhënave në popullatën e madhe të punonjësve akademikë. Ndonëse numri i pjesëmarrësve është relativisht i lartë, sërish përgjithësimet e bëra mund të mos jenë gjithmonë të duhurat, për shkak të mënyrës së kampionimit (kampioni i grumbulluar).

Të dhënat janë mbledhur në një periudhë të caktuar kohore, jo në momente dhe kohë të ndryshme. Ndërkaq do ishte me interes shtrirja e tyre në kohë për të kuptuar më mirë dinamikën e strukturimit dhe zhvillimit të motivimit në punë.

Pavarësisht se pjesëmarrësve u shpjegua qëllimi dhe arsyeja e mbledhjes së të dhënave, konfidencialiteti dhe ruajtja e anonimatit, mendohet se disa prej tyre morën pozita mbrojtëse ndoshta edhe për shkak të frikës për ruajtjen e vendit të punës. Kjo gjë ndikon më pas në vërtetësinë e përgjigjeve dhe vlefshmërinë e studimit. Megjithatë pedagogëve iu dha kohë e mjaftueshme për të plotësuar pyetësorët, një pjesë e tyre nuk i kthyen të plotësuar duke reduktuar kampionin fillestar nga 500 në 372. Vlen të përmenden gjithashtu kushtet psikologjike të subjektit që administroi instrumentin (mungesa e motivacionit, dëshirës, lodhja, kohë jo shumë e përshtatshme), të cilat kanë ndikuar në mbarëvajtjen e procesit.

Një tjetër kufizim i studimit lidhet me faktin se nuk ka një standardizim të instrumenteve që përdoren për të matur nivelin e motivimit në punë në radhët e punonjësve akademikë, por vetëm një përshtatje e tyre. Studiuesit zgjedhin të përdorin instrumente të ndryshme, prandaj krahasimet e të dhënave nga vende të ndryshme apo dhe brenda vendit duhen marrë me rezervë.

Një element i rëndësishëm që ndikon në proces është dhe operacionalizimi i variablave. Ka shumë përkufizime dhe teori për motivimin në punë. Ky i fundit është një proces dinamik që përmban një sërë faktorësh të brendshëm dhe të jashtëm. Mungesa e studimeve të mëparshme në

vend (në Bibliotekën Kombëtare nuk rezultoi të kishte ndonjë studim në këtë fushë) krijoji vështirësi në orientimin e studiueses dhe përcaktimin e variablave kyç për t'u trajtuar. Pas shumë konsultimesh me udhëheqësin dhe ekspertin e fushës, studimi u fokusua në teorinë e Oldham dhe Hackman që maste potencialin e brendshëm motivues të një pune, si dhe teoritë e nevojave për faktorët e jashtëm.

Një nga kufizimet e studimit ka patur të bëjë edhe me vështirësitë shumë të mëdha për gjetjen e literaturës së përshtatshme. Në dijeninë e studiueses nuk ka studime të mëparshme në fushën e motivimit në punë në sektorin e arsimit të lartë në vend. Kjo mungesë ka sjellë vështirësi në krahasimin e të dhënave dhe interpretimin e rezultateve. Ato janë analizuar mbështetur në gjetje të studimeve të mëparshme në botë, duke lënë mënjanë ndikimin e faktorit kulturor.

Megjithatë për të shmangur këto probleme u morën disa masa që të mund të ruhej vlefshmëria e studimit.

a) Faza e planifikimit të kërkimit

- Në fazën e planifikimit, u përzgjedhën instrumente për mbledhjen e të dhënave dhe operacionalizimi i tyre u krye nëpërmjet procedurave standarte të kërkimit shkencor. Instrumentat u pilotuan, u përshtatën, u respektuan kushtet e administrimit, çështjet etike dhe konfidencialiteti.
- Në shkallën matëse për motivimin në punë nuk u hoq asnjë pohim duke respektuar kështu kushtet e përlogaritjes së totalit të pikëve.
- Përzgjedhja e kampionit u bë sipas të gjitha kriterëve të kërkimit shkencor.

b) Faza e mbledhjes së të dhënave

- Gjatë implementimit të studimit vendi nuk kaloi kriza sociale apo ndryshime radikale, të cilat mund të ndikonin në qëndrimet dhe gjëndjen emocionale të kampionit të marrë në studim.

- U respektuan kushtet fizike për administrimin e pyetësorit (mbledhja e të dhënave në vende të qeta, larg ndikimit të të tjerëve).
- Kampioni i marrë në studim nuk ishte testuar më parë për tema të ngjashme. Në këtë mënyrë, përgjigjet e tyre janë origjinale dhe jo të ndikuara nga studime të tjera.
- U respektuan çështjet etike dhe konfidencialiteti gjatë fazës së mbledhjes së të dhënave.
- I gjithë procesi u zhvillua konform rregullave dhe procedurave standarde të kërkimit shkencor.
- Nuk pati modifikime apo ndryshime të instrumentit gjatë kryerjes së studimit. Ato u përfunduan pas fazës së pilotimit.

3.8. Aspekti etik i studimit

Studimi është planifikuar në mënyrë që të minimizojë mundësinë e rezultateve të pavërteta dhe është kryer nën supervizion. Për kryerjen e studimit është marrë leja informuese, ku subjekti mori informacion për studimin dhe të drejtat e tij. U është dhënë dhe u është bërë i ditur qëllimi i vërtetë i studimit, fazat, metodologjia si dhe njohja me rezultatet e arritura në çdo periudhë kohe. Subjektet janë informuar se janë të lirë të marrin pjesë, të pranojnë dhe u është bërë e qartë se nëse duan të largohen nga studimi, mund ta bëjnë në çdo kohë.

Pjesëmarrësit u siguruan se do të ruhej konfidencialiteti dhe anonimatit si parime bazë të etikës në kërkimin shkencor. Ky i fundit është garantuar përmes ruajtjes në mënyrë anonime të të dhënave dhe njohjes me faktin që këto të dhëna do të përdoren vetëm për këtë studim. Pyetësorët e plotësuar, interpretimet dhe gjetjet janë ruajtur në një vend të sigurt. Të drejtat dhe parapëlqimet e pjesëmarrësit kishin përparësi për kërkuesen.

KAPITULLI I KATËRT

REZULTATET E STUDIMIT

Qëllimi i këtij studimi është të përshkruajë dhe identifikojë nivelin e përgjithshëm të motivimit në punë në radhët e personelit akademik me kohë të plotë në arsimin e lartë publik në Shqipëri në lidhje me faktorët që ndikojnë në të, si dhe të masë marrëdhënien që ekziston ndërmjet motivimit dhe nevojave të jashtme si: kushtet e punës, pagesa/kompensimi për punën e bërë, marrëdhëniet ndërpersonale dhe marrëdhëniet me drejtuesit.

Në këtë kapitull përshkruhen rezultatet e përgjithshme që janë marrë nga përpunimi i të dhënave sasiore të studimit dhe kampioni me karakteristikat e pjesëmarrësve në studim. Të gjitha të dhënat janë skanuar për saktësinë si edhe për vlerat e humbura. Gjithashtu, janë analizuar të gjitha supozimet të cilat shërbejnë për një kryerje sa më të plotë të analizave statistikore. Për vlerësimin e rezultateve të të gjitha testeve statistikore është vendosur niveli i domethënies statistikore .05.

4.1. Karakteristikat demografike të pjesëmarrësve në studim

Në studim morën pjesë gjithsej 372 punonjës akademikë me kohë të plotë në universitetet publike në Shqipëri. Nga këta 61.8% (n=230) ishin femra dhe 38.2% (n=142) meshkuj me diferencë statistikore të rëndësishme ndërmjet tyre: $\chi^2 = 20.81$ df = 1 p<0.01. Shpërndajra e tyre sipas universiteteve përkatëse ishte diverse duke ruajtur pothuajse të njëjtin raport si më sipër (më shumë femra sesa meshkuj), me përjashtim të Universitetit Politeknik, Sporteve dhe atij Bujqësor, ku vihet re një dominancë e gjinisë mashkullore.

a. Moshë dhe gjinia për kampionin e studimit

Tabela 9. Statistika përshkruese për gjininë

Gjinia	Frekuenca	Përqindja	Përqindja e vlefshme	Përqindja kumulative
Valid Mashkull	142	38.2	38.2	38.2
Femër	230	61.8	61.8	100.0
Total	372	100.0	100.0	

Nëse i referohemi moshës së pjesëmarrësve në studim shohim që numri më i madh i përket grupmoshës 26 – 35 vjeç me 40.1% (n=149) të punonjësve, duke vazhduar më tej me 25.5% (n=95) të grupmoshës 36 – 45 vjeç. Një shpërndarje e përafërt gjendet në radhët e punonjësve të grupmoshave 46 – 55 dhe 56 – 65 vjeç, përkatësisht 16.1% (n=60) dhe 13.4% (n=50) e subjekteve. Ndërkohë që deri në 25 vjeç ka vetëm 3.5% (n=13) të punonjësve dhe më pak mbi moshën 66 vjeç, përkatësisht 1.3% (n=5) e tyre. Të dhënat primare gjithashtu tregojnë diferenca statistikore të rëndësishme në varësi të grupmoshës: $\chi^2 = 233.16$ $df = 5$ $p < 0.01$. Mënyra e shpërndarjes së vlerave është e çrregullt. Kjo tregon që vlerat janë relativisht të ndryshueshme nga një subjekt në tjetrin.

Tabela 10. Statistika përshkruese për moshën

Moshë	Frekuenca	Përqindja	Përqindja e vlefshme	Përqindja kumulative
Valid Deri 25 vjeç	13	3.5	3.5	3.5
26-35 vjeç	149	40.1	40.1	43.5
36 - 45 vjeç	95	25.5	25.5	69.1
46 - 55 vjeç	60	16.1	16.1	85.2
56 - 65 vjeç	50	13.4	13.4	98.7
66 vjeç e lart	5	1.3	1.3	100.0
Total	372	100.0	100.0	

Edhe në këtë rast kemi diferenca nga një universitet në tjetrin të cilat shërbejnë më pas për të analizuar gjetjet dhe rezultatet sipas variablave të marrë në shqyrtim. Kështu në kampionin e përzgjedhur punonjësit më të vjetër në moshë (66 vjeç e lart) i përkasin tre universiteteve që

kanë shumë vite që ushtrojnë veprimarinë e tyre, përkatësisht Universiteti i Shkodrës, Bujqësor dhe ai Politeknik. Ndërkohë që Universiteti i Durrësit ka pjesën më të madhe të kampionit deri në moshën 35 vjeç, përkatësisht 74.5%. Kjo mund të lidhet me faktin se ai ka pak kohë që ushtron aktivitetin e tij si institucion i arsimit të lartë në vend.

Për një analizë më të plotë të të dhënave, në tabelën e mëposhtme është bërë rigrupimi sipas gjinisë dhe grupmoshave. Brenda grupit të meshkujve nga 142 pjesëmarrës, grupmosha me pjesëmarrjen më të lartë është ajo nga 26 deri në 35 vjeç me 37 punonjës ose 26.1%. Ndërsa ajo me pjesëmarrjen më të ulët është kategoria deri në 25 vjeç me 3 punonjës ose 2.1 %.

Tabela 11 . Statistika përshkuese për moshën të ndara sipas dy gjinive

Gjinia	Mosha	Frekuenca	Përqindja	Përqindja e vlefshme	Përqindja kumulative
Mashkull	Valid Deri 25 vjec	3	2.1	2.1	2.1
	26-35 vjeç	37	26.1	26.1	28.2
	36 - 45 vjec	32	22.5	22.5	50.7
	46 - 55 vjec	33	23.2	23.2	73.9
	56 - 65 vjec	32	22.5	22.5	96.5
	66 vjec e lart	5	3.5	3.5	100.0
	Total	142	100.0	100.0	
Femër	Valid Deri 25 vjec	10	4.3	4.3	4.3
	26-35 vjeç	112	48.7	48.7	53.0
	36 - 45 vjec	63	27.4	27.4	80.4
	46 - 55 vjec	27	11.7	11.7	92.2
	56 - 65 vjec	18	7.8	7.8	100.0
	Total	230	100.0	100.0	

Edhe brenda grupit të femrave, nga 230 pjesëmarrës në studim, grupmosha me pjesëmarrjen më të lartë është ajo nga 26 deri në 35 vjeç me 112 punonjës ose 48.7% dhe grupmosha me pjesëmarrjen më të ulët është deri në 25 vjeç me 10 punonjës ose 4.3% . Në të dy grupet vihet re i njëjti trend i pjesëmarrjes së meshkujve dhe femrave në varësi të moshës, ku pjesa mbizotëruese i përket grupmoshës 26 – 35 vjeç.

b. Niveli i arsimimit i punonjësve akademikë

Me një diferencë të konsiderueshme në shpërndarje, të dhënat tregojnë që 45.2% (n=168) e punonjësve i përkasin kategorisë master shkencor si kualifikimin më të lartë të tyre, duke vazhduar më tej me 21.2% (n=79) e punonjësve me doktoraturë, 9.1% (n=34) docent, 13.7% (n=51) profesor të asociuar, 6.7% (n=25) profesor, 1.1% (n=4) me master profesional dhe 3% (n=11) e punonjësve akademikë vetëm me shkollë të lartë të sistemit 4 – vjeçar. Diferencat ndërmjet tyre janë statistikisht të rëndësishme: $\chi^2=361.57$ df = 6 p<0.01.

Tabela 12 . Statistika përshkruese për nivelin e arsimimit

Arsimi më i lartë	Frekuenca	Përqindja	Përqindja e vlefshme	Përqindja kumulative
Valid Shkollë e lartë (4 vjeçar)	11	3.0	3.0	3.0
Master profesional	4	1.1	1.1	4.0
Master shkencor	168	45.2	45.2	49.2
Doktoraturë	79	21.2	21.2	70.4
Docent	34	9.1	9.1	79.6
Prof asoc Dr	51	13.7	13.7	93.3
Prof Dr	25	6.7	6.7	100.0
Total	372	100.0	100.0	

Nëse i referohemi në këtë kategori ndarjes sipas gjinisë shohim që në nivelet më të larta të kualifikimit renditen punonjësit meshkuj krahasuar me femrat të cilat janë më të shumta në numër në kategorinë master shkencor, docent dhe doktoraturë. Kështu brenda grupit të meshkujve nga 142 pjesëmarrës, 12.7% (n= 18) e zë kategoria “Prof. Dr” dhe 20.4% (n= 29) kategoria “Prof. asoc. Dr”. Ndërsa brenda grupit të femrave, nga 230 pjesëmarrës në studim, më shumë se gjysma e pjesëmarrësve 53.5% (n= 123) i përket kategorisë “Master Shkencor” si niveli më i lartë i arsimimit. Të pakta në numër janë punonjëset femra që zotërojnë gradën “Prof.Dr” dhe “Prof. Asoc. Dr”, përkatësisht 3% (n= 7) dhe 9.6% (n= 22) .

Tabela 13 . Statistika përshkruese për nivelin e arsimimit të ndara sipas dy gjinive

Gjinia	Arsimi më i lartë	Frekuenca	Përqindja	Përqindja e vlefshme	Përqindja kumulative
Mashkull	Valid				
	Shkollë e lartë (4 vjecar)	7	4.9	4.9	4.9
	Master profesional	1	.7	.7	5.6
	Master shkencor	45	31.7	31.7	37.3
	Doktoraturë	30	21.1	21.1	58.5
	Docent	12	8.5	8.5	66.9
	Prof. asoc Dr	29	20.4	20.4	87.3
	Prof Dr	18	12.7	12.7	100.0
Total	142	100.0	100.0		
Femër	Valid				
	Shkollë e lartë (4 vjecar)	4	1.7	1.7	1.7
	Master profesional	3	1.3	1.3	3.0
	Master shkencor	123	53.5	53.5	56.5
	Doktoraturë	49	21.3	21.3	77.8
	Docent	22	9.6	9.6	87.4
	Prof. asoc Dr	22	9.6	9.6	97.0
	Prof Dr	7	3.0	3.0	100.0
Total	230	100.0	100.0		

Ndërkohë edhe shpërndarja sipas grupmohës rendit në nivelet më të larta të kualifikimit subjektet e moshës së mesme dhe më tej, gjë që shpjegon qartë se me kalimin e viteve dhe eksperiencën në punë personeli akademik kërkon të kualifikohet gjithnjë e më shumë. Nga të dhënat shohim gjithashtu se punonjësit e kategorisë “Profesor Doktor” renditen më së shumti në Universitetin Bujqësor dhe atë Politeknik të cilët kanë dhe kampionin meshkuj, me moshën më të madhe. Ndërkohë Universiteti i Durrësit dhe ai i Korçës rendisin në radhët e tyre më shumë punonjës akademikë të nivelit “Master shkencor”, pasuar kjo nga Fakulteti i Edukimit në Universitetin e Shkodrës.

c. *Statusi civil për kampionin e studimit*

Të ndarë sipas statusit civil në studim u përfshinë 68.3% (n=254) punonjës të martuar, 22.6% (n=84) beqar, 4% (n=15) prej tyre bashkëjetonin, 3.8% (n=14) ishin të divorcuar dhe 1.3% (n=5) punonjës të ve. Duket qartë që mbizotërojnë subjektet e martuar në këtë studim.

Tabela 14 . Statistika përshkruese për statusin civil

Statusi civil	Frekuenca	Përqindja	Përqindja e vlefshme	Përqindja kumulative
Valid Beqar/e	84	22.6	22.6	22.6
I/e martuar	254	68.3	68.3	90.9
I/e divorcuar	14	3.8	3.8	94.6
I/e ve	5	1.3	1.3	96.0
Bashkëjetesë	15	4.0	4.0	100.0
Total	372	100.0	100.0	

Tabela 15 . Statistika përshkruese për statusin civil të ndara sipas dy gjinive

Gjinia	Statusi civil	Frekuenca	Përqindja	Përqindja e vlefshme	Përqindja kumulative
Mashkull Valid	Beqar/e	33	23.2	23.2	23.2
	I/e martuar	96	67.6	67.6	90.8
	I/e divorcuar	7	4.9	4.9	95.8
	I/e ve	3	2.1	2.1	97.9
	Bashkëjetesë	3	2.1	2.1	100.0
	Total	142	100.0	100.0	
Femër Valid	Beqar/e	51	22.2	22.2	22.2
	I/e martuar	158	68.7	68.7	90.9
	I/e divorcuar	7	3.0	3.0	93.9
	I/e ve	2	.9	.9	94.8
	Bashkëjetesë	12	5.2	5.2	100.0
	Total	230	100.0	100.0	

Për një analizë më të plotë të të dhënave, në tabelën e mësipërme është bërë rigrupimi sipas gjinisë dhe statusit civil aktual. Brenda grupit të meshkujve nga 142 pjesëmarrës, kategoria me pjesëmarrjen më të lartë u përket punonjësve të martuar me 96 punonjës ose 67.6%. Ndërsa ajo me pjesëmarrjen më të ulët është kategoria e punonjësve të ve dhe atyre që bashkëjetojnë, me 3 punonjës ose 2.1 %. Edhe brenda grupit të femrave, nga 230 pjesëmarrës në studim, kategoria me pjesëmarrjen më të lartë i përket punonjësve të martuar me 158 punonjës ose 68.7% dhe kategoria e punonjësve të ve me 2 punonjës ose 0.9%.

d. Vitet e punës në një institucion akademik

Lidhur me vitet e punës në një institucion akademik, shohim që pjesa mbizotëruese e pjesëmarrësve kanë një kohë mesatare angazhimi në marrëdhënie pune ku 82% i përkasin ndarjes 1 deri në 15 vjet dhe pjesa tjetër (18%) mbi 15 vite eksperiencë. Mbizotërojnë punonjësit e rinj në punë me diferenca të konsiderueshme.

Tabela 16 . Statistika përshkruese për vitet e punës në një institucion akademik

Vitet e punës	Frekuenca	Përqindja	Përqindja e vlefshme	Përqindja kumulative
Valid 1-5 vite eksperiencë	156	41.9	41.9	41.9
6-10 vite eksperiencë	96	25.8	25.8	67.7
11-15 vite eksperiencë	53	14.2	14.2	82.0
16-30 vite eksperiencë	51	13.7	13.7	95.7
>30 vite eksperiencë	16	4.3	4.3	100.0
Total	372	100.0	100.0	

Kështu 41.9% e pjesëmarrësve kanë 1 – 5 vite eksperiencë në institucionet akademike të arsimit të lartë, 25.8% 6 – 10 vjet, 14.2% shprehen që kanë 11 – 15 vite që punojnë në arsimin e lartë si mësimdhënës e kështu me radhë.

Nëse i referohemi marrëdhënies ndërmjet viteve të punës dhe nivelit të arsimit shohim një lidhje të fortë pozitive ndërmjet tyre ($r = .701$; $p < 0.01$), gjë që thekson faktin se punonjësit akademikë motivohen të kualifikohen dhe të rrisin potencialin e tyre sa më shumë eksperiencë që fitojnë. Kjo mund të vijë dhe si rezultat i kërkesave të profesionit dhe jo domosdoshmërisht nga

motivimi në punën që bëjnë. Edhe mosha duket se korrelohet pozitivisht me nivelin e kualifikimit të punonjësve. Marrëdhënia ndërmjet tyre është e fortë pozitive ($r = .648$; $p < 0.01$) që nënkupton se me rritjen e moshës punonjësit kërkojnë të avancojnë më tej në nivelin e tyre arsimor.

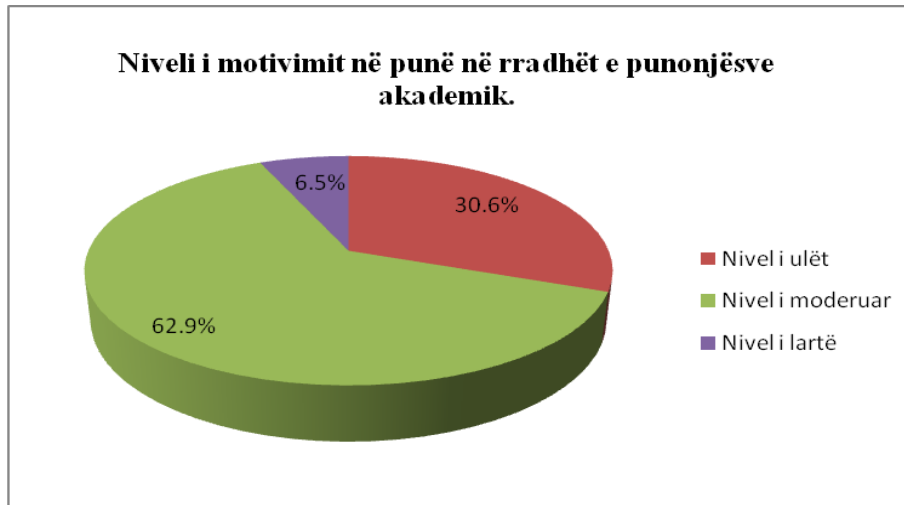
4.2. Gjetjet për objektivin e studimit numër një - Të dhëna përshkruese mbi motivimin në punë tek punonjësit akademikë

Në lidhje me këtë objektiv të studimit, është ngritur pyetja kërkimore numër një dhe dy.

4.2.1. Pyetja kërkimore nr 1: Cili është niveli i motivimit në punë në radhët e punonjësve akademikë me kohë të plotë në universitetet publike në Shqipëri?

Niveli i motivimit në punë është matur përmes “Shkallës së kategorizimit të punës” të përbërë nga 23 pohime me përgjigje që shkonin nga 1 (Nuk jam aspak dakord) në 5 (Jam plotësisht dakord). Dhjetë nga këto pohime janë rikoduar për të ndërtuar dimensionet e parashikuara nga teoria dhe motivimin e brendshëm në total. Vlera minimale e rezultatit për secilin respondent ishte 9.83 dhe maksimalja 114.58. Sipas autorëve rezultatet priren të shkojnë nga 1 në 125 ku vlerat e ulta tregojnë se puna me karakteristikat e saj nuk i motivon së brendshmi punonjësit, ndërkohë që sa më afër 125 aq më shumë të motivuar janë ata. Pra, kur motivimi është i ulët, individit nuk do të përjetojë nxitje të brendshme nga kryerja e kësaj pune. E kundërta ndodh në rastet kur motivimi është i lartë: puna mund të shërbejë si nxitëse e brendshme për atë që e kryen. Nga të dhënat e përftuara evidentohet se punonjësit akademikë në kampionin e përzgjedhur janë të motivuar së brendshmi në nivelin mesatar nga puna e tyre ($\bar{x} = 53.06$, devijim standard = 20.27, shih tabelën 77 tek shtojca). Fakti i një devijimi standard të lartë në krahasim me mesataren e përftuar tregon se ka mjaft variacion në shpërndajren e të dhënave, ndaj mesatarja nuk është një matës shumë i mirë në këtë rast. Për këtë arsye të dhënat janë grupuar dhe analizuar edhe sipas ndarjes në kategori të dhënë nga Champoux (2010) dhe ka rezultuar që, 30.6% (114) e subjekteve shprehen se puna që bëjnë nuk i motivon shumë dhe nuk shërben si një nxitëse e brendshme, 62.9% (234) motivohen në nivel të moderuar duke theksuar se u pëlqen mesatarisht

ajo që bëjnë cdo ditë dhe 6.5% (24) prej tyre motivohen nga puna që kanë dhe ajo shërben si një nxitëse e brendshme për ta.



Grafik 2: Grafiku për nivelin e motivimit në punë në radhët e punonjësve akademikë.

Gjetje mjaft interesante shfaqen edhe në secilin nga pohimet që masin motivimin në punë. Kështu vlerat më të larta i shënojnë pyetjet si: Puna më kërkon të përdor të gjitha aftësitë dhe njohuritë e mia ($\bar{X}= 4.42$); Detyrat që më caktohen i përfundoj vetë deri në fund ($\bar{X}= 4.32$); Puna që bëj përfshin një sërë detyrash ($\bar{X}= 4.13$); Në punën time bëj detyra të ndryshme duke vënë në zbatim njohuritë dhe aftësitë që kam ($\bar{X}= 4.22$); E kryej punën vetë nga fillimi deri në fund dhe rezultatet janë të dukshme ($\bar{X}= 4.18$); Kam mundësi për të vendosur vetë se si ta bëj punën time ($\bar{X}= 4.05$); Vetë puna më jep informacion mbi cilësinë e asaj që unë bëj. ($\bar{X}= 4.06$). Nga këto përgjigje duket që punonjësit akademikë janë të kënaqur me mundësinë që kanë për të kontrolluar vetë punën e tyre, përdorin mjeshtëri dhe aftësi të ndryshme për të kryer më së miri atë që u është ngarkuar dhe informohen nga puna që bëjnë. (Shih tabelën 78. tek shtojca).

4.2.2 Pyetja kërkimore nr 2: Cilat janë karakteristikat e motivimit në punë në radhët e punonjësve akademikë me kohë të plotë në universitetet publike në Shqipëri

Shkalla e kategorizimit të punës përbëhet në tërësinë e saj nga pesë dimensione kryesore përmes përlllogaritjes së pikëve të të cilave matet motivimi (potenciali i brendshëm motivues) në punë. Kështu të dhënat tregojnë që subjektet janë mesatarisht të kënaqur me karakteristikat e punës së tyre, me diferenca jo shumë të konsiderueshme nga njëri faktor në tjetrin. Në mënyrë të përmbledhur rezultatet kryesore paraqiten në tabelën e mëposhtme:

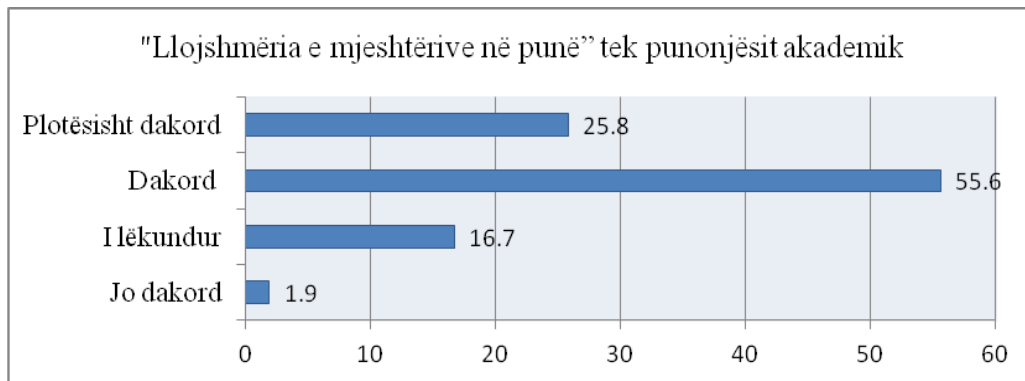
Tabela 17: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) të karakteristikave përkatëse të motivimit në punë.

	N	Minimumi	Maksimum	Mesatarja	Devijimi standard	Renditja
Llojshmëria e mjeshtërive	372	2.00	5.00	3.94	.52	1
Identiteti i detyrës	372	2.00	4.50	3.51	.41	5
Rëndësia e detyrës	372	1.50	5.00	3.62	.65	4
Autonomia në punë	372	1.25	5.00	3.71	.75	2
Feedback në punë	372	2.00	5.00	3.70	.60	3
Feedback nga vetë puna	372	2.00	5.00	3.87	.57	1
Feedback nga të tjerët	372	1.00	5.00	3.54	.85	3
Puna ka kuptim	372	2.57	4.67	3.69	.39	2

Nga tabela shohim qartë se puna që bëjnë shërben si një nxitës i brendshëm duke lejuar punonjësit të përdorin sa më shumë nga mjeshtëritë dhe aftësitë që ata kanë, variabël ky që shënon vlerën më të lartë në këtë seksion referuar vlerave mesatare (\bar{x} = 3.94; ds=.52), me një minimale prej 2.00 dhe maksimale 5.00. Më shumë se 80% e pjesëmarrësve shprehen se puna i plotëson pritshmëritë e tyre mbi mundësinë për të vënë në zbatim njohuritë dhe shkathtësitë e gjithësecilit. Një numër shumë i vogël 1.9% (n=7) nuk janë dakord lidhur me këtë dhe 16.7% (n=62) e subjekteve janë të lëkundur në dhënien e përgjigjeve. Ata shprehen më së shumti se është vetë puna (\bar{x} = 4.42) që u kërkon të përdorin të gjitha njohuritë dhe aftësitë që kanë duke kërkuar një sërë detyrash, sesa kërkesat që vijnë nga institucioni. Kjo lidhet dhe me profilin e punës së punonjësve akademikë të cilët kryejnë aktivitete individuale konform rregullave dhe kërkesave të

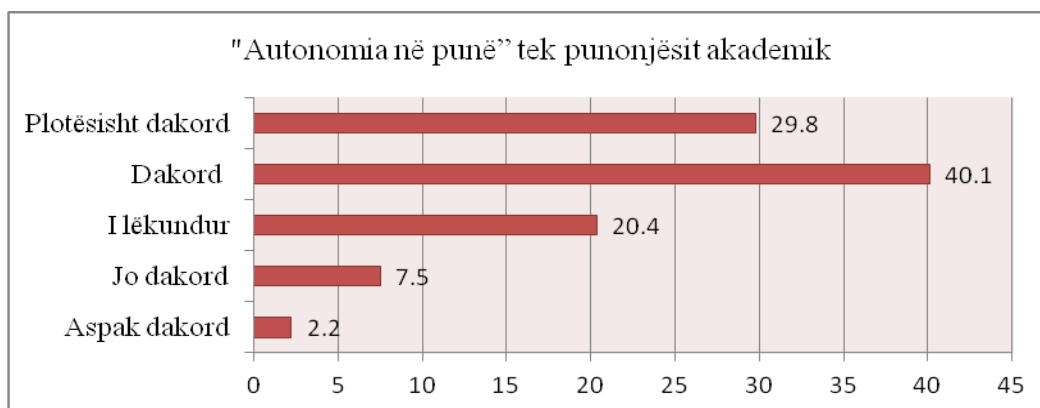
institucionit. Kështu punonjësit e përfshirë në studim shprehen se puna që ata bëjnë është e larmishme ($\bar{x}= 3.71$) dhe kërkesat nuk janë gjithmonë të njëjta ($\bar{x}= 3.20$) duke i nxitur ata të gjejnë të gjitha format dhe mënyrat për t'i përmbushur ato. Ndaj sa më i madh të jetë numri i aftësive të përfshira, aq më kuptimplote do të jetë puna që bëjnë.

Grafik 3. Grafiku mbi “Llojshmërinë e mjeshtërive në punë” tek punonjësit akademikë (n=372), shprehur në përqindje (%)



Duke vazhduar më tej shohim që autonomia dhe feedback-u në punë kanë rezultate pothuajse të ngjashme mes tyre për sa i përket vlerave të mesatares. Ato luajnë rol të rëndësishëm në pikëzimin e instrumentit mbi motivimin në punë, ndaj dhe pesha që zënë është e konsiderueshme. Kështu subjektet shprehen mesatarisht të kënaqur pasi puna u lejon të jenë të pavarur deri diku në atë që bëjnë, me një mesatare 3.71 dhe devijim standard .75.

Grafik 4. Grafiku mbi “Autominë në punë ” tek punonjësit akademikë (n=372), shprehur në përqindje (%)

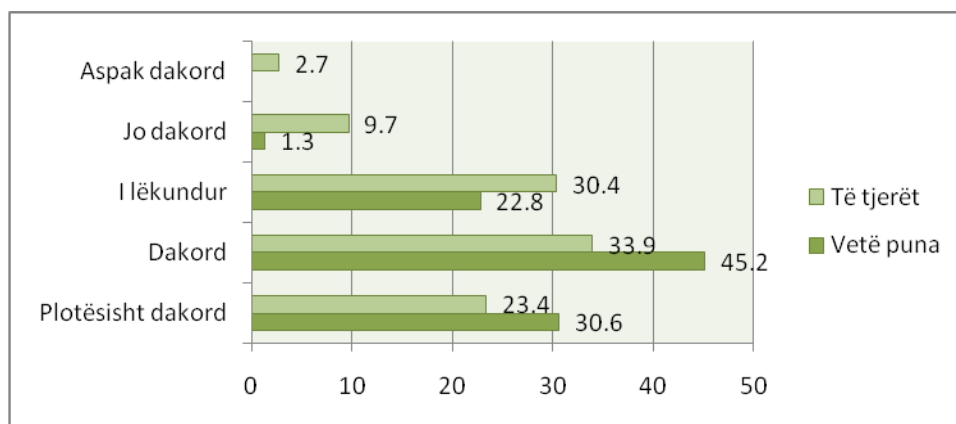


Por edhe në këtë rast ka subjekte 9.7% (n=30) që nuk janë dakord me pavarësinë që u krijon institucioni për ta kryer punën vetë nga fillimi në fund, 20.4% (n=76) prej tyre janë të lëkundur në dhënien e përgjigjes dhe pjesa tjetër 69.9% (n=260) shprehen se kanë lirinë e nevojshme për të ushtruar punën e tyre si mësimdhënës dhe për të marrë përgjegjësitë përkatëse.

Ndërkohë lidhur me angazhimin dhe kontributin në vendimet që merren në interes të fakultetit, nga përgjigjet vihet re që mendimi dhe opinionet e tyre nuk merret shumë në konsideratë ($\bar{x}= 3.47$). Pra duket se punonjësit akademikë ndihen të pavarur në punën e tyre si mësimdhënës, por jo shumë të angazhuar në vendimet që merren në interes të institucionit.

Feedback-u në punë renditet i treti në radhët e faktorëve që ndikojnë në nxitjen e brendshme të punonjësve për të kryer më së miri atë që iu është ngarkuar, me vlera minimale 2.00 dhe maksimale 5.00, me një mesatë 3.70 dhe devijim standard .60. Të dhënat gjithashtu tregojnë se është vetë puna ($\bar{x}= 4.05$; $ds= .77$) ajo që i informon punonjësit akademikë sesa mirë janë duke punuar më shumë se feedback-u që marrin nga kolegët dhe drejtuesit e tyre ($\bar{x}= 3.40$; $ds= 1.1$).

Grafik 5. Grafiku mbi “Feedback-un në punë” tek punonjësit akademikë (n=372), shprehur në përqindje (%)

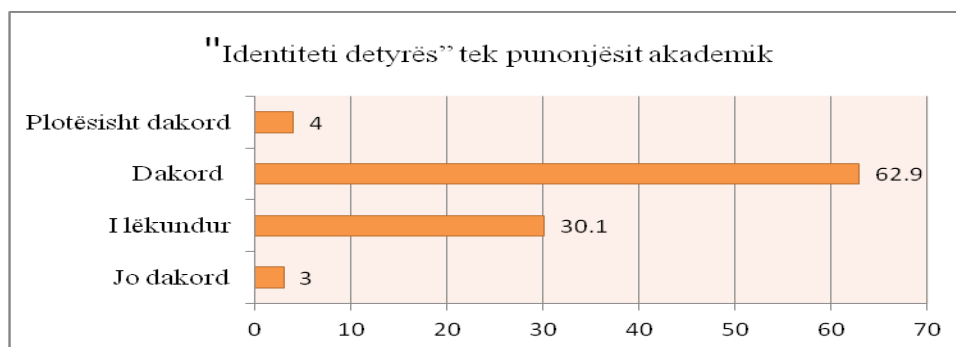


Kështu 12.4% (n=46) e punonjësve janë të pakënaqur nga feedback-u që presin nga drejtuesit mbi cilësinë e asaj që bëjnë krahasuar kjo me 1.3% (n=5) që shprehin pakënaqësi për vetë punën. Pjesëmarrësit e përfshirë në studim informohen më së shumti nga rezultatet e dukshme të punës së tyre (75.8%), sesa vlerësimet që marrin nga kolegët dhe drejtuesit (57.3%). Ky rezultat tregon

se vetë puna si mësimdhënës i informon ata në mënyrë të vazhdueshme duke përmirësuar kështu ecurinë e asaj që bëjnë. Të dhënat ndikojnë më pas në totalin e potencialit të brendshëm motivues që shërben si nxitës për të kontribuar maksimalisht në punën aktuale.

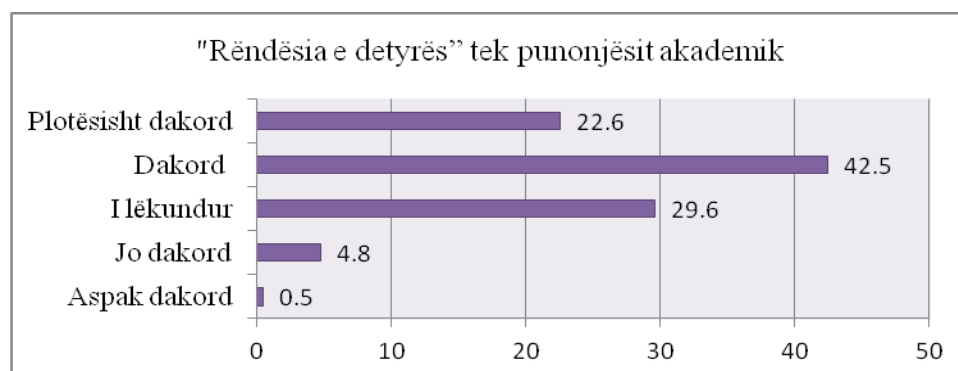
Ndërkohë identiteti detyrës dhe rëndësia e asaj që bëjnë shënojnë vlerat më të ulta krahasuar me të tjerat, por sërish në nivele mesatare. Rezultatet tregojnë një mesatare prej 3.51 dhe $ds = .41$ (min= 2.00; max= 4.5) mbi mundësinë që krijon puna për ta kryer vetë nga fillimi në fund atë që është ngarkuar dhe një mesatare 3.62 ($ds = .65$; min= 1.5; max= 5.00) mbi rëndësinë thelbësore që ajo ka në jetën e njerëzve të tjerë pavarësisht se këta njerëz janë brenda në organizatë ose jashtë saj. Vetëm 3% (n=11) e punonjësve nuk janë dakord me mundësinë që kanë aktualisht për kryerjen e një pjese pune të plotë dhe të dallueshme, 30.1% (112) prej tyre mbajnë qëndrim neutral mbi këtë aspekt dhe pjesa tjetër 66.9% (n=249) shprehen se e kryejnë vetë punën e tyre nga fillimi në fund duke kontribuar edhe në rezultatin e përgjithshëm të fakultetit ($\bar{X} = 4.22$).

Grafik 6. Grafiku mbi “Identitetin e detyrës” tek punonjësit akademikë (n=372), shprehur në përqindje (%)



Së fundi të dhënat tregojnë gjithashtu se për pjesën mbizotëruese të punonjësve ka shumë rëndësi kontributi që ata japin për shoqërinë. Kështu 65.1% (n=242) e subjekteve e perceptojnë punën e tyre si të rëndësishme, interesante dhe me ndikim tek të tjerët; 29.6% (n=110) prej tyre mendojnë se ajo që bëjnë nuk ka ndonjë efekt pozitiv apo negativ dhe vetëm 5.4% (n=20) e punonjësve nuk e shohin punën e tyre si të rëndësishme. Pra në përgjithësi punonjësit akademikë e perceptojnë punën e tyre si të rëndësishme, kuptimplotë dhe me ndikim në shoqëri.

Grafik 7. Grafiku mbi “Rëndësinë (domethënia) e detyrës” tek punonjësit akademikë (n=372), shprehur në përqindje (%)



Si përfundim, duke iu referuar literaturës tre dimensionet e para (*Llojshmëria e mjeshtërive, Identiteti detyrës & Rëndësia e detyrës*) i përkasin gjithashtu nivelit “puna ka kuptim”, ku subjektet e perceptojnë atë si të vlefshme që ia vlen mundimit të tyre ose si të rëndësishme sipas një sistemi vlerësimi që ata pranojnë. Vlerat minimale këtu shënojnë 2.57, maksimalja 4.67, mesatare 3.69 dhe devijim standard .39.

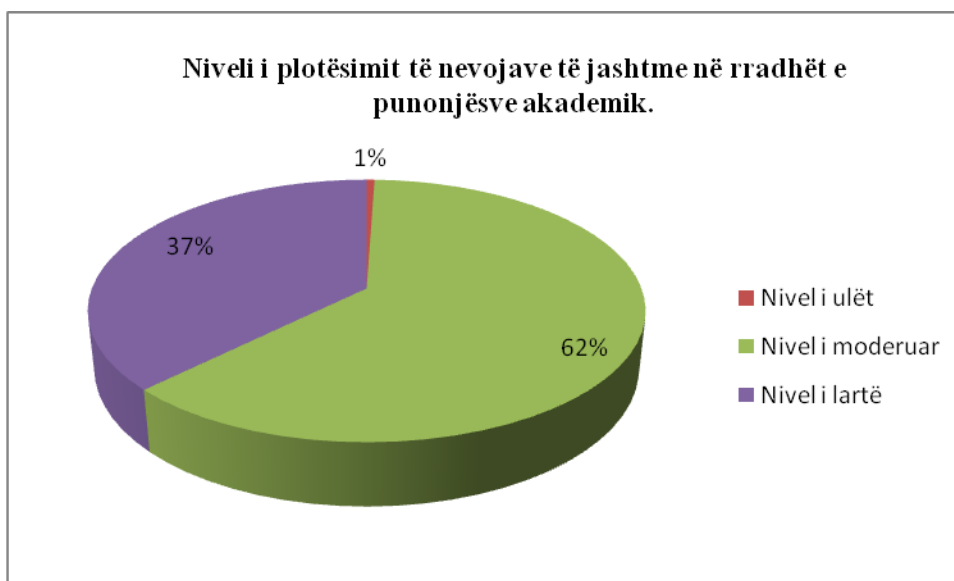
4.3. Gjetjet për objektivin e studimit numër dy - Të dhëna përshkruese mbi nevojat e jashtme në punë tek punonjësit akademikë

Për objektivin e dytë të studimit, janë ngritur pyetjet kërkimore numër tre dhe katër.

4.3.1. Pyetja kërkimore nr 3: Cili është niveli i përgjithshëm i kënaqësisë lidhur me plotësimin e nevojave të jashtme në punë, në radhët e punonjësve akademikë me kohë të plotë në universitetet publike në Shqipëri?

Nevojat e jashtme në punë janë matur përmes shkallës së përbërë nga 19 pohime me përgjigje që shkonin nga 1 (Nuk jam aspak dakord) në 5 (Jam plotësisht dakord). Vlera minimale e të dhënave të përfuara ishte 28 dhe maksimalja 92. Nga të dhënat evidentohet se punonjësit akademikë në kampionin e përzgjedhur janë të kënaqur në nivelin mbimesatar me plotësimin e

nevojave të jashtme në total, që kanë ndikim në motivimin e tyre në punë ($\bar{x}= 61.63$, $ds= 10.28$, shih tabelën 79 tek shtojca). Gabimi standard i mesatares së kampionit ishte .53.



Grafik 8: Grafiku mbi nivelin e plotësimit të nevojave të jashtme në punë në rradhët e punonjësve akademikë.

Duke iu referuar analizës deskriptive shohim gjithashtu që një përqindje shumë e vogël e subjekteve (1%) shprehin se puna nuk u siguron plotësimin e nevojave të jashtme dhe janë të pakënaqur në këtë drejtim. Ndërkohë që 62% (n=231) e punonjësve janë ambivalent lidhur me plotësimin e nevojave të jashtme në punë dhe 37% (n=139) prej tyre të kënaqur.

Gjetje mjaft interesante shfaqen edhe në secilin nga pohimet që masin kënaqësinë me nevojat e jashtme në punë. Kështu vlerat më të larta i shënojnë pyetjet si: Më pëlqejnë njerëzit me të cilët punoj ($\bar{x}= 3.96$); Jam i/e afërt me njerëzit në punë ($\bar{x}= 3.92$); Në këtë fakultet drejtuesit e vënë re dhe e vlerësojnë punën e mirë të personelit akademik ($\bar{x}= 3.73$); I konsideroj njerëzit me të cilët punoj si miqtë e mi ($\bar{x}= 3.71$); Ajo çfarë unë bëj në përgjithësi përkrahet nga drejtuesit e mi ($\bar{x}= 3.66$). Nga këto përgjigje duket që punonjësit akademikë janë më shumë të kënaqur me marrëdhëniet ndërpersonale në punë, pasuar kjo nga marrëdhëniet me drejtuesit. (Shih tabelën 80 tek shtojca).

4.3.2. Pyetja kërkimore nr 4: Cilat janë karakteristikat e nevojave të jashtme që ndikojnë në motivimin në punë të personelit akademik me kohë të plotë?

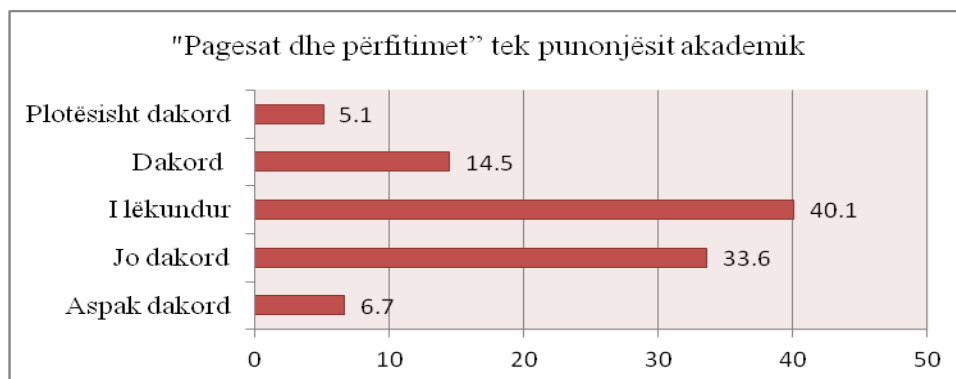
Katër nevojat bazë të trajtuara gjerësisht nga teoritë e motivacionit në punë dhe të përfshira në këtë studim ishin: pagesat dhe përfitimet, kushtet e punës, marrëdhëniet me drejtuesit dhe marrëdhëniet me kolegët.

Tabela 18. Të dhënat deskriptive (mesatare dhe devijimi standard) të nevojave të jashtme në punë

Nevojat e jashtme	N	Minimum	Maksimum	Mesatare	Devijim standard	Renditja
Pagesa dhe përfitime	372	1.00	5.00	2.93	.73	4
Kushtet e punës	372	1.00	5.00	3.06	.78	3
Marrëdhëniet ndërpersonale	372	1.00	5.00	3.66	.67	1
Marrëdhëniet me drejtuesit	372	1.00	5.00	3.54	.85	2

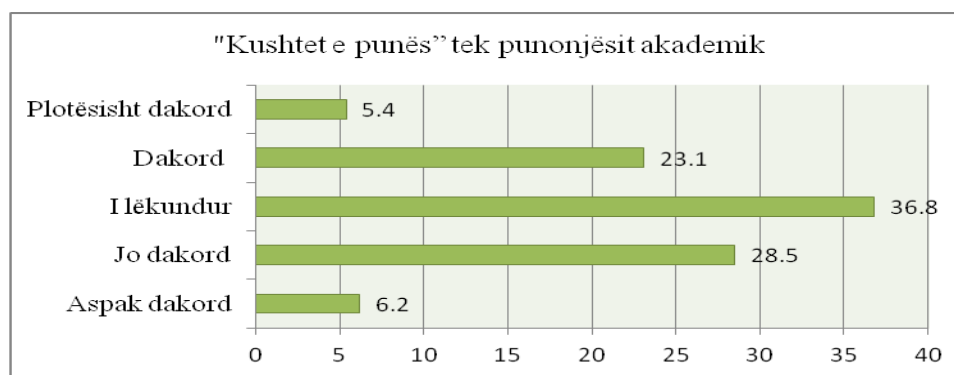
Nga të dhënat primare rezulton se subjektet janë të kënaqur në nivelin nënmesatar ($\bar{X}= 2.93$; $ds=.73$) me pagesën dhe përfitimet e tjera që sigurojnë nga puna e tyre, me një vlerë minimale për secilin respondent 1.00 dhe maksimale 5.00. Ky variabël shënon vlerat më të ulta krahasuar me të tjerët në grupin e nevojave të jashtme të trajtuara në studim, gjë që thekson faktin se punonjësit akademikë mendojnë se nuk paguhen sa duhen për kontributin që japin dhe punën që bëjnë. Por edhe brenda këtij dimension shfaqen diferenca në qëndrimet e pjesëmarrësve përsa i përket pagesës dhe përfitimeve të tjera si mosha e daljes në pension, kontributet shoqërore e shëndetësore dhe prestigji në shoqëri. Ata nuk janë shumë dakord lidhur me përfitimet e drejtpërdrejta dhe konkrete. Kështu 40.3% ($n=150$) e punonjësve nuk mendojnë që kanë një pagë të kënaqshme, 40.1% ($n=149$) e tyre mbajnë qëndrim neutral dhe janë të kënaqur mesatarisht pasi e ndiejnë veten të njëjtë me kolegët në fakultetet e tjera duke theksuar faktin se pagesa është në të njëjtat nivele dhe 19.6% ($n=73$) e respondentëve mendojnë se përfitimet që kanë nga ajo punë plotësojnë nevojat e tyre. Ndërkohë që ndihen mirë me pozitën dhe statusin që kanë në shoqëri si rezultat i punës që bëjnë ($\bar{X}=3.34$) dhe mendojnë se mosha për daljen në pension është deri diku e arsyeshme ($\bar{X}=3.19$). Pra duket se përfitimet e drejtpërdrejta që ata marrin nuk janë në nivelet e duhura ndaj dhe ky variabël shënon vlerat më të ulta në total krahasuar me të tjerët.

Grafik 9. Grafiku mbi “Pagesën dhe përfitimet në punë” tek punonjësit akademikë (n=372), shprehur në përqindje (%)



Nëse i referohemi nivelit të plotësisht të kushteve të punës në përgjithësi, punonjësit shprehën mesatarisht dakord ($\bar{X}= 3.06$; $ds= .78$) me vlera minimale 1.00 dhe maksimale 5.00. Ata theksojnë se institucioni ku punojnë përpiqet t’u sigurojë mjetet e nevojshme (*kompjuter, printer, fotokopje, projektor*) në një masë të konsiderueshme ($\bar{X}= 3.47$), por mjedisi brenda dhe jashtë fakultetit duhet përmirësuar. Ndërkohë kur pyeten për bibliotekën e fakulteteve përkatëse, pjesa mbizotëruese (76.3%) janë të pakënaqur me mundësinë për t’u konsultuar me literaturën bashkëkohore.

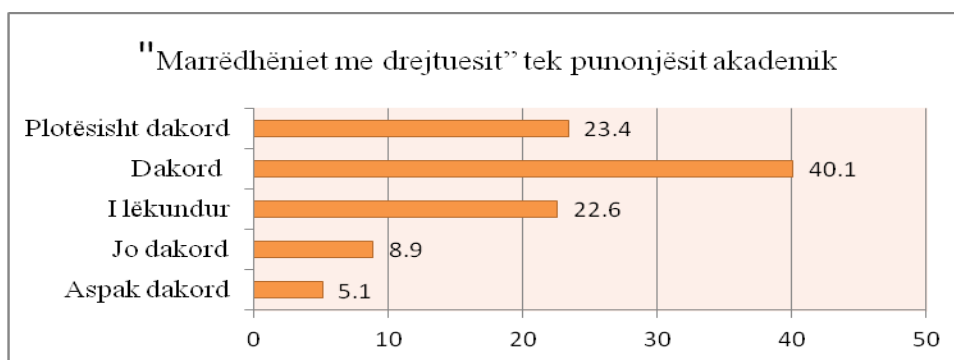
Grafik 10. Grafiku mbi “Kushtet e punës” tek punonjësit akademikë (n=372), shprehur në përqindje (%)



Kështu vetëm 28.5% e tyre janë dakord që puna u siguron kushtet e nevojshme për të punuar, 36.8% janë të lëkundur në dhënien e përgjigjes dhe pjesa tjetër (34.7%) nuk janë dakord lidhur me këtë faktor.

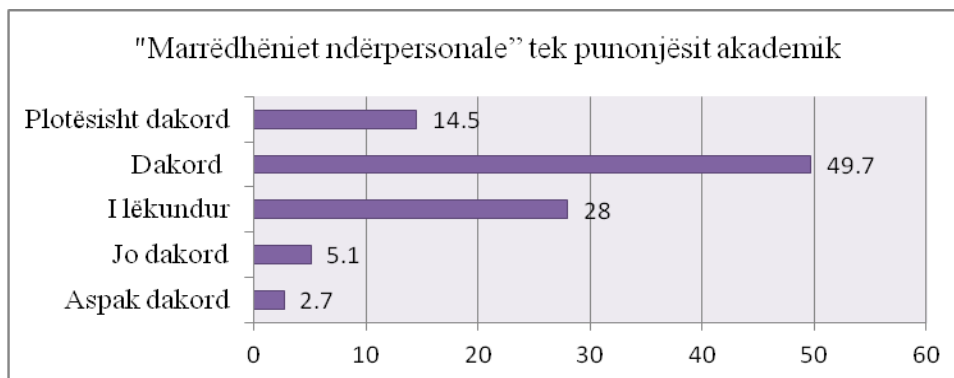
Të dhënat tregojnë gjithashtu që punonjësit janë të kënaqur në nivelin mbimesatar me marrëdhëniet me drejtuesit ($\bar{X}= 3.54$; $ds= .85$), me vlera minimale 1.00 dhe maksimale 5.00. Nga këta vetëm 14% (n=52) nuk janë dakord me mundësinë që iu krijon puna për të marrë vlerësim të vazhdueshëm dhe mirënjohje nga eprorët, 22.6% (n=84) shfaqen të lëkundur në dhënien e përgjigjes dhe pjesa tjetër 63.5% (n=236) shprehen se marrëdhëniet me drejtuesit janë të kënaqshme.

Grafik 11. Grafiku mbi “Marrëdhëniet me drejtuesit” tek punonjësit akademikë (n=372), shprehur në përqindje (%)



Dimensioni i fundit i marrë në shqyrtim që shënon njëherazi dhe nivelin më të lartë të kënaqësisë ($\bar{X}= 3.66$; $ds= .67$) në radhët e nevojave të jashtme në punë, i përket marrëdhënieve ndërpersonale. Kjo tregon se ata ndihen mirë me kolegët në punë, ka atmosferë mirëbesimi dhe mirëkuptimi mes tyre si dhe përpiqen të bashkëpunojnë për të dhënë maksimumin në atë që bëjnë.

Grafik 12. Grafiku mbi “Marrëdhëniet ndërpersonale në punë” tek punonjësit akademikë (n=372), shprehur në përqindje (%)



Nga të dhënat shohim gjithashtu se më shumë se gjysma e punonjësve (64.2%) janë të kënaqur me marrëdhëniet ndërpersonale në punën e tyre dhe një pjesë e vogël (7.8%) shprehin pakënaqësi në këtë drejtim.

4.4. Gjetjet për objektivin e studimit numër tre - Marrëdhëniet mes nevojave të jashtme dhe motivimit në punë tek punonjësit akademikë

Ky objektivi i studimit i adresohet pyetjeve kërkimore numër pesë dhe gjashtë.

4.4.1. Pyetja kërkimore nr 5: Cila është marrëdhënia ndërmjet nevojave të jashtme dhe motivimit në punë në radhët e punonjësve akademikë? (**H₀** – marrëdhënie e parëndësishme dhe **H_a** – marrëdhënie e rëndësishme).

Për t'i dhënë përgjigje kësaj pyetjeje, është përdorur analiza korrelacionale dhe ajo e regresionit të shumëfishtë linear mes variablave.

a. Analiza korrelacionale

Një ndër pyetjet kërkimore të studimit lidhet me eksplorimin e marrëdhënies ndërmjet motivimit të brendshëm në punë dhe nevojave të jashtme. Ai synon të masë se sa këto të fundit kanë ndikim në nxitjen e individit për të dhënë maksimumin në punën e tij. Motivimi në punë në këtë rast është parë si një variabël i varur, ndërkohë që nevojat e jashtme me dimensionet përkatëse si variabla të pavarur. Meqënëse të dhënat nga pyetësi tregojnë se motivimi në punë ka shpërndarje normale (sipas testit Kolmogorov – Smirnov, $p = .200 > \alpha = .05$), është përdorur testi parametrik i Pearsonit.

Në tabelën 9 jepen koeficientët e korrelacioneve mes variablave të cituar më sipër. Nga të dhënat evidentohet se ka korrelacione pozitive të dobëta drejt së rëndësishme e vlefshme statistikisht, mes motivimit në punë dhe nevojave të jashtme që ndikojnë në të, pra hipoteza zero bie poshtë. Kjo do të thotë, se të gjitha ndryshoret kanë një variancë të përbashkët. Me fjalë të tjera, ndryshimi në një nga ndryshoret do të shoqërohet me ndryshimin në ndryshoret e tjera. Korrelacioni më i ulët është ai

mes pagës dhe motivimit në punë ($r = .154$, $p < 0.01$). Ajo duket se ka pak ndikim në nxitjen e punonjësve akademikë për të performuar në punën e tyre. Korrelacioni më i lartë që paraqet një lidhje të fortë pozitive është ai mes marrëdhënieve me drejtuesit dhe motivimit ($r = .681$, $p < 0.01$). Po ashtu, ka korrelacion pozitiv të moderuar me marrëdhëniet ndërpersonale në punë ($r = .552$, $p < 0.01$). Ndërkohë ka një korrelacion pozitiv, të dobët, por të vlefshëm nga pikëpamja statistikore, mes kushteve fizike të punës dhe motivimit ($r = .254$, $p < 0.01$).

Marrëdhënia e fundit që është testuar në këtë seksion është ajo mes motivimit dhe nevojave të jashtme në total. Nga të dhënat rezultoi një marrëdhënie pozitive e moderuar ($r = .444$, $p < 0.01$), që do të thotë se sa më shumë përmirësohet njëra, aq më shumë rritet tjetra.

Pra si përfundim për t'i dhënë përgjigje pyetjeve të studimit mund të themi se nevojat e jashtme në punë dhe motivimi janë të lidhura pozitivisht mes tyre. Marrëdhëniet me drejtuesit dhe ato me kolegët luajnë rolin më të rëndësishëm në nxitjen dhe motivimin e brendshëm të punonjësve.

Tabela 19: Korrelacionet mes motivimit dhe nevojave të jashtme në punë (N=372)

	r	p
Marrëdhëniet ndërpersonale	.552	0.00
Kushtet e punës	.254	0.00
Marrëdhëniet me drejtuesit	.681	0.00
Pagesa/përfitime	.154	0.00
Nevojat e jashtme në total	.444	0.00

** Korrelacioni është i vlefshëm në nivelin 0.01 (2 drejtimësh)

b. Analiza e regresionit

Duke vazhduar më tej, për të parë nëse nevojat e jashtme në punë (pagesa/përfitime, kushtet e punës, marrëdhëniet ndërpersonale, marrëdhëniet me kolegët) mund të parashikojnë në mënyrë të vlefshme statistikore motivimin e punonjësve akademikë, u krye regresioni i shumëfishtë linear. Përpara kryerjes së analizave u verifikua nëse të dhënat plotësonin kushtet bazë për të përdorur regresionin. Kështu një ndër kriteret primare që duhet marrë në konsideratë ishte madhësia e kampionit. Tabachnick dhe Fidell përlllogarisin statistikisht madhësinë minimale të kampionit të vlefshëm për të kryer regresionin. Përmes një formule ($N > 50 + 8m$, ku m = numri

i variablave të pavarur) çdo studiuës mund të masë vetë sa duhet të jetë numri i pjesëmarrësve në studimin e tij. Në këtë rast ky kusht u përmbush më së miri pasi kampioni rezultoi të jetë më i madh. ($50+8*4 = 82$; $372 > 82$). Në të njëjtën kohë, motivimi në punë që është parë si variabël i varur kishte shpërndarje normale, gjë që përbën kushtin e dytë për regresionin. Kjo u konfirmua edhe nga ekzaminimi i grafikëve të rezidualeve që tregoi se shpërndarja e tyre ishte normale.

Gjithashtu koeficientët e korrelacionit mes variablave të pavarur (nevojat e jashtme) ishin të dobët drejt të moderuar duke theksuar së problemi i multikolinearitetit nuk ekziston. Vlerat e tolerancës (më të mëdha se .10) dhe të VIF (më të vogla se 4) nga tabela e diagnostikës së kolnearitet e konfirmuan sërish këtë fakt. Në të njëjtën kohë, vlera e statistikës së testit Durbin – Watson prej 2.26 tregoi se problemi i autokorrelacioit nuk ekziston. Së fundi, maksimumi i vlerës së distancës së Cook prej .056 (sipas Tabachnick and Fidell vlerat > 1 janë shqetësuese) thekson faktin se prania e vlerave ekstreme nuk përbën problem. Nga të gjitha më sipër u gjykua se të dhënat ishin të përshtatshme dhe plotësonin kushtet për të kryer analizën e regresionit. Ndaj përmes kësaj analizë synohej t'i jepej përgjigje pyetjes se sa shumë këto nevoja parashikonin motivimin e punonjësve në punën e tyre dhe cila prej tyre ishte parashikuesja më e mirë.

Tabela 20. Rezultatet e regresionit të shumëfishtë linear: marrëdhëniet ndërmjet nevojave të jashtme në punë dhe motivimit në punë

Modeli	Koeficientet e pastandardizuara		Koeficientet e standardizuara	t	Sig.	Statistika e kolnearitetit	
	B	Gabimi standard	Beta			Tolera nca	VIF
(Constant)	-7.653	4.528		-1.690	.092		
1.Marrëdhëniet nderpersonale	5.329	1.641	.179	3.247	.001	.467	2.143
2.Kushtet e punës	-.727	1.235	-.028	-.589	.557	.618	1.619
3.Pagesa/Perfitime	-2.103	1.275	-.076	-1.649	.100	.670	1.492
4.Marrëdhëniet me drejtuesit	14.002	1.275	.590	10.978	.000	.489	2.044

Duke përdorur metodën Enter (futja e menjëhershme e variablave), rezultoi një model i vlefshëm nga pikëpamja statistikore: $R_2=.48$, $F(4,367)=85.24$, $p<.01$. Siç shihet, nevojat e jashtme shpjegojnë 48% të variancës së motivimit në punë të punonjësve akademikë. Pra plotësimi i nevojave të jashtme në punë parashikon deri në 48% motivimin e tyre. Dy variablat parashikues të vlefshëm statistikisht sipas rëndësisë së tyre janë: marrëdhëniet me drejtuesit ($B=.590$, $p=.000$) dhe marrëdhëniet ndërpersonale ($B=.179$, $p=.001$). Duket qartë se marrëdhënia me drejtuesit është variabli parashikues më i mirë i motivimit në punë. Ndërkohë, variablat e tjerë të përfshirë në regresion (pagesa/përfitime dhe kushtet e punës) nuk rezultuan të vlefshëm nga pikëpamja statistikore, pra nuk janë parashikues të motivimit.

4.4.2 Pyetja kërkimore nr 6: Cila është përmasa e ndikimit të nevojave të jashtme në nivelin e motivimit në punë?

Për t'i dhënë përgjigje pyetjes kërkimore numër gjashtë, të dhënat janë analizuar përmes ANOVËS. Është matur gjithashtu madhësia e efektit nëpërmjet d së Cohen'it.

a. Motivimi në punë dhe pagesat/përfitimet

Korrelacioni më i ulët që paraqitet është ai mes pagesës dhe motivimit ($r= .154$, $p<0.01$). Ajo duket se ka pak ndikim në nxitjen e punonjësve akademikë për të përfomuar në punën e tyre. Edhe vlerat primare shënojnë diferenca jo shumë të mëdha ndërmjet grupeve, pra punonjës të kënaqur apo të pakënaqur. (shih tabelën 21)

Tabela 21. Rezultatet e ANOVA për marrëdhënien ndërmjet motivimit në punë dhe pagesës

Pagesa/përfitime	N	Mesatarja motivimit	Devijimi standard	Shuma e katrorëve	Gradët e lirisë	Katrori i mesatares	F	Sig
I pakënaqur	70	50.5360	23.88417	2164.949	2	1082.475	2.658	0.71
Mesatarisht i kënaqur	245	52.5411	18.97021	150277.957	369	407.257		
I kënaqur	57	58.4453	20.31388					

Kështu tabela e mësipërme tregon që vlera mesatare e motivimit për pedagogët e pakënaqur me pagesën që marrin është $\bar{x}=50.53$, për ata mesatarisht të kënaqur: $\bar{x}=52.54$ dhe për punonjësit e kënaqur $\bar{x}=58.44$. Por pavarësisht ndryshimeve në të dhënat përshkruese, rezultatet statistikore përmes ANOVA rezultuan jo të rendësishme $F(2, 369)=2.658$ $p>0.05$ që do të thotë se motivimi në punë i pedagogëve nuk ndikohet nga fakti nëse janë ose jo të kënaqur me pagesën që marrin.

b. Motivimi në punë dhe kushtet e punës

Të dhënat e mësipërme dëshmuar gjithashtu se ka një korrelacion pozitiv, të dobët, por të vlefshëm nga pikëpamja statistikore, mes kushteve fizike të punës dhe motivimit ($r=.254$, $p<0.01$). Kjo do të thotë se me përmirësimin e kushteve fizike në punë rritet dhe motivimi. Pra sa më të mira kushtet aq më të motivuar do shfaqen punonjësit. Përveç analizës korrelacionale, për të testuar marrëdhënien u zhvillua edhe testi parametrik ANOVA ku u shqyrtua në mënyrë më specifike motivimi në punë ndërmjet atyre që ishin të kënaqur me kushtet fizike dhe atyre që nuk ishin. Edhe në këtë rast të dhënat tregojnë se vlera më të larta të mesatares së motivimit në punë ($\bar{x}= 61.25$; $ds=18.54$) shënojnë punonjësit akademikë që janë të kënaqur me kushtet në të cilat punojnë. Kjo diferencë provohet sërish statistkisht $F(2, 369)=13.22$ $p<0.01$ duke dëshmuar se ndryshimi i mesatareve nuk është vetëm në nivelin e vlerave, por edhe nga këndvështrimi statistikor. Pra edhe në këtë rast mund të themi se kënaqësia nga kushtet fizike në punë shoqërohet me rritje të motivimit të punonjësve akademikë.

Tabela 22. Rezultatet e ANOVA për marrëdhënien ndërmjet motivimit në punë dhe kushteve të punës

Kushtet e punës	N	Mesatarja motivimit	Devijimi standard	Shuma e katrorëve	Gradët e lirisë	Katrori i mesatares	F	Sig
I pakënaqur	63	44.3477	22.24688	10194.359	2	5097.180	13.222	.000
Mesatarisht i kënaqur	229	52.6096	19.23909	142248.547	369	385.497		
I kënaqur	80	61.2499	18.54546					

Meqënëse ANOVA tregoi se ekziston një ndryshim statistikisht i rëndësishëm ndërmjet punonjësve të kënaqur dhe të pakënaqur me kushtet në punë, u zhvillua dhe madhësia e efektit nëpërmjet d së Cohen'it¹⁹⁸ e cila rezultoi si më poshtë: **d=0.06**. Kjo do të thotë se deri në 6% e ndryshimeve në motivimin e punonjësve ndikohet nga fakti nëse pedagogu është i kënaqur me kushtet fizike në punë ose jo. Pra sikundër duket edhe nga analiza korrelacionale ($r=.254$), në këtë rast ndikimi nuk është shumë i madh. Përmirësimi i kushteve të punës shoqërohet me rritje të motivimit, por madhësia e efektit është vetëm 6%. Kjo të bën të mendosh se motivimi i punonjësve është një fenomen shumë kompleks dhe ndikohet nga një sërë faktorësh të brendshëm dhe të jashtëm ku secili ka rëndësinë përkatëse në totalin e vlerave. Duket se në profesionin e pedagogut një rol të rëndësishëm ka motivimi dhe nxitja e brendshme për të punuar për vetë natyrën e punës së tij.

c. Motivimi në punë dhe marrëdhëniet ndërpersonale

Të dhënat dëshmuar se ka një korrelacion pozitiv të moderuar ndërmjet motivimit në punë dhe marrëdhënieve ndërpersonale ($r= .552$, $p<0.01$). Kjo gjë u mbështet edhe nga analiza e regresionit ($B=.179$, $p=.001$) që do të thotë se me përmirësimin e marrëdhënieve ndërpersonale rritet dhe motivimi. Megjithatë, duke mos u bazuar vetëm në korrelacionin e moderuar pozitiv ndërmjet tyre u zhvillua ANOVA ku u shqyrtua në mënyrë më specifike motivimi në punë ndërmjet atyre, që ishin të kënaqur me kolegët dhe atyre që nuk ishin. Rezultoi se personat të cilët ishin të pakënaqur me marrëdhëniet ndërpersonale në punë kishin vlera më të ulta të mesatares së motivimit ($\bar{x}= 26.98$; $ds=12.68$), sesa ata që ishin të kënaqur ($\bar{x}= 60.85$; $ds=18.83$) dhe mesatarisht të kënaqur ($\bar{x}= 45.35$; $ds=17.49$)

Kjo diferencë provohet edhe nga pikëpamja statistikore $F(2, 369)=48.37$ $p<0.01$, duke dëshmuar se ndryshimi i mesatareve nuk është vetëm në nivelin e vlerave, por edhe nga këndvështrimi statistikor. Pra si përfundim nga të dhënat shohim se kënaqësia nga marrëdhëniet ndërpersonale në punë shoqërohet me rritje të motivimit.

¹⁹⁸ Sipas Cohen (1988, f 284–7) vlerat e madhësisë së efektit klasifikohen në këtë mënyrë: a) deri në .01 si efekt i vogël, b) .02 - .06 si efekt mesatar dhe c) .07 - .14 e më tej si efekt i konsiderueshëm.

Tabela 23. Rezultatet e ANOVA për marrëdhënien ndërmjet motivimit në punë dhe marrëdhënieve ndërpersonale

Marrëdhëniet ndërpersonale	N	Mesatarja motivimit	Devijimi standard	Shuma e katrorëve	Gradët e lirisë	Katrori i mesatares	F	Sig
I pakënaqur	15	26.9772	12.68385	31667.615	2	15833.808	48.376	.000
Mesatarisht i kënaqur	154	45.3534	17.49997	120775.292	369	327.304		
I kënaqur	203	60.8493	18.83578					

Duke vazhduar më tej, meqenëse analizat statistikore (korrelacioni dhe ANOVA) rezultuan të rëndësishme u zhvillua dhe madhësia e efektit për këto ndryshore. Rezultoi se d e Cohen'it është: $d=0.21$. E shprehur ndryshe kjo madhësi efekti shpjegohet se deri në 21% e motivimit në punë ndikohet drejtpërdrejtë nga fakti nëse pedagogu është i kënaqur me marrëdhëniet ndërpersonale ose jo.

d. Motivimi në punë dhe marrëdhëniet me drejtuesit

Variabli i fundit i marrë në shqyrtim për këtë studim është marrëdhënia me drejtuesit. Ky variabël shënon dhe vlerat me të larta në marrëdhënien korrelacionale me motivimin në punë ($r=.681$, $p<0.01$) mbështetur kjo edhe nga analiza e regresionit ($B=.590$, $p=.000$). Sipas këtyre të dhënave kuptojmë se sa më të mira të jenë marrëdhëniet me drejtuesit, aq më të motivuar do shfaqen pedagogët në punën e tyre. Megjithatë, duke mos u bazuar vetëm në korrelacionin e fortë pozitiv ndërmjet tyre, u zhvillua ANOVA ku u shqyrtua në mënyrë më specifike motivimi në punë ndërmjet atyre që ishin të kënaqur me drejtuesit dhe atyre që nuk ishin. Rezultoi se personat të cilët ishin të pakënaqur me drejtuesit në punën e tyre kishin vlera më të ulta të mesatares së motivimit ($\bar{X}= 29.57$; $ds=14.20$) sesa ata që ishin të kënaqur ($\bar{X}= 63.77$; $ds=16.49$) dhe mesatarisht të kënaqur ($\bar{X}= 44.82$; $ds=16.73$)

Kjo diferencë provohet edhe nga pikëpamja statistikore $F(2, 369)=100.36$ $p<0.01$, duke dëshmuar se ndryshimi i mesatareve nuk është vetëm në nivelin e vlerave, por edhe nga

këndvështrimi statistikor. Pra si përfundim nga të dhënat shohim se kënaqësia nga marrëdhëniet me drejtuesit në punë shoqërohet me rritje të motivimit.

Tabela 24. Rezultatet e ANOVA për marrëdhënien ndërmjet motivimit në punë dhe marrëdhënieve me drejtuesit

Marrëdhëniet me drejtuesit	N	Mesatarja	Devijimi standard	Shuma e katrorëve	Gradët e lirisë	Katrori i mesatares	F	Sig
I pakënaqur	40	29.5748	14.20273	53708.296	2	26854.148	100.362	.000
Mesatarisht i kënaqur	138	44.8234	16.73555	98734.611	369	267.573		
I kënaqur	194	63.7776	16.49256					

Meqënëse analiza korrelacionale dhe ANOVA dëshmuar një lidhje të fortë dhe statistikisht të rëndësishme ndërmjet ndryshoreve, u zhvillua edhe madhësia e efektit. Rezultoi se d e Cohen'it është: $d=0.35$. E shprehur ndryshe kjo madhësi efekti shpjegohet se deri në 35% e motivimit në punë ndikohet drejtpërdrejtë nga fakti nëse pedagogu është i kënaqur me marrëdhëniet me drejtuesit ose jo.

4.5. Gjetjet për objektivin e studimit numër katër - Marrëdhëniet mes variablave demografik dhe motivimit në punë tek punonjësit akademikë

Në këtë pjesë të studimit do trajtohen marrëdhëniet ndërmjet variablave demografikë dhe motivimit (potencialit të brendshëm motivues të punës) në punë. Të dhënat paraqiten në bazë të analizave deskriptive të ndara sipas gjinisë, moshës, statusit civil, nivelit të kualifikimit, viteve të punës në një institucion akademik dhe vetë institucionit arsimor ku ata punojnë (universiteti). Për këtë objektivi është adresuar pyetja kërkimore numër shtatë.

4.5.1. Pyetja kërkimore nr 7: Cila është marrëdhënia mes motivimit në punë dhe variablave demografikë (mosha, gjinia, statusi civil, niveli arsimor, vitet e punës në një institucion akademik etj)? (H_0 - nuk ka diferenca në varësi të të dhënave demografike dhe H_a - ka diferenca).

Së pari, për të testuar nëse të dhënat kanë shpërndarje normale, u përdor testi Kolmogorov – Smirnov dhe rezultoi që ($p = .200 > \alpha = .05$, hipoteza zero për shpërndarjen normale nuk bie poshtë) ato e plotësojnë kushtin e shpërndarjes normale.

Tabela 25: Testi i shpërndarjes së të dhënave të motivimit në punë

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Motivimi në punë	.034	372	.200(*)	.992	372	.039

a Lilliefors Significance Correction

Për këtë arsye testet që do përdoren janë ato parametrike (T-test dhe ANOVA). Këto teste përdoren për të eksploruar marrëdhënien që ekziston ndërmjet një variabli të vazhduar dhe një katgorik, në rastin konkret totali i motivimit në punë dhe të dhënat demografike të pjesëmarrësve në studim.

a. Marrëdhëniet mes gjinisë dhe motivimit në punë

Meshkujt dhe femrat shfaqen pothuajse njësoj të motivuar së brendshmi në punën e tyre. Mesatarja e vlerave për punonjësit meshkuj është përkatësisht 52.65 ($ds=21.67$) dhe punonjëset femra 53.32 ($ds=19.39$).

Tabela 26: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) në varësi të gjinisë së punonjësve akademikë në lidhje me motivimin në punë

	Gjinia	N	Minimumi	Maksimumi	Mesatarja	Devijimi standard
Motivimi në punë	Mashkull	142	13.48	114.58	52.6590	21.67200
	Femër	230	9.83	102.67	53.3213	19.39929

Nga të dhënat primare shohim gjithashtu që 34.5% e meshkujve dhe 28.3% e femrave nuk motivohen nga ajo që bëjnë. Ndërkohë që motivim të lartë tregojnë vetëm 4.8% e femrave dhe 9.2% e meshkujve. Pavarësisht kësaj, dallimet mes tyre janë minimale gjë që thekson faktin se gjinia nuk ka ndikim në motivimin e brendshëm të punonjësve.

Për të krahasuar në nivel më të avancuar nivelin e motivimit në punë për femrat dhe meshkujt u krye Testi *-t* për grupet e pavarura. Përpara se të kryhej testi, u verifikua që të dhënat plotësonin kushtet për shpërndarjen normale dhe homogjenitetin e variancave mes dy grupeve. Kështu testi i Levene për homogjenitetin e variancave mes grupeve rezultoi më i madh se .05 (sig .20), gjë që tregon se variancat janë të njëjta në të dy grupet (meshkujt dhe femrat) (Tabela 27). Pas kryerjes së testit nuk rezultoi të ketë një diferencë të vlefshme statistikore në potencialin e brendshëm motivues mes meshkujve dhe femrave; $t(372) = -.306$, $p = .760$, Two tailed). Pra hipoteza zero pranohet, duket se gjinia e punonjësve nuk paracakton motivimin e tyre në punë.

Tabela 27: Testi *-t* për grupet e pavarura (Motivimi në punë në lidhje me gjininë)

		Testi i Levene për barazinë e variancave		Testi <i>-t</i> për barazinë e mesatareve						
		F	Sig.	t	Shka llët e lirisë df	Sig. (2-tailed)	Mesatar ja e diferen cave	Gabimi standard i diferenca ve	Diferenca e intervalit të besueshmërisë 95%	
									Më e ulta	Më e larta
Motivimi në punë	Barazia e supozuar e variancës	1.601	.207	-.306	370	.760	-.66232	2.16601	-4.92156	3.59692
	Barazia e pasupozuar e variancës			-.298	273.759	.766	-.66232	2.22347	-5.03958	3.71495

b. Marrëdhëniet mes moshës dhe motivimit në punë

Të dhënat na sjellin gjetje interesante në marrëdhënien mes moshës dhe motivimit në punë. Kështu vlerat me të larta të mesatares së motivimit të brendshëm në punë i shënojnë punonjësit mbi 65 vjeç ($\bar{X}=73.30$) dhe ato më të ulta punonjësit e rinj në moshë ($\bar{X}=47.05$). Nga këta të fundit, 46.2% nuk motivohen nga puna që bëjnë dhe pjesa tjetër 53.8% motivohen në nivel të moderuar. Asnjë prej tyre nuk shfaq nivel të lartë të motivimit në punë, ndryshe nga të gjitha kategoritë e tjera në radhët e të cilave ka subjekte të motivuar. Pra duket se puna ende nuk ka shërbyer si një nxitëse e brendshme për ta dhe nuk kontribuon në motivim. Ndërkohë që në grupmoshën 65 vjeç e lart, 40% e punonjësve janë të motivuar së brendshmi në punën që bëjnë. Ata kanë përfituar mjaftueshëm nga mundësitë që iu ka ofruar vendi i punës dhe e kanë projektuar atë në funksion të pritshmërive individuale. Duke forcuar pozitat dhe me eksperiencën e fituar, kjo grupmoshë është e orientuar së brendshmi dhe synon arritjen e rezultateve maksimale, pa u ndikuar nga faktor të jashtëm që mund ta dobësojnë motivimin që ata kanë. Ndryshe nga ta, punonjësit e rinj kërkojnë vazhdimisht të përmbushin pritshmëritë personale të vendit të punës, duke u ndikuar kështu nga faktorë të jashtëm që dobësojnë motivimin e tyre në punë. Rezultatet tregojnë gjithashtu një renditje pothuajse lineare ku rritja e moshës shoqërohet edhe me rritje të motivimit në punë, me përjashtim të grupmoshës 56 – 65 vjeç që shënon një mesatare të ulët krahasuar me të tjerët ($\bar{X}= 50.40$). Si rezultat, pavarësisht të dhënave primare nuk mund të themi me siguri nëse moshja ka ndikim dhe paracakton motivimin e punonjësve në punë dhe se punonjësit mbi 65 vjeç janë më të motivuarit.

Tabela 28: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) në varësi të moshës së punonjësve akademikë në lidhje me motivimin në punë

	Mosha	N	Minimumi	Maksimumi	Mesatarja	Devijimi standard
Motivimi në punë	Deri 25 vjeç	13	23.83	80.60	47.0565	16.02525
	26 – 35 vjeç	149	9.83	113.33	51.6559	19.61110
	36 – 45 vjeç	95	16.36	103.44	54.7899	20.41995
	46 – 55 vjeç	60	15.89	97.97	55.6837	21.06457
	56 – 65 vjeç	50	13.38	92.98	50.4083	19.01283
	Mbi 65 vjeç	5	26.50	114.58	73.3069	37.05578

Ndaj për të identifikuar nëse ka ose jo ndryshime në motivimin e punonjësve akademikë të përfshirë në studim, u krye një analizë njërrugëshe e variancës (ANOVA). Përpara kryerjes së testit u konfirmua homogjeniteti i variancave (Testi Levene: sig .076 > p .05) dhe shpërndarja normale e të dhënave. Kështu rezultatet e ANOVËS tregojnë se nuk ka një diferencë të rëndësishme statistikisht ndërmjet grupeve të ndryshme moshore lidhur me motivimin e tyre në punë $F(5, 366) = 1.90$, $p = .093$ (Shih Tabelën 30) Ky i fundit nuk ndikohet nga mosha e punonjësve, hipoteza zero pranohet. Pra, megjithëse duket se ka një marrëdhënie mes moshës dhe motivimit në punë (në mosha të rritura motivimi shfaqet në nivele më të larta), kjo lloj marrëdhënie është rezultat i rastësisë.

Tabela 29: Testi i homogjenitetit të variancave

Motivimi në punë

Statistika e Levene për homogjenitetin e variancave	Shkallët e lirisë 1 (df1)	Shkallët e lirisë 2 (df2)	Vlefshmëria statistikore Sig.
2.013	5	366	.076

Tabela 30: ANOVA për ndikimin e moshës në motivimin në punë

	Shuma e katrorëve	df	Katrori mesatares	F	Sig.
Midis Grupeve	3860.863	5	772.173	1.902	.093
Brenda Grupeve	148582.044	366	405.962		
Total	152442.907	371			

c. Marrëdhëniet mes statusit civil dhe motivimit në punë

Motivimi i brendshëm në punë është parë edhe nën këndvështrimin e statusit civil të pjesëmarrësve. Teoria është kontradiktore lidhur me ndikimin e këtij të fundit në nxitjen e brendshme të punonjësve për të dhënë maksimumin në punën e tyre. Edhe pse ka studime që provojnë një rën apo anën tjetër të medaljes, rezultatet tregojnë më tepër një mungesë marrëdhënie ndërmjet këtyre variablave. Nga të dhënat primare shohim që punonjësit e martuar

shfaqen më të motivuar krahasuar me të tjerët ($\bar{x}=55.06$), me diferenca të konsiderueshme. Nga këta vetëm 27.6% nuk motivohen nga puna që bëjnë, pjesa tjetër renditet në nivel mesatar dhe të lartë. Ndërkohë që vlerat më të ulta të mesatares i përkasin kategorisë i/e ve, përkatësisht $\bar{x}=40.59$. Rezultatet tregojnë se 60% e tyre nuk janë të motivuar së brendshmi dhe 40% klasifikohen në nivel mesatar. Pra të dhënat deskriptive sjellin diferenca nga njëri grup në tjetrin lidhur me motivimin e tyre në punë, gjë që duhet vërtetuar statistikisht.

Tabela 31: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) në varësi të statusit civil të punonjësve akademikë në lidhje me motivimin në punë

	Statusi civil	N	Minimumi	Maksimumi	Mesatarja	Devijimi standard
Motivimi në punë	Beqar/e	84	12.34	103.44	49.5792	19.91349
	I/e martuar	254	9.83	114.58	55.0671	20.22723
	I/e divorcuar	14	17.44	95.06	46.5935	24.09697
	I/e ve	5	26.50	62.13	40.5938	13.70819
	Bashkëjetesë	15	22.64	81.97	48.9672	17.03332

Ndaj për të identifikuar nëse ka ose jo ndryshime në motivimin e punonjësve akademikë në varësi të statusit civil të tyre, u krye testi i analizës njërrugëshe të variancës (ANOVA). Përpara kryerjes së testit u konfirmua homogjeniteti i variancave (Testi Levene: sig .370 > p.05) dhe shpërndarja normale e të dhënave. Megjithëse në pamje të parë ka diferenca, testi zbuloi se hipoteza zero vërtetohet pasi kjo diferencë nuk është e vlefshme statistikisht edhe pse vlerat janë shumë pranë kufirit statistikor: $F(4, 367)=2.25$, $p=.063$ (*Shih Tabelën 33*). Pra nuk mund të bëjmë dot krahasime ndërmjet punonjësve beqar, të martuar apo të divorcuar lidhur me motivimin e brendshëm për të punuar. Ky i fundit nuk ndikohet nga statusi civil i pjesëmarrësve.

Tabela 32: Testi i homogjenitetit të variancave

Motivimi në punë

Statistika e Levene për homogjenitetin e variancave	Shkallët e lirisë (df1)	e	Shkallët e lirisë 2 (df2)	Vlefshmëria statistikore Sig.
1.072	4		367	.370

Tabela 33: ANOVA për ndikimin e statusit civil në motivimin në punë

	Shuma e katrorëve	df	Katrori i mesatares	F	Sig.
Midis Grupeve	3654.671	4	913.668	2.254	.063
Brenda Grupeve	148788.236	367	405.418		
Total	152442.907	371			

d. Marrëdhëniet mes nivelit të arsimimit dhe motivimit në punë

Të dhënat primare i rendisin të gjitha grupet në nivelin nënmesatar lidhur me motivimin e tyre për punën e bërë. Ka shumë pak diferenca nga njëri grup në tjetrin, por këto diferenca nuk janë lineare. Pavarësisht kësaj, vlera më të ulta shënojnë punonjësit që kanë përfunduar vetëm master profesional në karrierën e tyre akademike, përkatësisht me një mesatare $\bar{X}=26.74$, ndërkohë që punonjësit me master shkencor renditen të parët në vlerat mesatare ($\bar{X}=55.70$), pasuar nga profesorët me mesatare $\bar{X}=52.70$. Kjo gjetje shkon paralelisht me të dhënat primare të grupuara sipas moshës së punonjësve ku punonjësit e rinj në moshë shfaqen më pak të motivuar së brendshmi në punën që bëjnë dhe ata mbi 65 vjeç më të motivuarit.

Tabela 34: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) në varësi të nivelit të arsimimit të punonjësve akademikë në lidhje me motivimin në punë

	Niveli i arsimimit	N	Minimumi	Maksimumi	Mesatarja	Devijimi standard
Motivimi në punë	Shkollë e lartë	11	26.00	67.53	47.0504	13.00474
	Master profes.	4	16.01	41.01	26.7441	10.44424
	Master shkenc.	168	12.24	113.33	55.7002	19.76410
	Doktoraturë	79	9.83	91.56	51.8946	20.86440
	Docent	34	15.89	92.98	50.5899	17.73900
	Prof. As. Dr	51	13.38	95.06	51.4123	18.67807
	Prof. Dr	25	13.48	114.58	52.7024	27.84872

Në vijëmbëshi të analizës për të eksploruar në nivel më të avancuar statistikor këto diferenca, u përdor testi joparametrik Kruskal Wallis, pasi të dhënat nuk plotësonin kushtet për përdorimin e një testi parametrik (mungesa e homogjenitetit të variancave në grupet e studimit sipas Testit të Levene, $p=0.004 < \alpha=0.05$). Ky test zbuloi se, megjithëse nga të dhënat primare ka diferenca të dukshme në rangun mesatar të motivimit në punë sipas nivelit të kualifikimit të punonjësve

akademikë, ato nuk janë të vlefshme statistikisht duke vërtetuar në këtë mënyrë dhe hipotezën zero: $\chi^2(6, n=372) = 12.143, p = .059 > \alpha = 0.05$ (Shih tabelën 36). Pra motivimi i punonjësve nuk varet nga kualifikimet që ata kanë. Kjo lloj marrëdhënie është rezultat i rastësisë.

Tabela 35: Rankimi mes nivelit të arsimimit dhe motivimit në punë

	Niveli i kualifikimit	N	Rankimi mesatare
Motivimi në punë	Shkollë e lartë (4 vjeçar)	11	154.27
	Master profesional	4	44.75
	Master shkencor	168	200.56
	Doktoraturë	79	184.03
	Docent	34	171.84
	Prof asoc Dr	51	178.06
	Prof Dr	25	173.86
	Total	372	

Tabela 36: Test Statistikor(a,b)

	Motivimi në punë
Chi-Square	12.143
df	6
Asymp. Sig.	.059

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Niveli i arsimimit

e. Marrëdhëniet mes viteve të punës në një institucion akademik dhe motivimit në punë

Për të eksploruar lidhjet mes kategorive të ndryshme të punonjësve sipas viteve të punës në arsimin e lartë dhe motivimit në punë u krye një analizë njërrugëshe e variancës (ANOVA). Punonjësit ishin ndarë në 7 grupe përkatësisht - Grupi 1: deri në 5 vjet; Grup 2: 6-10 vjet; Grupi 3: 11-15 vjet; Grupi 4: 16-20 vjet e kështu me radhë. Ndryshe nga të gjitha lidhjet dhe marrëdhëniet e tjera më sipër, në këtë rast rezultoi një diferencë e vlefshme nga pikëpamja statistikore, në nivelin $p = .008 < \alpha = 0.05$ (Shih Tabelën 39), pra hipoteza zero nuk është e vërtetë. Të dhënat primare tregojnë se punonjësit më të motivuar janë ata që kanë 11 – 15 vite eksperiencë në arsimin e lartë ($\bar{X} = 57.10$). Nga këta pothuajse 72% janë në nivel të moderuar.

Ndërkohë që kategoria më pak e motivuar së brendshmi përfshin punonjësit me 26 – 30 viteve eksperiencë, me një mesatare $\bar{x}=45.02$.

Tabela 37: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) sipas të viteve të punës në një institucion akademik të punonjësve, në lidhje me motivimin në punë

Vitet e punës në fakultet	N	Minimumi	Maksimumi	Mesatarja	Devijimi standard
Motivimi në punë					
1. Deri në 5 vjet	156	9.83	96.19	51.0702	18.62614
2. 6-10 vjet	96	12.24	113.33	55.6213	21.84064
3. 11-15 vjet	53	15.89	97.50	57.1099	18.51989
4. 16-20 vjet	18	18.30	97.97	53.0171	22.27653
5. 21-25 vjet	16	26.67	76.95	51.6245	17.10252
6. 26-30 vjet	17	17.44	88.51	45.0230	20.61241
7. Mbi 30 vjet	16	13.38	114.58	53.8974	29.02424

Pavarësisht faktit të vlefshmërisë statistikore, diferenca aktuale mes grupeve ishte shumë e vogël. Krahasimet post hoc duke përdorur testin LSD, treguan se grupet 1, 4, 5 dhe 7 nuk ndryshojnë në mënyrë të vlefshme statistikore me asnjë nga grupet e tjera. Ndërkohë që mesatarja e grupit 2 ($\bar{x}=55.62$, $ds=21.84$) ndryshon në mënyrë të vlefshme statistikore vetëm me mesataren e grupit 6 ($\bar{x}=45.02$, $ds=20.61$). Edhe mesatarja e grupit 3 ($\bar{x}=57.10$; $ds=18.51$) ndryshon në mënyrë të vlefshme statistikisht vetëm me mesataren e grupit 6 ($\bar{x}=45.02$, $ds=20.61$) (Tabela 37).

Si përfundim nga të dhënat mund të thuhet se punonjësit me vjetërsi në arsim 26 – 30 vjet janë më pak të motivuar së brendshmi krahasuar me ata me vjetërsi 6 – 10 vjet ($p=.047$) dhe se ata me 11 – 15 vjet ($p=.033$). Krahasime me grupe të tjera nuk mund të bëjmë, pasi nuk vërtetohen statistikisht.

Tabela 38: Testi i homogjenitetit të variancave

Motivimi në punë

Statistika e Levene për homogjenitetin e variancave	Shkallët e lirisë 1 (df1)	Shkallët e lirisë 2 (df2)	Vlefshmëria statistikore Sig.
.951	28	335	.539

Tabela 39: ANOVA për ndikimin e vjetërsisë në institucion akademik në motivimin në punë

	Shuma e katrorëve	df	Katrori i mesatares	F	Sig.
Midis Grupeve	23686.522	36	657.959	1.712	.008
Brenda Grupeve	128756.385	335	384.347		
Total	152442.907	371			

f. Marrëdhëniet mes institucionit arsimor ku punojnë dhe motivimit në punë

Një variabël tjetër i rëndësishëm që është marrë në shqyrtim është dhe vendi i punës. Motivimi në punë është analizuar edhe në varësi të institucionit arsimor përkatës, ku punonjësit akademikë ushtrojnë profesionin e tyre. Nga të dhënat primare shohim diferenca nga një institucion në tjetrin, por këto diferenca nuk janë lineare në rend rritës ose zbritës. Kështu pikët më të larta i përkasin punonjësve akademikë të Universitetit të Gjirokastrës duke tejkaluar pragun mesatar ($\bar{X}=71.82$, $ds=13.87$) të rezultateve. Të kënaqur në nivel mesatar renditen më pas punonjësit akademikë të Universitetit të Elbasanit ($\bar{X}=64.69$) dhe atij Politeknik ($\bar{X}=60.58$). Ndërkohë që punonjësit e përfshirë nga Universiteti i Arteve ($\bar{X}=40.89$) dhe ai i Shkodrës ($\bar{X}=44.62$) shënojnë pikët më të ulta të mesatares krahasuar me të tjerët, gjë që tregon se puna nuk shërben si një nxitëse e brendshme për ta. Duke vazhduar më tej me të dhënat deskriptive shohim rezultate pothuajse të njëjta në disa universitete. Kështu punonjësit akademikë të Universitetit të Korçës ($\bar{X}=59.60$) dhe Sporteve ($\bar{X}=57.20$) ndihen të motivuar së brendshmi në nivel pothuajse mesatar. Pjesa tjetër e kampionit të përfshirë në studim nuk shënon rezultate shumë të kënaqshme, përkatësisht: Universiteti Bujqësor me $\bar{X}=49.06$, Universiteti i Durrësit me $\bar{X}=48.89$, Mjekësia me $\bar{X}=50.07$, Tirana me $\bar{X}=49.36$ dhe Vlora me $\bar{X}=49.32$.

Pra si përfundim nga të dhënat primare të përftuara mund të themi se ka diferenca në radhët e punonjësve akademikë lidhur me motivimin, në varësi të universitetit ku ata punojnë. Skajet ekstreme të vlerave i përkasin Universitetit të Gjirokastrës me nivelin më të lartë të motivimit dhe Universitetit të Arteve me nivelin më të ulët. Sërish këto diferenca primare duhen provuar statistikisht.

Tabela 40: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) sipas institucionit arsimor ku punojnë në lidhje me motivimin në punë

	Inst arsimor	N	Minimumi	Maksimumi	Mesatarja	Devijimi standard
Motivimi në punë	Arteve	12	26.67	55.71	40.8921	8.20287
	Bujqësor	39	15.89	85.05	49.0690	21.35666
	Durrësit	47	9.83	89.54	48.8931	21.21805
	Elbasanit	28	33.33	113.33	64.6986	18.81906
	Gjirokastrës	18	45.33	91.56	71.8259	13.87001
	Korçës	27	22.10	103.44	59.6075	16.98349
	Mjekësisë	24	25.20	82.23	50.0766	16.24046
	Politeknik	36	13.38	114.58	60.5895	25.28808
	Shkodrës	40	12.34	102.67	44.6244	19.44864
	Sporteve	22	29.61	95.06	57.2058	18.56100
	Tiranës	50	15.45	92.98	49.3667	18.29092
	Vlorës	29	12.24	71.94	49.3234	13.92830

Në vijëmbësi të analizës, për të eksploruar në nivel më të avancuar statistikor këto diferenca, u përdor testi joparametrik Kruskal Wallis pasi të dhënat nuk plotësonin kushtet për përdorimin e një testi parametrik (mungesa e homogjenitetit të variancave në grupet e studimit sipas Testit të Levene, $p=0.004 < \alpha=0.05$). Ky test zbuloi se ka diferenca të vlefshme statistikisht në rangun mesatar të motivimit në punë duke mbështetur dhe konfirmuar kështu ndryshimet e përfutura nga analiza deskriptive: $\chi^2 (11, n=372)= 52.318, p<0.001$, si dhe duke vërtetuar hipotezën alternative dhe hedhur poshtë hipotezën zero. (Shih tabelën 42)

Tabela 41: Rankimi mes institucionit arsimor dhe motivimit në punë

	Institucioni arsimor	N	Rankimi mesatare
Motivimi në punë	Arteve	12	112.75
	Bujqësor	39	167.19
	Durrësit	47	163.26
	Elbasanit	28	244.89
	Gjirokastrës	18	288.58
	Korçës	27	222.46
	Mjekësisë	24	171.58
	Politeknik	36	226.82
	Shkodrës	40	140.54
	Sporteve	22	206.18
	Tiranës	50	168.16
	Vlorës	29	169.81
	Total	372	

Tabela 42: Test Statistikor(a,b)

	Motivimi në punë
Chi-Square	52.318
df	11
Asymp. Sig.	.000

a Kruskal Wallis Test

b Variablat e grupuar: Institucioni arsimor

Edhe në këtë rast shohim që punonjësit e Universitetit të Gjirokastrës (Rankimi mesatare= 288) janë më të motivuar krahasuar me të tjerët, ndërsa ata të Universitetit të Arteve me vlerat më të ulta (Rankimi mesatare= 112). Pra motivimi në punë në radhët e punonjësve akademikë ndryshon në varësi të universitetit ku ata punojnë.

4.6. Gjetjet për objektivin e studimit numër pesë - Marrëdhëniet mes variablave demografik dhe karakteristikave të motivimit në punë tek punonjësit akademikë

Për këtë objektivi është ngritur pyetja kërkimore numër tetë.

4.6.1. Pyetja kërkimore nr 8: Cila është marrëdhënia mes karakteristikave të motivimit në punë dhe variablave demografikë (mosha, gjinia, statusi civil, niveli arsimor, vitet e punës në një institucion akademik)? etj)? (H_0 - nuk ka diferenca në varësi të të dhënave demografike dhe H_a - ka diferenca).

a. Marrëdhëniet mes gjinisë dhe karakteristikave të motivimit në punë

Për të parë nëse ka diferenca të vlefshme në pikëpamjen statistikore mes gjinisë dhe dimensioneve përkatëse të motivimit në punë, u përdor testi joparametrik Mann-Whitney. Të dhënat primare japin diferenca mes meshkujve dhe femrave më shumë në dimensionin e parë, përkatësisht llojshmëria e mjeshtrive. Duket sikur femrat janë më të kënaqura me mundësinë që u krijon puna për të vënë në zbatim të gjitha njohuritë dhe aftësitë që kanë (Rankimi i mesatareve

= 191). Ato gjithashtu shfaqen superiore kundrejt meshkujve lidhur me pavarësinë që u krijon institucioni për ta kryer punën vetë nga fillimi në fund dhe marrë përgjegjësitë përkatëse (Rankimi i mesatareve = 189). Ndërkohë që dimensionet e tjera shfaqin më pak diferenca.

Tabela 43: Testi Mann-Whitney për gjininë në lidhje me motivimin në punë

	Gjinia	N	Rankimi i mesatare	Shuma e mesatare	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig. (2-tailed)
Llojshmëria	Mashkull	142	178.36	25326.50	15173.500	25326.500	-1.156	.248
	Femër	230	191.53	44051.50				
	Total	372						
IdentitetiDetyrës	Mashkull	142	186.38	26466.00	16313.000	26466.000	-.017	.986
	Femër	230	186.57	42912.00				
	Total	372						
Domethënia	Mashkull	142	185.97	26408.00	16255.000	26408.000	-.075	.940
	Femër	230	186.83	42970.00				
	Total	372						
Autonomia	Mashkull	142	182.37	25896.50	15743.500	25896.500	-.586	.558
	Femër	230	189.05	43481.50				
	Total	372						
Feedback – u në punë	Mashkull	142	183.39	26041.00	15888.000	26041.000	-.440	.660
	Femër	230	188.42	43337.00				
	Total	372						

Variablat e grupuar: Gjinia

Pavarësisht kësaj, rezultatet e testit nuk konfirmojnë nga pikëpamja statistikore asnjë diferencë mes meshkujve dhe femrave për llojshmërinë e mjeshtrive ($U=15173$, $z=-1.156$, $p=.248$); identitetin e detyrës ($U=16313$, $z=-.017$, $p=.986$); domethënien e detyrës ($U=16255$, $z=-.075$, $p=.940$); autonominë ($U=15743$, $z=-.586$, $p=.558$) dhe feedback-un ($U=15888$, $z=-.440$, $p=.660$). Gjinia nuk ndikon në kënaqësinë e punonjësve lidhur me plotësimin e dimensioneve përkatëse të motivimit në punë, pra hipoteza zero është e vërtetë.

b. Marrëdhëniet mes moshës dhe karakteristikave të motivimit në punë

Për identifikimin e ndryshimeve në nivelin e kënaqësisë dhe dimensioneve të motivimit në punë si: llojshmëria e mjeshtrive, identiteti detyrës, domethënia e detyrës, autonomia dhe feedback-u, në grupe të ndryshme moshore të punonjësve akademikë u përdor testi joparametrik Kruskal

Wallis. Pas kryerjes së testit rezultoi të ketë një diferencë të vlefshme statistikore ndërmjet moshës dhe feedback-ut në punë: Chi-Square (χ^2) (5, n=372)= 11.497, $p = .042 < \alpha = .05$, pra hipoteza zero është pjesërisht e vërtetë (Shih tabelën 45). Të dhënat fillestare tregojnë se grupmosha 66 vjeç e lart (Rankimi i mesatareve = 270) shfaqet më shumë e kënaqur me feedback-un që merr në punë dhe nga vetë puna, ndërkohë që punonjësit 56 – 65 vjeç (Rankimi i mesatareve = 154) janë më pak të kënaqurit. Edhe punonjësit e grupmoshës 36 – 45 vjeç (Rankimi i mesatareve = 203) shprehen se puna i informon mbi ecurinë e asaj që janë duke bërë dhe shfaqen më shumë të kënaqur se grupet e tjera respektive. Punonjësit më të vjetër në moshë shprehen gjithashtu se ndihen më të pavarur ($\bar{x}=4.05$) dhe përgjegjës për punën e tyre ($\bar{x}=3.75$), ajo u lejon të vënë në zbatim të gjitha njohuritë dhe aftësitë që kanë ($\bar{x}=4.32$), e perceptojnë atë si të rëndësishme, kuptimplotë dhe me ndikim në shoqëri ($\bar{x}=3.85$).

Tabela 44: Rankimi mes moshës dhe feedback-ut

	Mosha	N	Rankimi mesatareve
Feedback-u në punë	Deri 25 vjeç	13	160.62
	26-35 vjeç	149	181.90
	36 - 45 vjeç	95	203.17
	46 - 55 vjeç	60	197.02
	56 - 65 vjeç	50	154.26
	66 vjeç e lart	5	270.20
	Total	372	

Tabela 45: Test Statistikor(a,b)

	Llojshmëria mjeshtërive	Identiteti Detyrës	Domethënia Detyrës	Autonomia	Feedback-u
Chi-Square	1.960	2.939	2.760	4.587	11.497
df	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	.855	.709	.737	.468	.042

a Testi Kruskal Wallis

b Variablat e grupuar: Mosha

Por pavarësisht të dhënave primare, rezultatet e testit nuk konfirmojnë asnjë diferencë të vlefshme statistikisht mes moshës dhe dimensioneve të tjera të motivimit në punë ($p > .05$). Këto të fundit nuk ndikohen nga mosha e punonjësve.

c. Marrëdhëniet mes statusit civil dhe karakteristikave të motivimit në punë

Për të identifikuar në nivel të avancuar statistikor ndryshimet mes statusit civil dhe dimensioneve të motivimit në punë, u përdor testit joparametrik Kruskal Wallis. Nga të dhënat rezultuan diferenca të vlefshme statistikisht vetëm mes autonomisë në punë dhe statusit civil: Chi-Square (χ^2 (4, n=372)= 9.761, p= .045, pra në këtë rast hipoteza zero nuk pranohet (*Shih tabelën 47*). Kështu punonjësit e martuar (Rankimi i mesatareve = 197) ndihen më të pavarur në punën e tyre krahasuar me të gjitha grupet e tjera. Të dytët renditen ata që bashkëjetojnë (Rankimi i mesatareve = 174), ndërkohë që vlera më të ulta shënojnë punonjësit e ve (Rankimi i mesatareve = 124) dhe ata të divorcuar (Rankimi i mesatareve = 143).

Tabela 46: Rankimi mes statusit civil dhe autonomisë në vendin e punës

	Statusi civil	N	Rankimi mesatareve
Autonomia	Beqar/e	84	166.38
	I/e martuar	254	197.44
	I/e divorcuar	14	143.54
	I/e ve	5	124.70
	Bashkëjetesë	15	174.53
	Total	372	

Tabela 47: Test Statistikor(a,b)

	Llojshmëria mjeshtërive	Identiteti Detyrës	Domethënia Detyrës	Autonomia	Feedback-u
Chi-Square	3.949	5.084	7.398	9.761	5.036
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.413	.279	.116	.045	.284

a Testi Kruskal Wallis

b Variablat e grupuar: Statusi civil

Nga rezultatet duket se prania e një partneri rrit autonominë dhe mundësinë për ta bërë punën vetë nga fillimi në fund duke ndikuar kështu në motivimin e brendshëm të punonjësve. Të dhënat primare rendisin në nivelet më të larta pothuajse në të pesta dimensionet e potencialit të brendshëm motivues, punonjësit e martuar. Por pavarësisht kësaj, rezultatet e testit nuk konfirmojnë asnjë diferencë të vlefshme statistikisht mes statusit civil dhe katër dimensioneve të tjera ($p > .05$). Hipoteza zero pranohet për këto dimensione.

d. Marrëdhëniet mes nivelit të arsimit dhe karakteristikave të motivimit në punë

Testi Kruskal-Wallis zbuloi se nuk ka një diferencë të vlefshme nga pikëpamja statistikore, në nivelin e kënaqësisë lidhur me llojshmërinë e mjeshtërive, identitetin e detyrës dhe informacionin në punë sipas nivelit të arsimit të punonjësve ($p = .059$, $p = .146$, $p = .091$). Ndërkohë që nga të dhënat e testit vëmë re diferenca të vlefshme statistiki vetëm në dy dimensione: Domethënia e detyrës me Chi-Square (χ^2) (6, $n=372$)= 12.928, $p = .044$ dhe Feedback-u në punë me Chi-Square (χ^2) (6, $n=372$)= 14.016, $p = .029$, pra hipoteza zero është pjesërisht e vërtetë (Shih tabelën 49). Kështu punonjësit që kanë arritur nivelin më të lartë të kualifikimit (Prof.Dr) shënojnë dhe pikët më të larta në domethënien e detyrës (Rankimi i mesatare= 206). Ata e perceptojnë punën e tyre si të rëndësishme, interesante, të lidhur me qëllimet personale dhe kontributi që japin për shoqërinë është i konsiderueshëm. Ndërkohë vlerat më të ulta renditen në radhët e punonjësve me master profesional (Rankimi i mesatare= 118). Ata mendojnë se puna që bëjnë nuk ka shumë rëndësi dhe impakti apo ndikimi i tyre është minimal. Këta të fundit janë të pakënaqur edhe me feedback-un që marrin nga vetë puna, kolegët dhe drejtuesit (Rankimi mesatare= 32). Të dhënat tregojnë gjithashtu që punonjësit me master shkencor (Rankimi mesatare= 198) dhe doktoraturë (Rankimi mesatare= 192) janë më të kënaqurit përsa i përket informacionit dhe feedback-ut që marrin në punën e tyre. Kryerja e punës u siguron atyre informacion të qartë dhe të drejtpërdrejtë. Kjo ndikon më pas edhe në motivim.

Tabela 48: Rankimi mes nivelit të arsimit dhe domethënies e feedback-ut në punë

	Niveli i kualifikimit	N	Rankimi mesatare	Rankimi mesatare
1.Domethënia e detyrës	Shkollë e lartë (4 vjeçar)	11	144.50	171.55
	Master profesional	4	118.75	31.75
	Master shkencor	168	193.00	198.54
2.Feedback. në punë	Doktoraturë	79	203.06	192.39
	Docent	34	144.41	174.65
	Prof asoc Dr	51	172.02	176.72
	Prof Dr	25	206.60	154.38
	Total	372	Domethënia	Feedback. në punë

Tabela 49: Test Statistikor(a,b)

	Llojshmëria mjeshtërive	Identiteti Detyrës	Domethënia Detyrës	Autonomia	Feedback-u
Chi-Square	12.127	9.520	12.928	10.909	14.016
df	6	6	6	6	6
Asymp. Sig.	.059	.146	.044	.091	.029

a Testi Kruskal Wallis

b Variablat e grupuar: Niveli arsimor

e. Marrëdhëniet mes viteve të punës në një institucion akademik dhe karakteristikave të motivimit në punë

Marrëdhënia e fundit e marrë në shqyrtim në këtë seksion është ajo mes viteve të punës në fakultet dhe karakteristikave të motivimit në punë. Të dhënat primare rendisin në nivelet me të larta pothuajse në të pesta dimensionet e motivimit në punë, punonjësit me vjetërsi nga 11 deri në 20 vjet. Ndërkohë që kategoritë e tjera shfaqen më pak të motivuar. Në vijëmbësi të analizës për të eksploruar në nivel më të avancuar statistikor këto diferenca, u përdor testi joparametrik Kruskal Wallis, që është ekuivalenti i testit parametrik ANOVA. Ky test zbuloi se këto diferenca nuk janë të vlefshme statistikisht, pasi në të gjitha rastet vlerat janë më të mëdha se .05. Pra duket se vjetërsia në institucion akademik nuk ndikon në kënaqësinë e punonjësve lidhur me plotësimin e dimensioneve përkatëse të motivimit në punë: hipoteza zero vërtetohet.

Tabela 50: Test Statistikor(a,b)

	Llojshmëria mjeshtërive	Identiteti Detyrës	Domethënia Detyrës	Autonomia	Feedback-u
Chi-Square	7.811	1.956	2.935	9.155	5.864
df	6	6	6	6	6
Asymp. Sig.	.252	.924	.817	.165	.439

a Testi Kruskal Wallis

b Variablat e grupuar: Vjetërsia në institucion akademik

4.7. Gjetjet për objektivin e studimit numër gjashtë - Marrëdhëniet mes variablave demografikë dhe nivelit të përgjithshëm të kënaqësisë lidhur me plotësimin e nevojave të jashtme në punë

Në këtë pjesë të studimit do trajtohen marrëdhëniet ndërmjet variablave demografikë dhe nivelit të përgjithshëm të kënaqësisë lidhur me plotësimin e nevojave të jashtme në punë. Të dhënat paraqiten në bazë të analizave deskriptive të ndara sipas gjinisë, moshës, statusit civil, nivelit të kualifikimit, viteve të punës në një institucion akademik dhe vetë institucionit arsimor ku ata punojnë (universiteti). Për këtë objektivi është adresuar pyetja kërkimore numër nëntë.

4.7.1. Pyetja kërkimore nr 9: Cila është marrëdhënia mes nivelit të përgjithshëm të kënaqësisë lidhur me plotësimin e nevojave të jashtme në punë dhe variablave demografikë (mosha, gjinia, statusi civil, niveli arsimor, vitet e punës në një institucion akademik etj)? (etj)? (H_0 - nuk ka diferenca në varësi të të dhënave demografike dhe H_a - ka diferenca).

Së pari, për të testuar nëse të dhënat kanë shpërndarje normale, u përdor testi Kolmogorov – Smirnov(a) dhe rezultoi që ($p = .016 < \alpha = .05$, hipoteza zero për shpërndarjen normale bie poshtë) ato nuk e plotësojnë kushtin e shpërndarjes normale. Për këtë arsye testet që do përdoren janë ato joparametrike (Mann Whitney dhe Kruskal Wallis) ekuivalente të testeve parametrike (T-test dhe ANOVA). Këto teste përdoren për të eksploruar marrëdhënien që ekziston ndërmjet një variabli të vazhduar dhe një katgorik, në rastin konkret totali i nevojave të jashtme në punë dhe të dhënat demografike të pjesëmarrësve në studim.

Tabela 51: Testi i shpërndarjes së të dhënave të nevojave të jashtme në punë

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Nevojat e jashtme	.052	372	.016	.995	372	.213

a Lilliefors Significance Correction

a. Marrëdhënia mes gjinisë dhe kënaqësisë me nevojat e jashtme në punë

Meshkujt dhe femrat shfaqen pothuajse njësoj të kënaqur (në nivelin mbimesatar) me plotësimin e nevojave të jashtme në punë. Mesatarja e vlerave për punonjësit meshkuj është përkatësisht 61.76 (ds=9.24) dhe punonjëset femra 61.56 (ds=10.89). Të dhënat tregojnë se 64.1% e meshkujve janë ambivalent në këtë drejtim dhe 35.9% e tyre të kënaqur. Ndërkohë, përsa i përket femrave shohim që 38.3% e tyre shprehen se janë të kënaqura me plotësimin e nevojave të jashtme në punë dhe 60.9% mbajnë qëndrim ambivalent. Interesant mbetet fakti se në radhët e meshkujve nuk ka asnjë të pakënaqur, ndërkohë që femra janë vetëm 2. Pavarësisht kësaj, dallimet mes tyre janë të pakonsiderueshme, gjë që thekson faktin se gjinia nuk ka ndikim në qëndrimet e punonjësve kundrejt plotësimit të nevojave të jashtme në punë.

Tabela 52: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) në varësi të gjinisë së punonjësve akademikë në lidhje me kënaqësinë me nevojat e jashtme në punë.

	Gjinia	N	Minimumi	Maksimumi	Mesatarja	Devijimi standard
Nevojat e jashtme	Mashkull	142	35.00	88.00	61.7676	9.24732
	Femër	230	28.00	92.00	61.5609	10.89061

Për arsye se të dhënat nuk plotësonin kushtet për përdorimin e një testi parametrik, për të konfirmuar edhe nga pikëpamja statistikore këtë marrëdhënie, u përdor testi joparametrik Mann-Whitney që është ekuivalenti i testit parametrik ANOVA.

Tabela 53: Rankimi mes gjinisë dhe kënaqësisë me nevojat e jashtme

	Gjinia	N	Rankimi mesatare	Shuma e rankimeve
Nevojat e Jashtme	Mashkull	142	186.26	26449.50
	Femër	230	186.65	42928.50
	Total	372		

Ky test zbuloi sërish se nuk ka diferenca të vlefshme statistikisht në nivelin e kënaqësisë lidhur me plotësimin e nevojave të jashtme në punë mes punonjësve femra (Rankimi i mesatare=186, n=230) dhe meshkuj (Rankimi i mesatare=186, n=142), $U = 16296$, $z = -.033$,

$p=.973 > \alpha=.05$) (Shih tabelën 54). Pra duket se gjinia e punonjësve nuk paracakton qëndrimet e tyre karshi nevojave të jashtme në vendin e punës, duke vërtetuar kështu dhe hipotezën zero.

Tabela 54: Test Statistikor(a)

	Nevojat e Jashtme
Mann-Whitney U	16296.500
Wilcoxon W	26449.500
Z	-.033
Asymp. Sig. (2-tailed)	.973

a Variablat e grupuar: Gjinia

b. Marrëdhëniet mes moshës dhe kënaqësisë me nevojat e jashtme në punë

Nëse i referohemi moshës, nga të dhënat deskriptive shohim që të gjitha kategoritë janë të kënaqura në nivelin mbimesatar ($\bar{x} > 60.00$) me nevojat e jashtme në punë. Ka shumë pak diferenca nga njëri grup në tjetrin, por këto diferenca nuk janë lineare. Pra me rritjen ose uljen e moshës nuk ndryshon niveli i kënaqësisë. Kryesisht grupmosha deri 25 vjeç shënon pikët më të larta të vlerave mesatare ($\bar{x}=63.30$), ku nga ata më shumë se gjysma (53.8%) janë të kënaqur me nevojat e jashtme dhe 7.7% të pakënaqur. Të dhënat tregojnë gjithashtu se grupmosha 26 – 35 vjeç duket më pak e kënaqur ($\bar{x}=60.83$) krahasuar me kategoritë e tjera, ku 32.9% e tyre shprehen të kënaqur dhe pjesa mbizotëruese (66.4%) ambivalent në dhënien e përgjigjes.

Tabela 55: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) për kategoritë e ndryshme moshore të punonjësve akademikë në lidhje me kënaqësinë me nevojat e jashtme në punë.

	Mosha	N	Minimumi	Maksimumi	Mesatarja	Devijimi standard
Nevojat e jashtme	Deri 25 vjeç	13	31.00	81.00	63.3077	11.34596
	26 – 35 vjeç	149	28.00	92.00	60.8389	11.37153
	36 – 45 vjeç	95	38.00	83.00	61.5684	9.27781
	46 – 55 vjeç	60	39.00	85.00	62.7000	9.97505
	56 – 65 vjeç	50	44.00	79.00	62.5200	8.94026
	Mbi 65 vjeç	5	52.00	74.00	61.0000	10.24695

Diferenca në përqindje ka edhe në radhët e grupmoshave të tjera, por pa testuar marrëdhënien nga pikëpamja statistikore nuk mund të themi me siguri nëse njëri grup është më i kënaqur në

krahasim me të tjerët. Ndaj për të identifikuar nëse ka ose jo ndryshime në nivelin e kënaqësisë lidhur me plotësimin e nevojave të jashtme në grupmosha të ndryshme të punonjësve u përdor testi joparametrik Kruskal Wallis. Pas kryerjes së testit nuk rezultoi të ketë një diferencë të vlefshme nga pikëpamja statistikore te grupet e ndryshme moshore të punonjësve akademikë: Chi-Square (χ^2) (5, n=372)= 3.925, $p = .560 > \alpha=0.05$, pra hipoteza zero pranohet (*Shih tabelën 57*). Ky rezultat konfirmon edhe njëherë që mosha nuk ndikon në kënaqësinë e punonjësve lidhur me plotësimin e nevojave të jashtme në punë.

Tabela 56: Rankimi mes moshës dhe kënaqësisë me nevojat e jashtme

	Mosha	N	Rankimi mesatare
Nevojat e Jashtme	Deri 25 vjeç	13	222.92
	26-35 vjeç	149	176.40
	36 - 45 vjeç	95	186.22
	46 - 55 vjeç	60	195.61
	56 - 65 vjeç	50	198.19
	66 vjeç e lart	5	172.00
	Total	372	

Tabela 57: Test Statistikor(a,b)

	Nevojat e jashtme
Chi-Square	3.925
df	5
Asymp. Sig.	.560

a Kruskal Wallis Test

b Variablat e grupuar: Grupmosha

c. Marrëdhëniet mes statusit civil dhe kënaqësisë me nevojat e jashtme në punë

Nevojat e jashtme janë analizuar edhe në bazë të statusit civil të pjesëmarrësve të përfshirë në studim. Në tërësi nga të dhënat shohim që punonjësit janë të kënaqur në nivelin mbimesatar dhe diferencat ndërmjet tyre nuk janë shumë domethënëse dhe lineare. Pavarësisht kësaj, vlerat me të larta të mesatares së kënaqësisë me nevojat e jashtme në punë renditen në kategorinë “i/e ve” me një mesatare 63.60 dhe devijim standard 8.44. Nga këta 60% janë të kënaqur dhe 40% ambivalent në dhënien e përgjigjeve. Vlera të larta shënojnë gjithashtu edhe punonjësit beqar ($\bar{X}=62.26$) si dhe ata të martuar ($\bar{X}=61.84$). Nga rezultatet primare shohim se 2.4% e punonjësve

beqar janë të pakënaqur me nevojat e jashtme në punë, ndryshe nga të gjitha kategoritë e tjera ku nuk ka asnjë punonjës të pakënaqur. Ndërkohë që të dhënat rendisin në fund të hierarkisë punonjësit e divorcuar ($\bar{X}=55.92$; $ds= 8.43$), (Shih tabelën 58). Ata janë më së shumti të pavendosur dhe ambivalent në përgjigjet që japin (85.7%). Pra të dhënat deskriptive sjellin diferenca nga njëri grup në tjetrin lidhur me qëndrimet që ata mbajnë kundrejt plotësimit të nevojave të jashtme në punë, gjë që duhet vërtetuar statistikisht.

Tabela 58: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) në varësi të statusit civil të punonjësve akademikë në lidhje me kënaqësinë me nevojat e jashtme në punë.

	Statusi civil	N	Minimumi	Maksimumi	Mesatarja	Devijimi standard
Nevojat e jashtme	Beqar/e	84	28.00	92.00	62.2619	12.52671
	I/e martuar	254	33.00	85.00	61.8425	9.68143
	I/e divorcuar	14	42.00	74.00	55.9286	8.43495
	I/e ve	5	53.00	75.00	63.6000	8.44393
	Bashkëjetesë	15	48.00	71.00	59.4000	6.96727

Duke vazhduar më tej me analiza më të avancuara, për të eksploruar dhe konfirmuar nga pikëpamja statistikore marrëdhënien ndërmjet statusit civil dhe nevojave të jashtme në punë u përdor testi joparametrik Kruskall Wallis, që është ekuivalenti i testit parametrik ANOVA.

Tabela 59: Rankimi mes statusit civil dhe kënaqësisë me nevojat e jashtme

	Statusi civil	N	Rankimi mesatare
Nevojat e Jashtme	Beqar/e	84	196.88
	I/e martuar	254	187.67
	I/e divorcuar	14	121.39
	I/e ve	5	208.70
	Bashkëjetesë	15	162.00
	Total	372	

Tabela 60: Test Statistikor(a,b)

	Nevojat e jashtme
Chi-Square	6.945
df	4
Asymp. Sig.	.139

a Kruskal Wallis Test

b Variablat e grupuar: Statusi civil

Megjithëse në pamje të parë ka diferenca, testi zbuloi se kjo diferenca nuk është e vlefshme statistiki: $\chi^2(4, n=372) = 6.945, p = .139 > \alpha = 0.05$; hipoteza zero është e vërtetë (*Shih tabelën 60*). Pra nuk mund të bëjmë dot dallime ndërmjet punonjësve beqar, të martuar apo të divorcuar lidhur me kënaqësinë, me nevojat e jashtme në punë. Kjo e fundit nuk ndikohet nga statusi civil i pjesëmarrësve.

d. Marrëdhëniet mes nivelit të arsimimit dhe kënaqësisë me nevojat e jashtme në punë

Nga të dhënat primare vihen re diferenca ndërmjet kategorive të ndryshme të grupeve të përfshira në analizë, por këto diferenca nuk janë lineare. Pra me rritjen e nivelit të kualifikimit nuk rritet apo nuk ulet kënaqësia me nevojat e jashtme në punë. Pavarësisht kësaj, punonjësit që kanë si nivel të fundit të kualifikimit të tyre masterin profesional, nuk janë shumë të kënaqur ($\bar{X} = 53.25$) me mundësinë që u krijon vendi i punës për të plotësuar nevojat e jashtme. Në radhët e tyre nuk ka asnjë të kënaqur, por të gjithë (100%) janë ambivalent në dhënien e përgjigjes. Kjo pasuar nga profesorët me një mesatare 59.32 dhe devijim standard 10.18. Vlerat më të larta të mesatares ($\bar{X} = 69.00$) nga të dhënat primare të përfutuara i shënon kategoria “Shkollë e lartë” e cila shfaqet e kënaqur në nivelin mbimesatar me nevojat e jashtme në punë, ku 54.5% e tyre shprehin se puna u plotëson nevojat që ata kanë, ndryshe nga të gjitha kategoritë e tjera që shënojnë të dhëna më të ulta në këtë drejtim. Këta punonjës ndihen komod dhe të plotësuar me atë çfarë u ofron vendi i punës. Nga studimi vihet re gjithashtu se niveli i kënaqësisë me nevojat e jashtme nuk duket të jetë më shumë tipike për kategoritë e tjera, diferenca ndërmjet tyre janë të pakonsiderueshme.

Tabela 61: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) në varësi të nivelit të arsimimit të punonjësve akademikë në lidhje me kënaqësinë me nevojat e jashtme në punë.

Niveli i kualifikimit		N	Minimumi	Maksimumi	Mesatarja	Devijimi standard
Nevojat e jashtme	Shkollë e lartë	11	52.00	85.00	69.0000	10.89954
	Master profes.	4	42.00	62.00	53.2500	8.77021
	Master shkenc.	168	28.00	92.00	61.7857	10.29048
	Doktoraturë	79	33.00	83.00	60.7722	9.56483
	Docent	34	45.00	81.00	62.2059	8.47735
	Prof. As. Dr	51	40.00	89.00	62.3333	11.84005
	Prof. Dr	25	39.00	78.00	59.3200	10.18872

Në vijimësi të analizës për të eksploruar në nivel më të avancuar statistikor këto diferenca, u përdor testi joparametrik Kruskal Wallis, që është ekuivalenti i testit parametrik ANOVA. Ky test zbuloi se megjithëse nga të dhënat primare ka dallime në rangun mesatar të kënaqësisë me nevojat e jashtme sipas nivelit të kualifikimit të punonjësve akademikë, ato nuk janë të vlefshme statistikisht: $\chi^2(6, n=372) = 9.586, p = .143 > \alpha = 0.05$, pra hipoteza zero pranohet (Shih tabelën 63).

Tabela 62: Rankimi mes nivelit të kualifikimit dhe kënaqësisë me nevojat e jashtme

	Niveli i kualifikimit	N	Rankimi mesatare
Nevojat e Jashtme	Shkollë e lartë (4 vjeçar)	11	240.27
	Master profesional	4	77.13
	Master shkencor	168	192.64
	Doktoraturë	79	180.89
	Docent	34	193.46
	Prof asoc Dr	51	180.85
	Prof Dr	25	158.88
	Total	372	

Tabela 63: Test Statistikor(a,b)

	Nevojat e jashtme
Chi-Square	9.586
df	6
Asymp. Sig.	.143

a Kruskal Wallis Test

b Variablat e grupuar: Niveli i arsimimit

Ky rezultat shpjegon faktin se kënaqësia e punonjësve me nevojat e jashtme në punë nuk ndikohet nga niveli i tyre i kualifikimit, pavarësisht diferencave në analizat deskriptive.

e. Marrëdhëniet mes viteve të punës në një institucion akademik dhe kënaqësisë me nevojat e jashtme në punë

Për të eksploruar lidhjet mes kategorive të ndryshme të punonjësve sipas vjetërsisë në arsim dhe kënaqësisë me nevojat e jashtme, u përdor testi joparametrik Kruskall Wallis, që është ekuivalenti i testit parametrik Anova. Punonjësit ishin ndarë në 7 grupe sipas vjetërsisë së tyre në arsim. Grupi 1: deri në 5 vjet; Grup 2: 6-10 vjet; Grupi 3: 11-15 vjet; Grupi 4: 16-20 vjet e kështu me radhë. Të dhënat primare edhe në këtë rast tregojnë shumë pak diferenca ndërmjet grupeve. Punonjësit më të vjetër në arsim shënojnë vlerat më të ulta të kënaqësisë, përkatësisht $\bar{X}=57.50$ për ata me mbi 30 vjet eksperiencë dhe $\bar{X}=59.88$ për kategorinë 26 – 30 vjet. Punonjësit që kanë më shumë se 30 vite punë janë vetëm 25% të kënaqur me atë që ofron puna, ndërsa pjesa tjetër (75%) mbajnë qëndrim neutral dhe ambivalent. Vendi i punës duhet të ofrojë nxitje të vazhdueshme për të plotësuar nevojat dhe kërkesat e punonjësve pasi mungesa e tyre sjell pakënaqësi dhe ulje të produktivitetit. Në pamje të parë duket si një marrëdhënie korrelacionale negative në këto grupe, ku rritja e vjetërsisë shoqërohet me uljen e kënaqësisë, gjë e cila duhet konfirmuar statistikisht. Ndërkohë që punonjësit që kanë një kohëzgjatje prej 21 deri në 25 vitesh në arsimin e lartë shënojnë dhe vlerën më të lartë të mesatares ($\bar{X}=63.37$) së kënaqësisë me nevojat e jashtme në punë. Për të përcaktuar me saktësi nëse vjetërisa në arsim shoqërohet me rritje ose ulje të kënaqësisë me nevojat e jashtme në punë, kërkohen analiza më të thelluara statistikore.

Tabela 64: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) për kategoritë e ndryshme të punonjësve akademikë sipas viteve të punës në fakultet në lidhje me kënaqësinë me nevojat e jashtme në punë.

Vjetërsia në fakultet	N	Minimumi	Maksimumi	Mesatarja	Devijimi standard	
Nevojat e jashtme	1. Deri në 5 vjet	156	28.00	92.00	62.5705	11.50266
	2. 6-10 vjet	96	33.00	83.00	60.7292	8.99647
	3. 11-15 vjet	53	45.00	85.00	62.0000	9.12098
	4. 16-20 vjet	18	40.00	82.00	61.1667	11.05202
	5. 21-25 vjet	16	54.00	79.00	63.3750	7.37451
	6. 26-30 vjet	17	48.00	76.00	59.8824	8.92246
	7. Mbi 30 vjet	16	39.00	78.00	57.5000	11.34901

Duke vazhduar më tej me analizat statistikore duket se nuk ekziston ndonjë marrëdhënie domethënëse mes viteve të punës në arsim dhe nevojave të jashtme. Pas kryerjes së testit Kruskal Wallis nuk rezultoi të ketë një diferencë të vlefshme nga pikëpamja statistikore, duke vërtetuar kështu dhe hipotezën zero: Chi-Square (χ^2) (6, n=372)= 6.713, p= .348 > $\alpha=0.05$ (Shih tabelën 66). Pra kënaqësia e punonjësve në lidhje me nevojat e jashtme në punë nuk ndryshon në varësi të viteve në arsim.

Tabela 65: Rankimi mes viteve të punës në fakultet dhe kënaqësisë me nevojat e jashtme

	Vitet e punës në fakultet	N	Rankimi mesatare
Nevojat e Jashtme	1-5 vjet	156	199.58
	6-10 vjet	96	174.83
	11-15 vjet	53	183.77
	16-20 vjet	18	185.42
	21-25 vjet	16	201.84
	26-30 vjet	17	165.59
	>30 vjet	16	146.09
	Total	372	

Tabela 66: Test Statistikor(a,b)

	Nevojat e jashtme
Chi-Square	6.713
df	6
Asymp. Sig.	.348

a Kruskal Wallis Test

b Variablat e grupuar: Vitet e punës në fakultet

f. Marrëdhëniet mes institucionit arsimor ku punojnë dhe kënaqësisë me nevojat e jashtme në punë

Kënaqësia me nevojat e jashtme në punë është parë edhe në varësi të universiteteve përkatëse ku punonjësit akademikë japin mësim. Kështu nga të dhënat primare shohim diferenca nga një universitet në tjetrin, por këto diferenca nuk janë lineare në rend rritës ose zbritës. Pavarësisht kësaj, më të kënaqurit me mundësinë që u ofron vendi i punës për të plotësuar nevojat bazë (pagesat, kushtet, marrëdhëniet me drejtuesit dhe ato ndërpersonale), shfaqen punonjësit

akademikë të Universitetit të Gjirokastrës ($\bar{x}=67.78$, $DS=9.91$), pasuar nga Elbasani ($\bar{x}=66.64$), Korça ($\bar{x}=66.26$) dhe Sportet ($\bar{x}=66.09$). Ndërkohë që punonjësit e përfshirë nga Universiteti i Vlorës ($\bar{x}=56.00$) dhe ai Politeknik ($\bar{x}=57.25$) shënojnë pikët më të ulta të mesatares krahasuar me të tjerët, gjë që tregon se nuk janë shumë të kënaqur me plotësimin e nevojave të jashtme në punë. Në këto dy universitete renditen shumë pak punonjës të kënaqur, përkatësisht Vlora me rreth 10% dhe Politekniku me 11%. Duke vazhduar më tej me të dhënat deskriptive shohim rezultate pothuajse të njëjta në disa universitete. Kështu Universiteti i Tiranës, Mjekësisë, Shkodrës dhe ai Bujqësor janë të kënaqur pothuajse njësoj me plotësimin e nevojave të jashtme në vendin e tyre të punës. Në nivele të ngjashme renditen dhe punonjësit e Universitetit të Durrësit ($\bar{x}=61.61$) dhe Arteve ($\bar{x}=62.91$).

Tabela 67: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) sipas institucionit arsimor ku punojnë në lidhje me kënaqësinë me nevojat e jashtme në punë.

	Inst arsimor	N	Minimumi	Maksimumi	Mesatarja	Devijimi standard
Nevojat e jashtme	Arteve	12	45.00	79.00	62.9167	7.92531
	Bujqësor	39	42.00	82.00	60.7949	10.74141
	Durrësit	47	31.00	92.00	61.6170	12.87997
	Elbasanit	28	51.00	78.00	66.6429	7.59246
	Gjirokastrës	18	48.00	85.00	67.7778	9.91467
	Korçës	27	46.00	81.00	66.2593	7.22492
	Mjekësisë	24	35.00	77.00	60.8333	9.25328
	Politeknik	36	44.00	80.00	57.2500	6.69061
	Shkodrës	40	28.00	85.00	60.5250	12.05965
	Sporteve	22	45.00	88.00	66.0909	10.56458
	Tiranës	50	42.00	83.00	60.2600	9.59551
	Vlorës	29	33.00	66.00	56.0000	7.68115

Pra si përfundim nga të dhënat primare të përfuara mund të themi se ka diferenca në radhët e punonjësve akademikë lidhur me kënaqësinë me nevojat e jashtme në punë, në varësi të universitetit ku ata punojnë. Skajet ekstreme të vlerave i përkasin Universitetit të Gjirokastrës me nivelin më të lartë të kënaqësisë dhe Universitetit të Vlorës me nivelin më të ulët.

Në vijimësi të analizës, për të konfirmuar në nivel më të avancuar statistikor ndryshimet mes universitetit dhe nevojave të jashtme në punë, u përdor testit joparametrik Kruskal Wallis.

Nga të dhënat rezultuan diferenca të vlefshme statistikiisht, duke mbështetur kështu ndryshimet e përfutuara nga analiza deskriptive dhe duke hedhur poshtë hipotezën zero: Chi-Square (χ^2) (11, n=372)= 50.848, $p < 0.001$ (Shih tabelën 69). Edhe në këtë rast shohim që punonjësit e Universitetit të Gjirokastrës (Rankimi mesatare= 248) janë më të motivuar krahasuar me të tjerët, ndërsa ata të Universitetit të Vlorës me vlerat më të ulta (Rankimi mesatare= 125). Pra kënaqësia e punonjësve akademikë në lidhje me nevojat e jashtme në punë ndryshon në varësi të universitetit, ku ata punojnë dhe kushteve që ai plotëson.

Tabela 68: Rankimi mes institucionit arsimor ku punojnë dhe kënaqësisë me nevojat e jashtme

	Institucioni arsimor	N	Rankimi mesatare
Nevojat e jashtme	Arteve	12	205.54
	Bujqësor	39	176.40
	Durrësit	47	184.89
	Elbasanit	28	245.18
	Gjirokastrës	18	248.92
	Korçës	27	248.06
	Mjekësisë	24	187.83
	Politeknik	36	126.01
	Shkodrës	40	179.50
	Sporteve	22	232.61
	Tiranës	50	166.64
	Vlorës	29	125.00
	Total	372	

Tabela 69: Test Statistikor(a,b)

	Nevojat e jashtme
Chi-Square	50.848
df	11
Asymp. Sig.	.000

a Kruskal Wallis Test

b Variablat e grupuar: Universiteti

4.8. Gjetjet për objektivin e studimit numër shtatë - Marrëdhëniet mes variablave demografik dhe karakteristikave të nevojave të jashtme në punë tek punonjësit akademikë

Për këtë objektivi të fundit të studimit, është ngritur pyetja kërkimore numër dhjetë.

4.8.1. Pyetja kërkimore nr 10: Cila është marrëdhënia mes karakteristikave të nevojave të jashtme (pagesa, kushte pune, marrëdhënie ndërpersonale, marrëdhënie me drejtuesit) dhe variablave demografikë (mosha, gjinia, statusi civil, niveli arsimor, vitet e punës në një institucion akademik etj)? (H_0 - nuk ka diferenca në varësi të të dhënave demografike dhe H_a - ka diferenca).

a. Marrëdhëniet mes gjinisë dhe karakteristikave të nevojave të jashtme në punë

Për të parë nëse ka diferenca të vlefshme në pikëpamjen statistikore mes gjinisë dhe karakteristikave përkatëse të nevojave të jashtme në punë (pagesa/përfitime, kushte pune, marrëdhënie me drejtuesit, marrëdhënie ndërpersonale me kolegët), u përdor testi joparametrik Mann-Whitney. Të dhënat primare japin diferenca mes meshkujve dhe femrave në secilin dimension. Kështu femrat shfaqen më të kënaqura (Rankimi mesatare= 188) se meshkujt (Rankimi mesatare= 183) lidhur me kushtet, mjetet dhe pajisjet në vendin e punës. Ato shënojnë vlera më të mëdha edhe për pagesat e përfitimet që marrin si dhe marrëdhëniet me drejtuesit. (Rankimi mesatare=187). I vetmi dimension ku meshkujt ndihen më mirë dhe të kënaqur i përket marrëdhënieve ndërpersonale (Rankimi mesatare= 195) me një diferencë të konsiderueshme krahasuar me femrat (Rankimi mesatare= 180).

Por pavarësisht kësaj, në analiza më të avancuara rezultatet e testit nuk konfirmojnë nga pikëpamja statistikore asnjë diferencë mes meshkujve dhe femrave për marrëdhëniet ndërpersonale ($U=15031$, $z=-1.297$, $p=.195$); kushtet e punës ($U=15872$, $z=-.455$, $p=.649$); pagesat/përfitimet ($U=16065$, $z=-.263$, $p=.792$); dhe marrëdhëniet me drejtuesit ($U=16033$, $z=-.296$, $p=.767$) Gjinia nuk ndikon në kënaqësinë e punonjësve lidhur me kushtet e punës, marrëdhëniet ndërpersonale me kolegët, marrëdhëniet me drejtuesit dhe përfitimet apo pagesën që marrin nga puna që bëjnë, pra hipoteza zero pranohet.

Tabela 70: Testi Mann-Whitney për gjininë në lidhje me karakteristikat e nevojave të jashtme

	Gjinia	N	Rankimi i mesatarev	Shuma e mesatarev	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig. (2-tailed)
Marrëdhënie	Mashkull	142	195.65	27782.00				
Ndërpersonale	Femër	230	180.85	41596.00				
	Total	372			15031.000	41596.000	-1.297	.195
Kushte Pune	Mashkull	142	183.28	26025.50				
	Femër	230	188.49	43352.50				
	Total	372			15872.500	26025.500	-.455	.649
Pagesa/Perfitim	Mashkull	142	184.64	26218.50				
	Femër	230	187.65	43159.50				
	Total	372			16065.500	26218.500	-.263	.792
Marrëdhënie	Mashkull	142	184.41	26186.50				
Drejtuesit	Femër	230	187.79	43191.50				
	Total	372			16033.500	26186.500	-.296	.767

Variablat e grupuar: Gjinia

b. Marrëdhëniet mes moshës dhe karakteristikave të nevojave të jashtme në punë

Katër nevojat e jashtme në punë janë analizuar edhe në varësi të moshës së punonjësve akademikë. Nga analizat primare duket se punonjësit mbi 66 vjeç janë më të kënaqur krahasuar me të gjitha grupmoshat e tjera me marrëdhëniet ndërpersonale ($\bar{X} = 4.20$) dhe marrëdhëniet me drejtuesit ($\bar{X} = 3.85$). Interesant mbetet fakti se kjo kategori shënon pikët më të ulta përsa i përket kushteve të punës ($\bar{X} = 2.48$) dhe pagesave e përfitimeve që marrin nga puna ($\bar{X} = 2.60$). Duket se me vitet që kalojnë punonjësit presin të përfitojnë më shumë të mira materiale nga puna që kanë, ndërkohë që marrëdhëniet njerëzore konsolidohen dhe forcohen më tepër. Ky rezultat konfirmohet edhe nga punonjësit e grupmoshës deri 25 vjeç, të cilët janë më të kënaqur me pagesën që marrin ($\bar{X} = 3.16$) dhe kushtet që u ka krijuar vendi i punës ($\bar{X} = 3.18$). Marrëdhëniet me drejtuesit mbeten problematike për ta ($\bar{X} = 3.50$) ndryshe nga të gjitha kategoritë. Diferencat mes grupmoshave të tjera janë evidente, por jo shumë domethënëse. Por pavarësisht kësaj, pa testuar marrëdhënien edhe nga pikëpamja statistikore, nuk mund të themi me siguri nëse një grupmoshë është më e kënaqur në krahasim me të tjerat. Ndaj për të identifikuar nëse ka ose jo ndryshime në nivelin e kënaqësisë lidhur me plotësimin e nevojave të jashtme në grupmosha të ndryshme të punonjësve, u përdor testi joparametrik Kruskal Wallis. Pas kryerjes së testit nuk rezultoi të ketë

një diferencë të vlefshme nga pikëpamja statistikore te grupet e ndryshme moshore të punonjësve akademikë lidhur me marrëdhëniet ndërpersonale në punë: Chi-Square (χ^2) (5, n=372)= 4.624, p= .463; kushtet e punës: Chi-Square (χ^2) (5, n=372)= 6.141, p= .293; pagesat dhe përfitimet: Chi-Square (χ^2) (5, n=372)= 6.508, p= .260; marrëdhëniet me drejtuesit: Chi-Square (χ^2) (5, n=372)= 1.483, p= .915 (*Shih tabelën 71*). Këto të fundit nuk ndikohen nga mosha e punonjësve, pra hipoteza zero edhe në këtë rast vërtetohet.

Tabela 71: Test Statistikor(a,b)

	Marrëdhëniet ndërpersonale	Kushtet e punës	Pagesa/përfitime	Marrëdhëniet me drejtuesit
Chi-Square	4.624	6.141	6.508	1.483
df	5	5	5	5
Asymp. Sig.	.463	.293	.260	.915

a Testi Kruskal Wallis

b Variablat e grupuar: Mosha

c. Marrëdhëniet mes statusit civil dhe karakteristikave të nevojave të jashtme në punë

Për të identifikuar në nivel më të avancuar statistikor ndryshimet mes statusit civil dhe dimensioneve të potencialit të brendshëm motivues në punë, u përdor testit joparametrik Kruskal Wallis. Nga të dhënat rezultuan diferenca të vlefshme statistikisht vetëm mes marrëdhënies me drejtuesit, duke hedhur poshtë në këtë rast hipotezën zero: Chi-Square (χ^2) (4, n=372)= 11.636, p= .020 (*Shih tabelën 73*). Kështu punonjësit e martuar (Rankimi mesatare= 196) janë më të kënaqurit krahasuar me grupet e tjera në lidhje me marrëdhëniet që kanë me drejtuesit në punën e tyre. Të dytët renditen punonjësit që kanë humbur bashkëshortin (Rankimi mesatare= 177), ndërkohë që vlera më të ulta shënojnë të divorcuarit (Rankimi mesatare= 106). Këto diferenca ekstreme vihen re edhe në dimensionin e marrëdhënies ndërpersonale, ku punonjësit e martuar janë më të kënaqur (\bar{X} =3.70) krahasuar me grupet e tjera në përgjithësi dhe punonjësit e divorcuar në veçanti (\bar{X} =3.36). Përsa i përket kushteve të punës, të dhënat tregojnë vlera më të larta në radhët e punonjësve të ve (\bar{X} =3.28) dhe beqar (\bar{X} =3.18). Ndërkohë, nga rezultatet primare më të kënaqur me pagesat rezultojnë punonjësit beqar (\bar{X} =2.98), edhe pse në nivele nën mesatare.

Pavarësisht se në pamje të parë këto gjetje duken interesante dhe domethënëse, ato nuk janë të vërtetuara statistikisht dhe nuk na lejojnë të bëjmë përgjithësime. Si përfundim nga të dhënat mund të themi se vetëm marrëdhëniet me drejtuesit ndikohen nga statusi civil i punonjësve.

Tabela 72: Rankimi mes statusit civil dhe marrëdhënieve me drejtuesit

	Statusi civil	N	Rankimi mesatare
Marrëdhënie me drejtuesit	Beqar/e	84	176.38
	I/e martuar	254	196.00
	I/e divorcuar	14	105.75
	I/e ve	5	177.10
	Bashkëjetesë	15	160.87
	Total	372	

Tabela 73: Test Statistikor(a,b)

	Marrëdhëniet ndërpersonale	Kushtet e punës	Pagesa/përfitime	Marrëdhëniet me drejtuesit
Chi-Square	7.517	4.738	2.700	11.636
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.111	.315	.609	.020

a Testi Kruskal Wallis

b Variablat e grupuar: Statusi civil

d. Marrëdhëniet mes nivelit të arsimimit dhe karakteristikave të nevojave të jashtme në punë

Testi Kruskal-Wallis zbuloi se nuk ka një diferencë të vlefshme nga pikëpamja statistikore, në nivelin e kënaqësisë lidhur me marrëdhëniet ndërpersonale, kushtet e punës, pagesa/përfitimet sipas nivelit të kualifikimit të punonjësve ($p = .414$, $p = .273$, $p = .602$). Ndërkohë, që nga të dhënat e testit, vëmë re diferenca të vlefshme statistikisht vetëm në marrëdhëniet me drejtuesit: Chi-Square (χ^2) (6, $n=372$)= 13.667, $p = .034$, pra hipoteza zero bie poshtë (*Shih tabelën 75*). Kështu punonjësit më të kënaqur me këtë dimension i përkasin kategorisë docent (Rankimi mesatare= 206) dhe ata më pak të kënaqur kategorisë “master profesional” (Rankimi mesatare= 76). Këta të fundit shënojnë rezultate të ulta edhe në dimensionet e tjera më sipër

dhe renditen si punonjësit më pak të motivuar dhe të pakënaqur me punën që kanë. Edhe punonjësit që mbajnë nivelin më të lartë të kualifikimit shprehin pakënaqësi lidhur me marrëdhëniet që kanë me drejtuesit në punën e tyre. Duket se me kualifikimin e punonjësve, marrëdhëniet me drejtuesit dobësohen dhe këta të fundit shprehin pakënaqësi. Megjithatë kjo marrëdhënie nuk është lineare ndaj nuk mund të themi me siguri nëse rritja e një variabli sjell uljen ose ngritjen e tjetrit. Nga testi joparametrik Kruskal Wallis rezulton se ka diferenca të vlefshme statistikisht, gjë që thekson faktin se niveli i kualifikimit të punonjësve ndikon në marrëdhëniet e tyre me drejtuesit.

Tabela 74: Rankimi mes nivelit të arsimimit dhe marrëdhënieve me drejtuesit

	Niveli i arsimimit	N	Rankimi mesatare
Marrëdhënie me drejtuesit	Shkollë e lartë (4 vjecar)	11	201.64
	Master profesional	4	76.13
	Master shkencor	168	197.18
	Doktoraturë	79	187.15
	Docent	34	206.00
	Prof asoc Dr	51	163.94
	Prof Dr	25	143.14
	Total	372	

Tabela 75: Test Statistikor(a,b)

	Marrëdhëniet ndërpersonale	Kushtet e punës	Pagesa/përfitime	Marrëdhëniet me drejtuesit
Chi-Square	6.083	7.549	4.558	13.667
df	6	6	6	6
Asymp. Sig.	.414	.273	.602	.034

a Testi Kruskal Wallis

b Variablat e grupuar: Niveli i kualifikimit

e. Marrëdhëniet mes viteve të punës në institucion akademik dhe karakteristikave të nevojave të jashtme në punë

Marrëdhëniet e fundit e marrë në shqyrtim në këtë seksion është ajo mes viteve të punës në fakultet dhe dimensioneve të nevojave të jashtme. Të dhënat primare rendisin në nivelet më të

larta në marrëdhëniet ndërpersonale punonjësit me vjetërsi në arsim 21 deri në 25 vjet ($\bar{X}=3.86$). Përsa i përket kushteve të punës më të kënaqur duken punonjësit e rinj ($\bar{X}=3.15$) dhe më pak të kënaqur ata që kanë shumë vite eksperiencë në arsimin e lartë ($\bar{X}=2.52$) Ndërkohë rezultate pothuajse të ngjashme sa më sipër ka edhe lidhur me pagesat apo përfitimet që marrin. Së fundi, të dhënat primare tregojnë se punonjësit që ndihen më mirë në marrëdhënie me drejtuesit janë ata me 6 deri në 10 vjet eksperiencë ($\bar{X}= 3.62$).

Në vijëmbasi të analizës për të eksploruar në nivel më të avancuar statistikor këto diferenca, u përdor testi joparametrik Kruskall Wallis, që është ekuivalenti i testit parametrik ANOVA. Ky test zbuloi se këto diferenca nuk janë të vlefshme statistikisht pasi në të gjitha rastet vlerat janë më të mëdha se .05. Pra kënaqësia e punonjësve në lidhje me marrëdhëniet ndërpersonale, kushtet e punës, pagesa – përfitimet dhe marrëdhëniet me drejtuesit nuk ndryshon në varësi të viteve në arsim. Hipoteza zero në këtë rast pranohet.

Tabela 76: Test Statistikor(a,b)

	Marrëdhëniet ndërpersonale	Kushtet e punës	Pagesa/ përfitime	Marrëdhëniet me drejtuesit
Chi-Square	5.003	10.472	10.521	5.947
df	6	6	6	6
Asymp. Sig.	.543	.106	.104	.429

a Testi Kruskal Wallis

b Variablat e grupuar: Vitet e punës në fakultet.

KAPITULLI I PESTË

DISKUTIMI I REZULTATEVE

Ky kapitull prezanton një përmbledhje të gjetjeve kryesore të studimit dhe i diskuton ato në kontekstin e literaturës. Qëllimi i këtij studimi ishte të përshkruante dhe identifikonte nivelin e motivimit në punë në radhët e personelit akademik me kohë të plotë në arsimin e lartë publik në Shqipëri në lidhje me faktorët që ndikojnë në të, si dhe të maste marrëdhënien që ekziston ndërmjet motivimit dhe nevojave të jashtme si: kushtet e punës, pagesa/kompensimi për punën e bërë, marrëdhëniet ndërpersonale dhe marrëdhëniet me drejtuesit. Gjithashtu u analizuan një sërë faktorësh demografik që lidheshin drejtpërdrejtë me variablat e cituar mësipër. Ky është një studim eksplorues dhe si i tillë nuk mund të flitet për marrëdhënie shkak – pasojë. Megjithatë duke mbajtur në fokus pyetjet kërkimore dhe objektivat e parashikuar është tentuar të përcaktohet një prirje dhe marrëdhënie korrelacionale ndërmjet ndryshoreve. Pas aplikimit në terren të pyetësorve u mbledhën dhe u analizuan të dhënat në funksion të qëllimit të studimit duke gjeneruar rezultate të përgjithshme dhe specifike. Në vazhdim do të diskutohen gjetjet kryesore duke i krahasuar me studime të tjera të mëparshme nga autorë të ndryshëm, si dhe do të paraqitet këndvështrimi i studiueses lidhur me to në kuadrin e kontekstit shqiptar.

5.1. Diskutime për objektivin e parë të studimit: Niveli i motivimit në punë tek punonjësit akademikë

Në këtë kontekst, do të diskutohen gjetjet që janë realizuar për pyetjen e parë dhe të dytë të kërkimit.

5.1.1. Diskutime për pyetjen kërkimore nr 1: Cili është niveli i motivimit në punë në radhët e personelit akademik me kohë të plotë në universitetet publike në Shqipëri?

Motivimi në punë është parë si një koncept gjithëpërfshirës dhe shumëdimensional i përbërë nga një sërë faktorësh që kanë nevojë për vëmendje të veçantë. Ai përmban forca të brendshme që nxisin individin për të vepruar, ndikuar këto nga shumë elementë të jashtëm si kushte pune të favorshme, marrëdhënie ndërpersonale pozitive dhe shpërblim në përputhje me kontributin personal. Në këtë punim motivimi në punë është matur përmes “Shkallës së kategorizimit të punës”, e cila përbëhet në tërësinë e saj nga pesë karakteristika bazë. Nga të dhënat primare të pasqyruara në kapitullin e “Rezultateve të studimit”, ka rezultuar se mesatarja e nivelit të motivimit në punë për punonjësit akademik të përzgjedhur në këtë studim është 53.06 dhe $ds = 20.27$, me vlera minimale $\bar{X}=9.83$ dhe maksimale $\bar{X}=114.58$. Në bazë të pikëve të llogarituta sipas Champoux, të pasqyruara edhe në kapitullin “Metodologjia”, këto rezultate më pas grumbullohen në “Nivel i lartë motivimi” në kufirin e pikëve 85 – 125, duke vazhduar me “Nivel i moderuar” për pikët 43 – 84 dhe “Nivel i ulët” për respondentët që përftojnë 1 – 42 pikë. Nga ky rezultat duket se personeli akademik është i kënaqur në nivel të moderuar me faktorët motivacional në punë, motivohet për të dhënë maksimumin dhe ka shanse të mira për të ecur përpara. Nga këta 30.6% janë shprehur se puna që bëjnë nuk i motivon shumë dhe nuk shërben si një nxitëse apo shtysë e brendshme për të punuar, 62.9% motivohen mesatarisht duke theksuar se u pëlqen deri diku ajo që bëjnë cdo ditë dhe 6.5% prej tyre shprehen se janë shumë të motivuar në punë dhe ajo shërben si një nxitëse e brendshme për ta. Mësimdhënia është parë si një profesion që kërkon pavarësi për të punuar dhe ndjenjë të lartë përgjegjësie. Në terma më konkretë, shohim që vlerat më të larta të mesatares janë në pyetjet që masin mundësinë që u krijon puna për të përdorur të gjitha aftësitë dhe njohuritë që ata kanë, pasuar nga autonomia në punë. Kjo e fundit mbetet një variabël i rëndësishëm edhe në përlllogaritjen e pikëve totale të motivimit në punë sipas formulës të pasqyruar në kapitullin “Metodologjia”.

Duke hedhur vështrimin në studime të mëparshme nga autorë të ndryshëm, shohim që rezultatet janë specifike dhe është e vështirë për të ngritur modele të njëjta. Megjithatë, mund të pohohet që linja të përbashkëta lidhur me këtë pjesë të punimit ekzistojnë. Kështu rezultatet e Newby treguan që punonjësit e përfshirë në studim ishin relativisht të kënaqur dhe të motivuar me punën e tyre. Edhe Lawrence shprehet se subjektet ndihen deri diku të kënaqur me punën e tyre, por kërkojnë përmirësim të kushteve të jashtme të punës të cilat ndikojnë në performancën akademike të gjithësecilit. Duke vazhduar më tej në kohë, Ud Din & Inamullah theksojnë se pavarësisht rezultateve të kënaqshme lidhur me motivimin në punë, rol të rëndësishëm në

arsimin e lartë luajnë edhe kushtet e punës, mundësia për të përdorur aftësitë dhe mjeshtëritë individuale si dhe autonomia në mësimdhënie. Zhang në punimin e tij citon gjithashtu që puna tërheqëse, promovimi dhe rritja profesionale ishin elementët primarë në motivimin e punonjësve akademikë. Në të gjitha rastet motivimi shfaqet në nivele mesatare dhe asnjëherë i plotësuar tërësisht. Personeli akademik është i motivuar në punën e tij, por ka sërish hapësira që duhen përmirësuar dhe ndryshuar. Kjo për vetë faktin se koncepti i motivimit në punë mbetet një variabël shumë dinamik, i ndikuar nga një sërë forcash të brendshme dhe të jashtme njëherazi. Ai ndryshon në varësi të llojit të punës, postit dhe pozicionit që mban punonjësi, moshës, gjinisë, nivelit arsimor, vjetërsisë në punë etj.

Si përfundim mund të themi se punonjësit kanë një tendencë pozitive për të qenë të motivuar së brendshmi në punën e tyre, por s'mund të themi që janë plotësisht të motivuar apo të pamotivuar. Ndaj rekomandohen përpjekje të vazhdueshme si nga punonjësit ashtu dhe nga vetë institucioni për të rritur më tej nivelin e përgjithshëm të motivimit në punë.

5.1.2. Diskutime për pyetjen kërkimore nr 2: Cilat janë karakteristikat e motivimit në punë në radhët e personelit akademik me kohë të plotë në universitetet publike në Shqipëri

Rezultatet e këtij studimi tregojnë se në përgjithësi niveli i plotësimit të karakteristikave të motivimit në punë nga punonjësit akademikë të përfshirë në studim është mbi mesatar. Krahasuar me mesataren e përgjithshme të shkallës që mat motivimin në punë, mund të themi që nuk ka diferenca të konsiderueshme, megjithatë karakteristikat (llojshmëria e mjeshtërive, identiteti dhe rëndësia e detyrës, autonomia, feedback-u) e analizuar më vete shfaqin vlera më të larta në mesatare. Tendanca e plotësimit të tyre është pozitive, por përsëri mbetet larg nivelit më të mirë të mundshëm. Kështu 25.8% e punonjësve janë plotësisht dakord me mundësinë që u krijon vendi i punës për të përdorur të gjitha aftësitë dhe njohuritë që ata kanë, 29.8% ndihen plotësisht të pavarur në punë, për 22.6% të tyre puna është plotësisht e rëndësishme, 19.4% shprehen shumë të kënaqur me feedback-un që marrin dhe vetëm 4% mendojnë që mund të kryejnë vetë punën nga fillimi në fund me rezultat lehtësisht të dukshëm. Gjithashtu nëse i referohemi përqindjes së punonjësve të pakënaqur lidhur me mundësinë që u ofron vendi i punës

për të plotësuar karakteristikat e mësipërme, shohim që nuk e kalojnë shifrën 12%. Kjo tregon në përgjithësi një situatë optimiste në radhët e personelit akademik lidhur me motivimin në punë.

a. Llojshmëria e mjeshtërive në punë tek punonjësit akademikë – kjo i referohet

shkallës me të cilën një punë kërkon llojshmëri aktivitetesh që përfshijnë përdorimin e mjeshtrove dhe talenteve të ndryshme duke ndikuar kështu në përfshirje, motivim dhe produktivitet. Të dhënat e studimit tregojnë se llojshmëria e mjeshtrove është dimensiononi me vlera më të larta të mesatares ($\bar{X}= 3.94$; $ds=.52$), pasuar kjo nga autonomia dhe feedback-u në punë. Pjesa mbizotëruese e pjesëmarrësve (81.4%) shprehen se puna i plotëson pritshmëritë e tyre mbi mundësinë për të vënë në zbatim njohuritë dhe shkathtësitë e gjithësecilit. Një përqindje shumë e vogël (1.9%) nuk janë dakord lidhur me këtë dhe 16.7% e subjekteve janë të lëkundur në dhënien e përgjigjeve. Ajo që ata bëjnë është e larmishme dhe kërkesat e punës nuk janë gjithmonë të njëjta, duke i nxitur kështu të gjejnë të gjitha format dhe mënyrat e mundshme për t'i përmbushur ato. Kjo lidhet edhe me profilin e punës së pedagogëve të cilët duhet të përshtasin informacionin që kanë me nivelin akademik të studentëve sipas programeve që ata ndjekin. Po kështu të dhënat tregojnë se shumëllojshmëria e detyrave në punë ndikon në kënaqësi dhe përkushtim. Kjo është bazuar në pikëpamjen se llojshmëria në aftësi ka efekte të forta në rritjen e potencialit motivues ndaj punës, duke lënë të kuptohet se sa më i madh të jetë variacioni i aftësive të ndryshme që punonjësit janë në gjendje të shfrytëzojnë në punët e tyre, aq më i lartë do të jetë rezultati që pritet. Punonjësit shprehen se puna u kërkon të përdorin të gjitha aftësitë dhe njohuritë e tyre ($\bar{X}= 4.42$). Ata bëjnë detyra të ndryshme duke vënë në zbatim njohuritë dhe aftësitë që kanë ($\bar{X}= 4.22$). Në një studim nga Scott et al në vitin 2005 mbi perceptimin e punonjësve lidhur me karakteristikat e punës së tyre, domethënia e detyrës dhe llojshmëria e mjeshtërive ishin më shumë prezente krahasuar me informacionin që jepte puna. Për këtë arsye, ndikimi më i rëndësishëm në rritjen e motivimit për të punuar vjen nga natyra e punës të caktuar nga vetë institucioni. Ndaj nëse puna përfshin shumëllojshmëri të mjaftueshme, sfidë dhe qëllim për të përdorur aftësitë e dikujt, punonjësi ka gjasa ta pëlqejë atë. Pra të jesh pedagog me kohë të plotë në institucionet e arsimit të lartë lidhet me një nivel të lartë prestigji dhe kënaqësie. Është vështirë të punësohesh në këto struktura, por pasi futesh ato i krijojnë mundësi punonjësit të përshtatet me kërkesat e vetë profesionit. Mësimdhënia mbetet një art ku secili përshtatet me

kërkesat e saj. Kjo bën që punonjësi ta pëlqejë atë që bën cdo ditë dhe të motivohet së brendshmi në punë.

b. Autonomia në punë tek punonjësit akademikë – një prej faktorëve që luan rol në motivimin e punonjësve dhe papërfundim atyre akademik është autonomia apo liria akademike. Kjo i referohet dhënies së lirisë më të madhe në mënyrë që punonjësi të mund të kryejë vetë punën dhe rritjen e përgjegjësisë duke reduktuar kontrollin e jashtëm. Fuqizimi i mësimdhënësit qëndron në lirinë akademike, planifikimin e mësimëve, formatimin e programit dhe seleksionimin e librave të mësimi për vetërekomandim studentëve dhe jo nga departamenti. Autonomia është një faktor i rëndësishëm në motivimin e punonjësve akademikë. Kur ata kanë liri në dizejimin e kurseve, menaxhimin e klasës dhe skemën e vlerësimit, ndihen më të sigurt dhe inisatorë krahasuar me ata të cilët udhëzohen gjithmonë për detyrat e tyre. Edhe në këtë studim punonjësit shfaqen të kënaqur në nivel mbimesatar ($\bar{x}=3.71$) me pavarësinë që u krijon institucioni për ta kryer punën vetë nga fillimi në fund. Kjo do të thotë se në përgjithësi ky dimension shfaqet mjaftueshëm i plotësuar. Kështu pothuajse 70% e tyre shprehen se kanë lirinë e nevojshme për të ushtruar punën si mësimdhënës dhe për të marrë përgjegjësitë përkatëse, sikundër kemi edhe punonjës (9.7%) që theksojnë se kanë shumë kontroll në atë që bëjnë. Në radhët e tyre, rezultatet tregojnë gjithashtu që 20.4% e punonjësve ndihen mesatarisht të pavarur në punë. Ndërkohë lidhur me angazhimin dhe kontributin në vendimet që merren në interes të fakultetit, nga përgjigjet vihet re që mendimi dhe opinioni i tyre nuk merret shumë në konsideratë ($\bar{x}= 3.47$). Pra punonjësit akademikë të përfshirë në këtë studim, shprehen se institucioni arsimor ku punojnë u krijon mundësi të kryejnë vetë punën e tyre nga fillimi në fund duke marrë të gjitha përgjegjësitë, por në vendimet e përbashkëta mendimi i tyre nuk dëgjohet gjithmonë. Kjo të bën të mendosh që sistemi mbetet ende i centralizuar ku udhëzimet vijnë nga strukturat drejtuese dhe pjesa tjetër vetëm i zbaton ato. Punonjësit akademikë ndihen të lirë të veprojnë brenda klasës por jo në interes të fakultetit. Ata shprehen gjithashtu se kanë mundësi të vendosin vetë për punën e tyre, por mungojnë hapësirat e mjaftueshme në disa raste. Kur punonjësit akademikë kanë pavarësi në kryerjen e aktivitetit të përditshëm, ndihen zot të punës së tyre dhe ndërmarrin më shumë iniciativa personale. Mësimdhënia është një profesion që kërkon pavarësi për të punuar dhe ndjenjë të lartë përgjegjësie. Në një studim të Deci & Ryan punonjësit që ishin shumë të kontrolluar në punën e tyre dhe ata me shumë pak kontroll, shfaqën

nivele të ulta të motivimit dhe rezultateve në punë. Ndërkohë që punonjësit që i përkisnin niveleve të moderuara, performuan më mirë dhe ishin të kënaqur me punën. Në shumë studime autonomia e detyrës ka rezultuar të jetë parashikuesi më sinjifikant i motivimit të brendshëm në punë.

Pra si përfundim mund të themi se punonjësit akademikë ndihen të pavarur në punën e tyre si mësimdhënës, por jo shumë të angazhuar në vendimet që merren në interes të institucionit. Ndoshta është vetë natyra e punës që krijon më tepër shanse për autonomi.

c. Feedback-u në punë tek punonjësit akademikë - të dhënat tregojnë se vlerësimi dhe informimi i vazhdueshëm ndikon pozitivisht në përfshirjen dhe angazhimin në punë, parandalon gabimet dhe nxit përpjekjet. Në këtë studim feedback-u në punë renditet i treti në radhët e faktorëve që ndikojnë në nxitjen e brendshme të punonjësve akademikë për të kryer më së miri atë që u është ngarkuar, me një mesatë 3.70 dhe devijim standard .60. Rezultatet tregojnë gjithashtu se është vetë puna ($\bar{X}= 4.05$; $ds= .77$) ajo që i informon punonjësit akademikë, sa mirë janë duke punuar më shumë se feedback-u që marrin nga kolegët dhe drejtuesit e tyre ($\bar{X}= 3.40$; $ds= 1.1$). Të dhënat në këtë studim tregojnë se pavarësisht numrit të ulët të punonjësve që janë të pakënaqur me feedback-un në punë në përgjithësi (4.3%), ka diferenca mes tyre përsa i përket informacionit që marrin nga vetë puna dhe atij që marrin nga drejtuesit apo kolegët. Kështu 12.4% e punonjësve janë të pakënaqur nga feedback-u që presin nga drejtuesit mbi cilësinë e asaj që bëjnë krahasuar kjo me 1.3% që shprehin pakënaqësi për vetë punën. Pjesëmarrësit e përfshirë në studim informohen më së shumti nga rezultatet e dukshme të punës së tyre (75.8%), sesa vlerësimet që marrin nga kolegët dhe drejtuesit (57.3%). Cilësia e asaj që ata bëjnë shërben si një mënyrë reflektimi dhe përmirësimi. Këtë informacion punonjësit akademikë e marrin gjerësisht nga studentët, të cilët shprehin kënaqësi dhe angazhim në rastin, kur mësimdhënia është efektive. Rezultatet e tyre akademike janë një tjetër tregues pozitiv mbi punën e kryer. Feedback-u në punë mbetet një variabël i rëndësishëm dhe me ndikim në motivimin për të punuar. Nëse punonjësit nuk informohen mbi ecurinë dhe cilësinë e punës që kryejnë, përpjekjet individuale ulen e si rezultat dhe motivimi bie. Në këtë rast punonjësit akademikë gjejnë kënaqësi në vlerësimet dhe mirënjohjen që marrin nga studentët, por kërkojnë të njëjtët gjë edhe nga drejtuesit e tyre. Ata shprehen mesatarisht të kënaqur në këtë drejtim, ndaj ka ende vend për

përmirësime. Vetë institucioni arsimor duhet t'u sigurojë feedback punonjësve të tij, për të krijuar mjedise të hapura komunikimi. Kjo mund të kërkojë futjen e sistemeve të shpërblimit monetar dhe moral, për punonjësit që kanë performancë më të mirë në punë. Mufflin trajton të njëjtën pikë, kur përshkruan se mungesa e feedback-ut çon në rritjen e frustracionit dhe ky shqetësim ndikon negativisht në performancën akademike. Për më tepër, Short vëren se fuqizimi i punonjësve akademikë është një proces në të cilin ata do të zhvillojnë aftësinë për t'u rritur dhe për të zgjidhur problemet e tyre. Ai shpjegon se vendimmarrja, rritja profesionale, statusi, vetë-efikasiteti, autonomia dhe feedback-u janë gjashtë dimensionet e fuqizimit të tyre në punë

d. Rëndësia (domethënia) e detyrës tek punonjësit akademikë – ky dimension përfshin rëndësinë që ka puna e dikujt në jetën e njerëzve të tjerë pavarësisht se këta njerëz janë brenda në organizatë ose jashtë saj. Rëndësia e detyrës e njohur ndryshe si vlera që ajo ka, lidhet ngushtësisht me suksesin, interesin dhe peshën që zë në të ardhmen. Kështu nga dy studime të bëra nga studiues të Universitetit të Tiranës në kohë të ndryshme brenda dhjetë viteve të fundit me punonjës të arsimit, rezultoi se punonjësit me nivel të lartë akademik vlerësojnë më tepër faktin që puna të jetë interesante dhe të japë më shumë mundësi për të marrë në të ardhmen përgjegjësi të reja. Rezultatet kanë treguar gjithashtu se punonjësit janë më të motivuar për t'u përfshirë nëse e perceptojnë punën e tyre si të rëndësishme, interesante dhe të lidhur me qëllimet personale. Ndërkohë vetëm 5.4% e pjesëmarrësve në këtë studim nuk e shohin punën e tyre si të rëndësishme, krahasuar kjo me 65% të punonjësve të cilët shprehen se kontributi që japin është shumë domethënës dhe me ndikim në shoqëri. Pra nga të dhënat primare mund të themi se në përgjithësi punonjësit akademikë e perceptojnë punën e tyre si të rëndësishme dhe kuptimplotë me mesatare 3.62 dhe $ds=0.65$ (në shkallën matëse nga 1 në 5), por përsëri mbetet larg nivelit më të mirë të mundshëm. Kjo për vetë faktin se ndikimi i tyre në shoqëri nuk është shumë i dukshëm dhe lehtësisht i identifikueshëm. Një punë është më motivuese, nëse ajo ka ndikim tek njerëzit e tjerë për disa arsye. Për shembull, një ushtar mund të përjetojë më shumë përmbushje gjatë mbrojtjes së vendit të tij nga një kërcënim real, sesa kur thjesht trajnohet për të qëndruar në gatishmëri në rast se lind një kërcënim i tillë. Edhe në këtë rast punonjësit shfaqen më të motivuar, kur shohin që kontributi që ata japin, është i dukshëm dhe real, shoqëria përfiton dhe zhvillohet.

e. Identiteti i detyrës tek punonjësit akademikë – lidhet me kryerjen e një pjese pune të plotë dhe të dallueshme, dmth bërjen e një pune nga fillimi në fund me një të ardhur (rezultat) të dukshme. Punët që krijojnë mundësi të përdorësh të gjitha aftësitë që ke duke e zhvilluar atë vetë nga fillimi në fund me një rezultat të konsiderueshëm, shihen si shumë të rëndësishme dhe të pëlqyeshme nga punonjësit. Individit duhet ta perceptojë punën e vet si të vlefshme, që ia vlen mundimit të tij ose si të rëndësishme sipas një sistemi vlerësimi që ai pranon. Rezultatet në këtë studim tregojnë se në përgjithësi punonjësit janë të kënaqur me identitetin e detyrës me mesatare 3.51 dhe $ds=.41$ (në shkallën matëse nga 1 në 5), por përsëri mbetet larg nivelit më të mirë të mundshëm. Kështu 66.9% e punonjësve shprehen të kënaqur në këtë drejtim, 30.1% janë neutral në dhënien e përgjigjes dhe vetëm 3% mendojnë që puna nuk ua krijon këtë mundësi. Kjo kërkon detyra të kombinuara duke i dhënë punonjësit më shumë se një pjesë të thjeshtë të punës për të bërë. Nëse copa (pjesë) të punës rigrupohen dhe bashkohen për t'u kryer vetë nga fillimi në fund, kostot pakësohen dhe puna merr tjetër kuptim. Ndaj edhe në këtë rast punonjësit akademikë preferojnë aktivitete dhe detyra lehtësisht të identifikueshme për ta, duke lënë mënjanë punët në grup apo kontributet e përbashkëta. Vetë natyra e asaj që ata bëjnë kërkon një riprojektim dhe strukturim të detyrave në këtë drejtim. Ata duan të kryejnë vetë detyrat nga fillimi në fund, pasi edhe rezultati reflekton përpjekjet reale të gjithësecilit.

5.2. Diskutime për objektivin e dytë të studimit – Niveli i plotësimit të nevojave të jashtme në punë tek punonjësit akademikë

Ky objektivi përmban dy pyetje kërkimore, ndaj gjetjet do analizohen në përputhje me pyetjen kërkimore numër tre dhe katër.

5.2.1. Diskutime për pyetjen kërkimore nr 3: Cili është niveli i përgjithshëm i kënaqësisë lidhur me plotësimin e nevojave të jashtme në punë, në radhët e punonjësve akademikë me kohë të plotë në universitetet publike në Shqipëri?

Punonjësve akademikë të universiteteve publike në Shqipëri u kërkua të vlerësonin nivelin e plotësimit të nevojave të jashtme në punën e tyre sipas katër nevojave bazë të marra në shqyrtim. Këto nevoja janë matur përmes shkallës së përbërë nga 19 pohime me përgjigje që

shkonin nga 1 (Nuk jam aspak dakord) në 5 (Jam plotësisht dakord). Duke iu referuar vlerave totale të kësaj shkalle evidentohet se punonjësit akademikë në kampionin e përzgjedhur janë të kënaqur në nivelin mbimesatar me nevojat e jashtme që kanë ndikim në motivimin e tyre në punë (\bar{X} = 61.63, s = 10.28), me rezultat minimal 28 dhe maksimal 92. Rezultatet e këtij studimi zbulojnë se në përgjithësi tendenca e plotësimit të nevojave të jashtme në punë është pozitive, por përsëri mbetet larg nivelit më të mirë të mundshëm duke lënë vend për përmirësime të vazhdueshme. Kështu vetëm 37% e punonjësve shprehen të kënaqur me nevojat e jashtme në punë, shifër kjo e konsiderueshme, por që lë hapësirë për sugjerime dhe analiza të mëtejshme. Të dhënat tregojnë gjithashtu vlera të larta në përqindjen (62%) e punonjësve ambivalent, (as të kënaqur as të pakënaqur) lidhur me plotësimin e nevojave të jashtme në punë, gjë që të bën të mendosh se shumë lehtë mund të lëkunden në njërin apo tjetrin skaj të kënaqësisë. Pozitiv mbetet fakti që rastet të cilat mund të konsiderohen aktualisht si problematike (me nevoja të paplotësuara) janë minimale, vetëm 1% e pjesëmarrësve në studim. Si rrjedhojë, përmes analizës specifike të secilës nevojë, bëhet e mundur dhënia e rekomandimeve për ato nevoja në të cilat punonjësit janë më pak të kënaqur lidhur me plotësimin e tyre. Nëse bëjmë një krahasim me të dhënat e përftuara lidhur me motivimin e tyre në punë, shohim që punonjësit janë më tepër të kënaqur me nevojat e jashtme, sesa nxitjen e brendshme që siguron puna që ata bëjnë. Kështu vetëm 6.5% e pedagogëve shfaqen të motivuar së brendshmi në punën e tyre, krahasuar kjo me 37% që janë të kënaqur me nevojat e jashtme në total. Kjo të bën të mendosh që ka ende vend për përmirësim në të dyja dimensionet, më specifikisht në ristrukturimin dhe organizimin e punës me qëllim nxitjen e brendshme të punonjësve.

Duke hedhur vështrimin në studime të mëparshme nga autorë të ndryshëm, shohim që rezultatet janë specifike dhe është e vështirë për të ngritur modele të njëjta. Pavarësisht kësaj, linja të përbashkëta lidhur me këtë pjesë të punimit ekzistojnë. Në dijeninë e studiueses nuk ka ndonjë studim të mëparshëm në Shqipëri për t'i krahasuar me këto gjetje të punimit. Megjithatë ato përputhen deri diku me gjetjet e studimit të Ahmed dhe Islam ku punonjësit akademikë ishin mesatarisht të kënaqur me vlerësimin nga eprori, pagesën dhe përfitimet, kushtet e punës, promovimin dhe mbështetjen e kolegëve. Ndërkohë, kur u analizuan marrëdhëniet mes variablave pati gjetje interesante. Kështu lidhje më e fortë ishte ajo mes kushteve të punës dhe motivimit. Pasuar kjo nga kompensimi dhe në fund prestigji apo njohja. Këto gjetje theksojnë faktin se punonjësit akademikë motivohen në punën e tyre, kur kanë kushte të favorshme,

shpërblehen për atë që bëjnë dhe vlerësohen. Ata janë të kënaqur pasi ndihen mirë me punën e tyre.

5.2.2. Diskutime për pyetjen kërkimore nr 4: Cilat janë karakteristikat e nevojave të jashtme që ndikojnë në motivimin në punë të punonjësve akademikë me kohë të plotë?

Rezultatet e këtij studimi tregojnë se në përgjithësi niveli i plotësimit të karakteristikave të nevojave të jashtme në punë nga punonjësit akademikë të përfshirë në studim është mbi mesatar. Tendenca e plotësimit të tyre është pozitive, por përsëri mbetet larg nivelit më të mirë të mundshëm. Kështu 14.5% e punonjësve janë shumë të kënaqur me marrëdhëniet ndërpersonale në punë dhe gati gjysma e tyre (49.7%) të kënaqur, 23.4% shprehen mjaft të kënaqur nga marrëdhëniet që kanë me drejtuesit e tyre, vetëm 5.4% e punonjësve akademikë të përfshirë në studim mendojnë se kanë të gjitha kushtet e nevojshme për të punuar dhe janë të kënaqur në këtë drejtim dhe 5.1% shprehen që marrin një pagesë të mirë. Gjithashtu nëse i referohemi përqindjes së punonjësve të pakënaqur lidhur me mundësinë që u ofron vendi i punës për të plotësuar karakteristikat e mësipërme, shohim që nuk e kalojnë shifrën 7%. Kjo tregon në përgjithësi një situatë optimiste në radhët e personelit akademik lidhur me kënaqësinë me nevojat e jashtme në punë.

a. Marrëdhëniet ndërpersonale në punë tek punonjësit akademikë - Studimet e hershme kanë vënë theksin në rëndësinë e mjedisit social brenda institucionit. Marrëdhëniet pozitive ndikojnë në mirëqënien e individit dhe qëndrimet e tij ndaj punës. Suporti social nga kolegët përmirëson perceptimin e roleve, nxit frymën bashkëpunuese dhe komunikimin mes palëve. Punonjësit shprehen se ndihen më të kënaqur në punën e tyre, kur kanë marrëdhënie të mira me njëri – tjetrin. Zënia e shokëve në punë dhe të qenit pjesëtar i një grupi të caktuar janë zakonisht mënyrat nëpërmjet të cilave njerëzit kënaqin nevojat shoqërore. Kjo i referohet nevojës për t'u rrethuar nga persona të dashur e për të qënë pjesë e jetës së dikujt. Në këtë studim mesatarja e pikëve të grumbulluara për dimensionin e marrëdhënive ndërpersonale është $\bar{X}=3.66$ me $ds=.67$. Kjo shënon njëherazi dhe nivelin më të lartë të dakordësisë së punonjësve lidhur me plotësimin e nevojave të jashtme në punë duke theksuar faktin që punonjësit akademikë ndihen mirë me kolegët, ka atmosferë mirëbesimi dhe mirëkuptimi mes tyre si dhe

përpiqen të bashkëpunojnë për të dhënë maksimumin në atë që bëjnë. Nga rezultatet e studimit shohim gjithashtu që një pjesë e vogël punonjësish (7.8%) nuk janë të kënaqur me njerëzit me të cilët punojnë, ndërkohë që më shumë se gjysma e tyre (64.2%) shprehin kënaqësi në këtë drejtim. Pjesëmarrësit deklaruan se ndihen të afërt me njerëzit në punë dhe i pëlqen deri diku marrëdhënia që kanë krijuar me ta. Ndërkohë që ka ende vend për të përmirësuar nivelin e bashkëpunimit mes tyre ($\bar{x}= 3.22$). Rezultatet për këtë të fundit janë pozitive, por përsëri larg nivelit më të mirë të mundshëm. Punonjësit akademik përpiqen të ruajnë marrëdhënie optimale mes kolegëve, pa cënuar individualitetin e gjithësecilit. Vetë natyra e punës së tyre fokusohet më tepër në projekte individuale sesa bashkëpunime në grup, element ky që evidentohet dhe në rezultatet e këtij studimi. Por pavarësisht kësaj, në plan të përgjithshëm puna në një institucion akademik karakterizohet nga bashkëpunimi dhe mirëkuptimi midis punonjësve duke ndikuar kështu në kohezionin dhe klimën pozitive brenda grupit. Punonjësit ndihen mirë, kur kanë marrëdhënie pozitive mes tyre dhe mbështesin njëri – tjetrin. Samariha thekson gjithashtu në punën e tij se në grupin e nevojave të jashtme dominon marrëdhënia me kolegët, pasuar kjo nga vlerësimi nga eprorët, siguria në punë, politikat administrative, kushtet e punës dhe së fundmi pagesa. Rol të rëndësishëm kanë njëherazi grupet e vogla që funksionojnë në vendin e punës. Punonjësit ndihen pjesë e tyre dhe veprojnë në përputhje me normat apo rregullat e vendosura.

b. *Pagesat dhe përfitimet në punë tek punonjësit akademikë* - Ky dimension përfshin shkallën në të cilën një punë ofron pagesa të mira për punonjësit dhe të ngjashme me institucionet e tjera në të njëjtin nivel. Ndaj për të përcaktuar një sistem shpërblimi efektiv, strukturat drejtuese duhet të kenë në vëmendje disa komponentë si: niveli i pagës i cili lidhet me rëndësinë dhe vështirësinë e detyrës; pagesa e drejtpërdrejtë; përfitimet nga sistemet e sigurimeve shoqërore dhe shëndetësore si dhe nivele të njëjta pagesash për kategori të caktuara. Një rrogë gjykohet si të qenit e lartë ose jo në krahasim me atë se sa marrin kolegët e tjerë të të njëjtës moshë, kualifikim, njohuri apo dhe aftësi. Nuk ka të bëjë me shpërblimin absolut, por me atë relativ. Tensioni vjen nga diferenca e perceptuar e shpërblimit relativ. Nga të dhënat primare në këtë studim rezulton se punonjësit janë të kënaqur në nivel nënmesatar ($\bar{x}= 2.93$; $ds= .73$) me pagesën dhe përfitimet e tjera që sigurojnë nga puna e tyre. Kjo do të thotë se në përgjithësi punonjësit akademik mendojnë se nuk paguhen sa duhet për kontributin që japin dhe punën që bëjnë. Kështu ata shprehin pakënaqësi më të madhe lidhur me pagesën që marrin ($\bar{x}= 2.57$),

mendojnë që nuk paguhen drejt dhe në përputhje me ngarkesën e punës ($\bar{X}= 2.63$), por janë të lëkundur në dhënien e përgjigjes, kur krahasojnë pagesën e tyre me atë të universiteteve të tjera publike në vend ($\bar{X}= 2.92$). Kur njeriu mendon se ka barazi në shpërblim, atëherë motivohet për të mbajtur gjërat siç janë. Ndërkohë në të gjitha rastet, kur mendon se shpërblimi i tij është i pabarabartë në raport me të tjerët, ai do të motivohet për të ndryshuar diçka. Kjo ndoshta për faktin se në perceptimin e tyre për pagesën nuk futet vetëm vetëm rroga, por edhe honorare të tjera në varësi të ngarkesave që secili pedagog ka. Nëse i referohemi vlerave në përqindje, shohim sërish diferenca ku vetëm 22 % e punonjësve janë të kënaqur me pagën e tyre dhe pothuajse kaq mendojnë se paguhen në përputhje me ngarkesën që kanë. Ndërkohë në këtë dimension të nevojave të jashtme në punë, shohim që punonjësit akademikë janë pothuajse dakord me moshën e caktuar për të dalë në pension ($\bar{X}= 3.19$) dhe mendojnë që puna e tyre vlerësohet dhe ka prestigj në shoqëri ($\bar{X}= 3.34$). Ata janë të kënaqur me pozitën dhe statusin që kanë si rezultat i punës që bëjnë (45%) dhe mendojnë se moshë për daljen në pension është deri diku e arsyeshme (38.5%). Pra nga rezultatet duket se përfitimet e drejtpërdrejta që ata marrin nuk janë në nivelet e duhura ndaj dhe ky variabël shënon vlerat më të ulëta në total krahasuar me të tjerët. Pavarësisht kësaj, ata përpiqen ta ruajnë atë pozicion pune, nuk mendojnë të largohen dhe gjejnë forma apo mënyra të tjera motivuese. Kjo, sepse sidomos në këtë periudhë ku ka një krizë ekonomike në shkallë botërore dhe një nivel të lartë të papunësisë në Shqipëri (13.3% sipas INSTAT, 2011) është shumë e vështirë të gjendet punë tjetër. Përveç të tjerash të jesh pedagog është një pozicion me shumë prestigj dhe faktorët e jashtëm nuk janë gjithmonë determinues. Gjithsesi dallime të vlefshme nga ana statistikore në nivelin e kënaqësisë së punonjësve lidhur me pagesën dhe përfitimet, janë evidentuar vetëm tek punonjësit akademikë që punojnë në universitete të ndryshme. Për të bërë interpretime në këtë pikë sugjerohen studime të mëtejshme me fokus stilin e drejtimit dhe filozofinë e punës në secilin universitet publik në Shqipëri.

c. *Kushtet e punës tek punonjësit akademikë* - Kushtet e punës janë një tjetër faktor me rëndësi të veçantë në fushën e psikologjisë organizative. Sigurimi i të gjitha mjeteve dhe materialeve të nevojshme, zyra komode dhe burime të jashtme në funksion të punës janë vlerësuar maksimalisht nga punonjësit në shumë studime. Nëse i referohemi kushteve të punës në këtë punim, punonjësit akademikë shprehen mesatarisht dakord që puna u siguron kushtet e nevojshme për të punuar ($\bar{X}= 3.06$; $ds= .78$) me vlera minimale 1.00 dhe maksimale 5.00. Ata

theksojnë se institucioni ku punojnë përpiqet t'u sigurojë mjetet e nevojshme (*kompjuter, printer, fotokopje, projektor*) në një masë të konsiderueshme ($\bar{x}= 3.47$), por mjedisi brenda dhe jashtë fakultetit duhet përmirësuar. Kështu vetëm 40 % e punonjësve janë të kënaqur me kushtet brenda fakultetit dhe po kaq mendojnë se mjedisi jashtë është i përshtatshëm dhe i mjaftueshëm për të gjithë. Kjo për vetë faktin se gjatë viteve të fundit një pjesë e mirë e godinave të universiteteve publike në vend janë restauruar dhe kushtet janë duke u përmirësuar. Megjithatë ka ende punonjës që nuk ndihen komod në punën e tyre lidhur me hapësirat brenda dhe jashtë fakultetit. Ndërkohë, kur u pyetën për bibliotekën, pjesa mbizotëruese (76.3%) ishin të pakënaqur me mundësinë për t'u konsultuar me literaturën bashkëkohore. Kjo vihet re në të gjitha universitetet publike në vend, ku punonjësit akademik kanë mungesë të theksuar të literaturës, nuk kanë akses në revista shkencore brenda dhe jashtë vendit. Për përgatitjen e materialeve didaktike, leksioneve dhe projekteve kërkimore, ata shfrytëzojnë njohje personale dhe blerje vetjake online. Edhe në rastet, kur biblioteka e një universiteti ka mundësi për të bërë blerje të literaturës së fundit në botë, aksesit nga punonjësit akademikë është pothuajse i pamundur. Ky mbetet një problem që cënon punën akademike dhe kërkimin shkencor, detyrimisht mund të ndikojë dhe në motivimin për të punuar. Rezultatet treguan gjithashtu se vetëm 38% e punonjësve janë të kënaqur me numrin e studentëve nëpër klasa, gjë që ndikon më pas në performancën e tyre akademike. Në mënyrë të ngjashme, Aydin përfundon në kërkimin e tij se ngarkesa e lartë, numri i madh i studentëve në klasa dhe barra e aktiviteteve mësimore janë probleme në krijimin e një dizajni të mirë pune për mësimdhënësit në institucionet e arsimit të lartë. Sipas Yair, në qoftë se njerëzit punojnë në një mjedis të pastër dhe miqësor, ata do ta kenë më të lehtë për të shkuar në punë. Ai pohon gjithashtu se kushtet e punës kanë një ndikim të rëndësishëm sidomos në arsim. Ngarkesa në punë që shpesh personeli akademik ka, ndryshimet në sistemin arsimor dhe mungesa e disiplinës mund të jenë disa nga arsyet përse ata duan të braktisin profesionin e tyre. Karakteristikat fizike të një pune (mjetet, pajisjet, ndriçimi, temperatura) shpejtojnë ose pengojnë mbarëvajtjen optimale të kryerjes së detyrës.

Si përfundim mund të themi që në përgjithësi pedagogët shfaqen mesatarisht të kënaqur me kushtet në të cilat punojnë. Patjetër që ka diferenca nga një universitet (fakultet) në tjetrin dhe këto diferenca përputhen më pas me performancën akademike të secilit punonjës.

d. *Marrëdhëniet me drejtuesit tek punonjësit akademikë* - Në arsimin e lartë, drejtuesit duhet të bashkëpunojnë me të gjitha grupet e interesit drejt arritjes së qëllimit final. Studimet kanë treguar se punonjësit që ndihen të vlerësuar nga eprorët, i kushtojnë rëndësi të veçantë marrëdhënies dhe bashkëpunimit me ta, priren të përmbushin pritshmëritë e tyre dhe pranojnë çdo koment apo sugjerim që u jepet. Rezultatet në këtë studim tregojnë që punonjësit janë të kënaqur në nivelin mbimesatar me marrëdhëniet me drejtuesit ($\bar{X}= 3.54$; $ds= .85$). Nga këta vetëm 14% nuk janë dakord me mundësinë që u krijon puna për të marrë vlerësim të vazhdueshëm dhe mirënjohje nga eprorët dhe 63.5% shprehen se marrëdhëniet me drejtuesit janë të kënaqshme. Kështu pjesa mbizotëruese e punonjësve (69%) deklarojnë se përkrahen nga drejtuesit në atë që bëjnë dhe vetëm 22% e tyre theksojnë që drejtuesit rrallë i dëgjojnë sugjerimet e punonjësve lidhur me punën. Duke vazhduar më tej në analizë, mund të themi që punonjësit akademikë ndihen të vlerësuar në punën e tyre edhe si rezultat i pavarësisë që kanë, mundësisë për të zhvilluar projekte dhe iniciativa individuale si dhe pozicionit që ata mbajnë. Këta të fundit përdorin të gjitha aftësitë dhe mjeshtritë e nevojshme në punën që bëjnë dhe kanë hapësira të mjaftueshme në këtë drejtim. Vetë natyra e punës ndikon pozitivisht në ndërtimin e marrëdhënive të suksesshme me drejtuesit. Por edhe brenda këtij dimension, mund të kemi diferenca në varësi të gjinisë, moshës, vjetërsisë e me gjerë. Edhe në studimin e Bahrami, siguria në punë dhe vlerësimi nga eprorët u renditën si faktorët me ndikimin më të madh në motivimin e personelit akademik. Ndërkohë që nga stafi administrativ vlerësohej më shumë pagesa e mirë dhe puna interesante. Motivimi në punë, marrëdhënia me drejtuesin dhe ndikimi i tyre në organizatë kanë qënë në fokus të punës së një grupi autorësh të universitetit islamik të Bahawalpur. Sa më shumë që pëlqehet lideri dhe sa më pozitive ishte marrëdhënia me të, aq më të motivuar shfaqeshin punonjësit. Kjo më pas ndikonte pozitivisht në produktivitet, rritje të rezultateve dhe efektivitet në punë.

5.3. Diskutime për objektivin e tretë të studimit – Marrëdhëniet mes motivimit në punë dhe nevojave të jashtme

Ky objektivi përmban dy pyetje kërkimore, ndaj gjetjet do analizohen në përputhje me pyetjen kërkimore numër pesë dhe gjashtë:

5.3.1. Pyetja kërkimore nr 5: Cila është marrëdhënia ndërmjet nevojave të jashtme dhe motivimit në punë në radhët e punonjësve akademikë;

5.3.2. Pyetja kërkimore nr 6: Cila është përmasa e ndikimit të nevojave të jashtme në nivelin e motivimit në punë?

Një ndër pyetjet kërkimore të studimit lidhet me eksplorimin e marrëdhënies ndërmjet motivimit të brendshëm në punë dhe nevojave të jashtme. Ajo synon të masë sesa këto të fundit kanë ndikim në nxitjen e individit për të dhënë maksimumin në punën e tij. Motivimi i brendshëm në këtë rast është parë si një variabël i varur, ndërkohë që nevojat e jashtme me karakteristikat përkatëse si variabla të pavarur. Teoria shfaqet disi kontradiktore në këtë drejtim. Disa autorë mbrojnë tezën që motivacioni ynë në punë ndikohet jo vetëm nga shtysat e brendshme, por edhe nga niveli i plotësimit të nevojave që një punonjës ka. Tek disa ndikon kënaqësia që marrin nga puna e bërë, tek të tjerë shpërblimi dhe përfitimet. Ne motivohemi si rezultat i nevojës që kemi për të përmbushur potencialin tonë. Ndërhyrjet, shpërblimet apo stimujt e jashtëm rrisin motivet tona për të bërë më mirë punën që na është ngarkuar. Por nevojat ndryshojnë nga një punonjës në tjetrin, nga një kohë në tjetrën dhe nuk mund të ndiqen strategji të përgjithshme. Ato duhen specifikuar në varësi të postit të punës dhe individit. Kështu psh, nëse dikujt i pëlqen puna që bën, përmbush kërkesat dhe pritshmëritë e tij profesionale, ka pavarësi dhe përdor të gjitha aftësitë e tij, motivimi pritet të jetë i lartë, pa u ndikuar shumë nga shpërblimet apo pagesat që merren. Ndaj në disa raste punonjësit pëlqejnë më shumë një punë që u përshtatet, sesa një punë të paguar mirë, por që nuk respekton elementët e tjerë organizativ. Të dhënat e mësipërme dëshmuar se punonjësit akademikë marrin kënaqësi dhe motivohen së brendshmi, duke vënë theksin në lirinë akademike, prestigjin që kanë në shoqëri dhe respektin për profesionin e tyre. Ata pëlqejnë detyra komplekse, pavarësi në punën si mësimdhënës dhe tregojnë përgjegjësi të lartë për detyrën. Kjo si rezultat i predispozitës së tyre për të rritur aktivitetin profesional dhe performancën akademike.

Për pyetjen kërkimore numër pesë është përdorur analiza e korrelacionit, ndërkohë për pyetjen kërkimore numër gjashtë është përdorur analiza inferenciale e regresionit të shumëfishtë. Gjatë kryerjes së këtyre testeve, janë kontrolluar kushtet dhe supozimet bazë. Kështu për

analizën korrelacionale, meqënëse të dhënat nga pyetësi tregojnë se motivimi në punë ka shpërndarje normale (sipas testit Kolmogorov – Smirnov, $p = .200 > \alpha = .05$), është përdorur testi parametrik i Pearsonit. Ndërkohë për analizën e regresionit është parë madhësia e kampionit, multikolineariteti, autokorrelacioni, normaliteti dhe lineariteti i rezidualëve të variablit të varur. Siç mund të shihet edhe në kapitullin e rezultateve të këtij punimi, këto supozime nuk janë thyer. Më pas u analizuan edhe variancat e motivimit në punë, për të parë se çfarë ndikimi kanë nevojat e jashtme mbi motivimin për të punë të punonjësve akademikë. Duhet të theksohet se nevojat e jashtme në punë përbëhen nga katër karakteristika bazë: pagesat/përfitimet, kushtet e punës, marrëdhëniet ndërpersonale në punë dhe marrëdhëniet me drejtuesit.

Nga tabela 19 evidentohet se ka korrelacione pozitive të dobëta drejt të rëndësishme të vlefshme statistikisht, mes motivimit në punë dhe nevojave të jashtme që ndikojnë në të. Kjo do të thotë se të gjitha ndryshoret kanë një variancë të përbashkët. Me fjalë të tjera, ndryshimi në një nga ndryshoret do të shoqërohet me ndryshimin në ndryshoret e tjera. Duke vazhduar më tej, për të parë nëse nevojat e jashtme në punë (pagesa/përfitime, kushtet e punës, marrëdhëniet ndërpersonale, marrëdhëniet me kolegët) parashikonin në mënyrë të vlefshme statistikore motivimin e punonjësve akademikë, u krye regresioni i shumëfishtë linear. Duke përdorur metodën Enter (futja e menjëhershme e variablave), rezultoi një model i vlefshëm nga pikëpamja statistikore: $R_2 = .48$, $F(4,367) = 85.24$, $p < .01$. Siç shihet, nevojat e jashtme shpjegojnë 48% të variancës së motivimit në punë të punonjësve akademikë. Pra plotësimi i nevojave të jashtme në punë parashikon deri në 48% motivimin e tyre për të punuar. Dy variablat parashikues të vlefshëm statistikisht sipas rëndësisë së tyre janë: marrëdhëniet me drejtuesit ($B = .590$, $p = .000$) dhe marrëdhëniet ndërpersonale ($B = .179$, $p = .001$). Më konkretisht, me përmirësimin e marrëdhënieve me drejtuesit me një njësi, motivimi për të punuar rritet me .590 njësi. Me përmirësimin e marrëdhënieve ndërpersonale në punë me një njësi, motivimi për të punuar rritet me .179 njësi. Në këtë ekuacion, dy nevojat e tjera nuk kanë asnjë ndikim. Në mënyrë të detajuar marrëdhëniet e motivimit në punë me secilën ndryshore të nevojave të jashtme paraqitet në vijim.

a. Motivimi në punë dhe pagesat/përfitimet

Shumë studiues pohojnë se punonjësit akademikë janë më tepër të orientuar së brendshmi në punën e tyre si mësimdhënës. Kjo nuk do të thotë se shpërblimet e jashtme nuk janë të nevojshme, por ata mbivlerësojnë më tepër shpërblimin jo monetar duke theksuar kështu rëndësinë e marrëdhënieve me drejtuesit. Të dhënat e këtij studimi tregojnë se ekziston një korrelacion pozitiv ndërmjet motivimit në punë dhe pagesës, por ky korrelacion nuk është shumë i konsiderueshëm ($r = .154$, $p < 0.01$). Rezultatet statistikore përmes ANOVA në tabelën 21 rezultuan jo të rëndësishme $F(2, 369) = 2.658$, $p > 0.05$ që do të thotë se motivimi në punë i pedagogëve nuk ndikohet nga fakti nëse janë ose jo të kënaqur me pagesën që marrin. Diferencat në motivimin për të punuar ndërmjet punonjësve akademikë që ndihen mirë me pagesën që marrin dhe atyre që nuk janë aspak dakord me të, është relativisht e vogël: $\bar{X} = 50.53$ me $\bar{X} = 58.44$. Mësimdhënia është parë si një profesion që kërkon pavarësi për të punuar dhe ndjenjë të lartë përgjegjësie. Paga dhe shpërblimet financiare duket se nuk kanë ndonjë ndikim të rëndësishëm në motivimin e stafit akademik. Kjo për vetë faktin se paga e tyre përcaktohet nga strukturat drejtuese dhe ndryshimi i saj lidhet drejtpërdrejtë me politikat arsimore në vend. Një tjetër arsye mund të jetë fakti i kulturës së punës në Shqipëri në lidhje me pedagogët. Megjithatë ekzistojnë shumë faktorë për t'u përmirësuar, të jesh pedagog në institucionet e arsimit të lartë është prestigj dhe kënaqësi. Është e vështirë të punësohesh me kohë të plotë, por pasi futesh, zakonisht nuk largohesh më pavarësisht pagesave jokonkurrese. Ndaj personeli akademik motivohet më tepër nga shpërblime të jashtme jomonetare, sikundër thekson dhe teoria.

Një studim me punonjës akademikë sugjeron që pas një sërë rritjesh të të ardhurave, paratë fillojnë të luajnë një rol të vogël apo të parëndësishëm në motivimin e tyre në punë. Edhe Malik thekson faktin se me kalimin e kohës, paga nuk shërben më si një faktor motivues në punë. Vetë puna me dinamikën e saj merr një rëndësi të vecantë. Siddique citon gjithashtu se nëse punonjësit akademikë nuk paguhet njësoj si kolegët e tyre, ata demotivohen dhe janë të pakënaqur me punën. Por kur paga perceptohet si e barabartë, është konform kërkesave të punës dhe në përputhje me standartet e pagave të komunitetit, ka shumë të ngjarë që produktiviteti të jetë rezultati. Edhe në rastin e punonjësve akademikë që punojnë në universitetet publike në vend, situata është pothuajse e njëjtë. Ata nuk ndihen mirë me pagesën që marrin, por

kjo e fundit nuk ndikon në motivimin e tyre për të punuar, pasi vetë puna merr një rëndësi të vecantë. Nëse punonjësi mendon se ka barazi në shpërblim, ai përpiqet t'i mbajë gjërat siç janë. Ndërkohë në të gjitha rastet, kur mendon se shpërblimi i tij është i pabarabartë në raport me të tjerët, ai do të motivohet për të ndryshuar diçka. Në rastin konkret, ndryshimi në pagesë vjen vetëm si rezultat i vjetërsisë në punë dhe nivelit të arsimimit. Kjo mund të jetë një arsye përse punonjësit akademikë nxiten të kualifikohen dhe të rrisin potencialin e tyre.

Por edhe brenda kësaj marrëdhënie kemi diferenca nëse i referohemi të dhënave demografike. Në radhët e punonjësve meshkuj nuk gjejmë asnjë lidhje ndërmjet pagesës dhe motivimit për të punuar, ndërkohë që femrat ndikohen disi. Kjo të bën të mendosh që për punonjësit meshkuj paga nuk përbën një faktor shumë determinues në punën e tyre. Ata priren të plotësojnë nevojat që kanë duke u fokusuar në marrëdhënie të tjera. Nëse i referohemi kulturës shqiptare, meshkujt janë ata që duhet të sigurojnë më shumë të ardhura në familje, ndaj si rrjedhojë një pjesë e mirë e pjesëmarrësve në studim mund të jenë të angazhuar në projekte dhe studime përtej mësimdhënies, për të plotësuar kështu pagesat mujore. Edhe nëse i referohemi moshës dhe vjetërsisë në punë, rezultatet mbështesin njëherazi teorinë ku punonjësit e rinj në moshë dhe në profesion ndikohen më tepër nga pagesat që marrin nga puna e tyre, krahasuar kjo me më të vjetërit tek të cilët vetë puna merr një rëndësi të vecantë. Statusi dhe prestigji që ata kanë fituar nga pozicioni i punës, u ka krijuar hapësira për të plotësuar nevojat e tyre në shumë drejtime. Një gjetje interesante në këtë dimension lidhet edhe me nivelin e kualifikimit të punonjësve të përfshirë në studim. Kështu, ata që kanë mbrojtur tashmë gradën “doktor”, shprehen se pagesa që marrin është një faktor i rëndësishëm në motivimin e tyre ($r=.381$, $p=0.01$), kjo për vetë faktin se të ardhurat monetare të tyre janë rritur pas mbrojtjes së titullit. Ndërkohë që kjo marrëdhënie nuk ka asnjë lidhje domethënëse statistikore për kategoritë e tjera. Edhe punonjësit që mbajnë titullin “Profesor Doktor”, nuk motivohen më nga pagesa në punën e tyre. Ata janë të vetëdijshëm që ky është niveli më i lartë i kualifikimit që mund të arrijnë. Të ardhurat e tyre mujore janë maksimale krahasuar me grupet e tjera të punonjësve, ndaj kjo kategori motivohet më shumë nga plotësimi i nevojave të tjera, sesa përmbushja monetare. Janë kryesisht marrëdhëniet njerëzore që ndikojnë pozitivisht në motivimin e tyre në punë. Në të njëjtën kohë statusi dhe prestigji në punë luajnë rol të rëndësishëm, pavarësia për të punuar, mundësia që u krijon puna për të përdorur të gjitha njohuritë dhe aftësitë që ata kanë, si dhe

feedback-u i vazhdueshëm nga studentët. Në tërësinë e vetë profesioni i pedagogut mbetet kompleks, ndaj në grupe dhe individ të ndryshëm mbizotërojnë faktorë motivues të ndryshëm.

b. Motivimi në punë dhe kushtet fizike

Sigurimi i të gjitha mjeteve dhe materialeve të nevojshme, zyra komode dhe burime të jashtme në funksion të punës janë vlerësuar pozitivisht nga punonjësit ($\bar{X}= 3.47$). Ata theksojnë se motivohen më shumë, kur kanë një ambient të qetë, në përputhje me profilin e punës, me mjete dhe pajisje bashkëkohore. Karakteristikat fizike të një pune (mjetet, pajisjet, ndriçimi, temperatura...) shpejtojnë ose pengojnë mbarëvajtjen optimale të kryerjes së detyrës. Rezultatet e studimit tregojnë që kushtet e punës janë të rëndësishme në sistemin e arsimit të lartë dhe ndikojnë pozitivisht në motivimin e pedagogëve për të punuar, por në disa raste ata nxiten më tepër së brendshmi për të përmbushur qëllimet që i kanë vendosur vetes duke arritur majat. Paralel me këtë, Zhang në studimin e tij thekson se punonjësit akademikë shfaqen të motivuar në punën e tyre, punojnë individualisht dhe kanë kërkesa të larta ndaj vetes edhe pse janë të pakënaqur me kushtet e punës apo shpërblimet që marrin. Nëse i referohemi tabelës, shohim që punonjësit e përfshirë në këtë studim ndikohen nga kushtet e punës në motivimin e tyre, por ky ndikim edhe pse i vlefshëm nga pikëpamja statistikore nuk është shumë i madh ($r=.254$, $p<0.01$). Të dhënat tregojnë se vlera më të larta të mesatares së motivimit në punë ($\bar{X}= 61.25$; $ds=18.54$) shënojnë punonjësit akademikë që janë të kënaqur me kushtet në të cilat punojnë. Kjo diferencë provohet sërish statistkisht $F(2, 369)=13.22$ $p<0.01$ duke dëshmuar se ndryshimi i mesatareve nuk është vetëm në nivelin e vlerave, por edhe nga këndvështrimi statistikor. Duke vazhduar më tej me analiza të avancuara statistikore, u zhvillua dhe madhësia e efektit nëpërmjet d së Cohen'it e cila rezultoi si më poshtë: $d=0.06$. Kjo do të thotë se deri në 6% e ndryshimeve në motivimin e punonjësve ndikohet nga fakti nëse pedagogu është i kënaqur me kushtet fizike në punë ose jo. Pra edhe pse përmirësimi i kushteve të punës shoqërohet me rritje të motivimit, efekti që kjo ka është shumë i vogël. Vetë motivimi në punë mbetet një fenomen kompleks i cili ndikohet nga një sërë faktorësh. Dallimet gjinorë në këtë nivel nuk janë të konsiderueshme, gjë që të bën të mendosh se femrat dhe meshkujt motivohen pothuajse njësoj nga kushtet e punës. Ndërkohë punonjësit e rinj në profesion i pëlqejnë kushtet fizike në të cilat punojnë dhe motivohen për të bërë mirë punën që u është ngarkuar. Sa më shumë vite kalojnë, aq më pak të

kënaqur shfaqen ata. Kjo përkon edhe më nivelin e arsimimit të tyre, ku ata që mbajnë gradën “Master Shkencor” motivohen më shumë nëse kanë kushte optimale, me mjete dhe pajisje bashkëkohore.

c. Motivimi në punë dhe marrëdhëniet ndërpersonale

Studimet kanë treguar se koheziviteti brenda grupeve dhe impakti social që grupi ka tek punonjësi, shfaqet determinues në motivacionin e tyre. Konteksti social ka një ndikim të rëndësishëm në sjelljen e një punonjësi dhe sa më të mira të jenë marrëdhëniet ndërmjet palëve, aq më të kënaqur dhe të motivuar do shfaqen ata. Kjo duket qartë në rezultatet e këtij studimi ku punonjësit akademikë ndikohen në motivimin e tyre në punë nga marrëdhëniet që kanë me kolegët. Kështu të dhënat dëshmuar se ka një korrelacion pozitiv të moderuar ndërmjet motivimit në punë dhe marrëdhënieve ndërpersonale ($r = .552, p < 0.01$). Ky rezultat u mbështet edhe nga analiza e regresionit ($B = .179, p = .001$) që do të thotë se me përmirësimin e marrëdhënieve ndërpersonale rritet dhe motivimi. ANOVA tregoi gjithashtu se personat të cilët ishin të pakënaqur me marrëdhëniet ndërpersonale në punë kishin vlera më të ulëta të mesatares së motivimit ($\bar{X} = 26.98; ds = 12.68$), sesa ata që ishin të kënaqur ($\bar{X} = 60.85; ds = 18.83$) dhe mesatarisht të kënaqur ($\bar{X} = 45.35; ds = 17.49$), diferencë kjo e provuar statistikisht $F(2, 369) = 48.37, p < 0.01$. Pra si përfundim nga të dhënat shohim se kënaqësia nga marrëdhëniet ndërpersonale në punë shoqërohet me rritje të motivimit dhe madhësia e efektit në këtë rast është 21%. E shprehur ndryshe, kjo madhësi efekti shpjegohet se deri në 21% e motivimit në punë, ndikohet drejtpërdrejtë nga fakti nëse pedagogu ndihet mirë me marrëdhëniet ndërpersonale ose jo.

Rezultatet tregojnë gjithashtu se punonjësit më të vjetër në moshë dhe në profesion ndikohen më tepër nga kjo marrëdhënie në punën e tyre. Pra sa më shumë njihen me kolegët dhe kalojnë kohën së bashku, aq më të rëndësishme bëhen marrëdhëniet mes tyre. Edhe nëse i referohemi nivelit të kualifikimit, shohim që kategoria “Profesor Doktor” ndikohet më shumë nga kjo marrëdhënie ($r = .823, p < 0.01$). Sërish këtu mbështesim faktin që marrëdhëniet njerëzore luajnë rol të rëndësishëm në motivimin e tyre, më tepër sesa përfitimet monetare. Ata ndihen të plotësuar profesionalisht dhe nëse i referohemi hierarkisë së nevojave sipas Maslow, mund të themi që janë në nivelet më të larta të zhvillimit të potencialit të tyre. Nevojat bazë tashmë janë

të plotësuara, ndaj ata fokusohen në vlerësim dhe marrëdhënie, pse jo edhe drejt vetëaktualizimit. Ndërkohë dallimet gjinore në këtë rast janë minimale.

Pra si përfundim mund të themi që ndërtimi i marrëdhënieve pozitive mes kolegëve, ndikon pozitivisht në nxitjen dhe motivimin për të punuar në radhët e punonjësve akademikë. Kjo është parë edhe në studime të ngjashme në botë që janë analizuar për këtë punim. Kështu në studimin e Humphrey subjektet u shprehën se ndiheshin më të kënaqur në punën e tyre, kur kishin marrëdhënie të mira me njëri – tjetrin. Në këtë mënyrë puna bëhej më interesante dhe ata motivoheshin të jepnin maksimumin. Bull shqyrtoi ndikimin e miqësisë në rezultatet e punës dhe gjetjet e tij treguan se mundësitë për të krijuar miqësi shoqëroheshin me rritjen e motivimit në punë, kënaqësi dhe përkushtim ndaj organizatës.

d. Motivimi në punë dhe marrëdhëniet me drejtuesit

Rezultatet tregojnë se në përgjithësi punonjësit ndihen mirë me vlerësimin dhe besimin që marrin nga drejtuesit. Kjo gjë reflektohet më pas në motivimin dhe performancën e tyre në punë. Punonjësit akademik të përfshirë në këtë studim kanë renditur marrëdhëniet me drejtuesit si faktorin më të rëndësishëm në motivimin e tyre për të punuar ($r=.681$, $p<0.01$). Sa më shumë vlerësohen dhe stimulohen për punën që bëjnë, aq më të motivuar shfaqen ata. Kjo gjë u vërtetua edhe përmes ANOVA ku punonjësit që nuk ndiheshin mirë me drejtuesit në punën e tyre, kishin vlera më të ulëta të mesatares së motivimit ($\bar{X}= 29.57$; $ds=14.20$), sesa ata që ishin të kënaqur ($\bar{X}= 63.77$; $ds=16.49$) dhe mesatarisht të kënaqur ($\bar{X}= 44.82$; $ds=16.73$). Pra si përfundim nga të dhënat shohim se plotësimi i nevojës për marrëdhënie pozitive me drejtuesit në punë, shoqërohet me rritje të motivimit dhe madhësia e efektit në këtë rast është 35%. E shprehur ndryshe, kjo madhësi efekti shpjegohet se deri në 35% e motivimit në punë, ndikohet drejtpërdrejtë nga fakti nëse pedagogu ndihet mirë me drejtuesit ose jo.

Nëse i referohemi të dhënave demografike, edhe në këtë dimension kemi diferenca. Kështu punonjësit më të vjetër në moshë dhe në profesion ndikohen më shumë nga kjo marrëdhënie, por edhe të rinjtë nuk mbeten shumë larg në rezultate. Të dhënat tregojnë një marrëdhënie të rëndësishme në grupmoshat e reja, e cila fillon të bjerë me rritjen në moshë dhe forcohet sërish në fund të karrierës akademike. Kjo do të thotë që në fillimet e karrierës cdo punonjës ka nevojë të marrë feedback dhe vlerësim të vazhdueshëm nga eprori për të kuptuar sa

mirë është duke punuar. Suporti dhe mbështetja që drejtuesi jep mbeten faktorë të rëndësishëm në nxitjen dhe motivimin e tyre. Ndërkohë pas konsolidimit në punë dhe profesion, punonjësit akademikë gjejnë stimuj dhe motivues të tjerë. Pas përmbushjes së tyre profesionale, pse jo dhe financiare, marrëdhëniet me drejtuesit vihen sërish në plan të parë. Kjo gjë dëshmohet më së miri nga rezultatet e këtij studimi. Ndërkohë diferencat sipas gjinisë janë pothuajse të pakonsiderueshme, femrat dhe meshkujt ndikohen njësoj nga kjo marrëdhënie. Pra në përgjithësi mund të themi që marrëdhënia me drejtuesit mbetet një variabël kyç dhe shumë i rëndësishëm për të menaxhuar dhe strukturuar punën në sistemin e Arsimit të Lartë. Aktivitetet mbikëqyrëse nxisin motivim, frymëzim dhe besim tek punonjësit dhe në këtë mënyrë përmirësohet performanca e mësimdhënies. Ndaj drejtuesit që i lejojnë punonjësit të marrin pjesë në vendimet që ndikojnë në punën e tyre, do të stimulojnë nivele më të larta të kënaqësisë, motivimit dhe performancës, specifikisht kjo në Arsimin e Lartë.

Nga studimet e para për këtë çështje, me mjaft interes mbetet ai i Bahrami ku siguria në punë dhe vlerësimi nga eprorët janë renditur si faktorët me ndikimin më të madh në motivimin e personelit akademik. Në mënyrë të ngjashme edhe Siddique konkludon se drejtuesit që demonstrojnë aftësi të shkëlqyera në marrëdhëniet njerëzore rrisin tek punonjësit besnikërinë dhe përmirësojnë kënaqësinë, motivimin.

5.5. Diskutime për objektivat e fundit të studimit – Marrëdhëniet mes faktorëve të varur (motivimi në punë dhe nevojat e jashtme) dhe variablave demografik

Këto objektiva përmbajnë katër pyetje kërkimore. Për të përmbledhur punën është menduar që kjo pjesë e gjetjeve të analizohet së bashku, meqenëse në të gjitha pyetjet kërkimore synohet të matet marrëdhënia që ekziston ndërmjet rezultateve të prodhuara nga pyetësorët dhe variablave demografikë.

Pyetja kërkimore nr 7: Cila është marrëdhënia mes motivimit në punë dhe variablave demografikë (mosha, gjinia, statusi civil, niveli arsimor, vitet e punës në një institucion akademik etj)?

Pyetja kërkimore nr 8: Cila është marrëdhënia mes karakteristikave të motivimit në punë dhe variablave demografikë (mosha, gjinia, statusi civil, niveli arsimor, vitet e punës në një institucion akademik)?

Pyetja kërkimore nr 9: Cila është marrëdhënia mes nivelit të përgjithshëm të kënaqësisë lidhur me plotësimin e nevojave të jashtme në punë dhe variablave demografikë (mosha, gjinia, statusi civil, niveli arsimor, vitet e punës në një institucion akademik etj)?

Pyetja kërkimore nr 10: Cila është marrëdhënia mes karakteristikave të nevojave të jashtme (pagesa, kushte pune, marrëdhënie ndërpersonale, marrëdhënie me drejtuesit) dhe variablave demografikë (mosha, gjinia, statusi civil, niveli arsimor, vitet e punës në një institucion akademik)?

Autorë të ndryshëm kanë vënë theksin në marrëdhënien që ekziston ndërmjet motivimit në punë në radhët e personelit akademik dhe variablave të tjerë demografikë. Variabla të tillë si mosha, gjinia, statusi civil, eksperiencia në punë, niveli arsimor e të tjerë lënë gjurmë në angazhimin dhe përfshirjen e individit në punën që ai bën. Studime të ndryshme shfaqen kontradiktore në këtë drejtim. Disa mbrojnë idenë se motivacioni në punë paracaktohet dhe ndikohet nga mosha e punonjësve, gjinia, vjetërsia apo niveli i kualifikimit; të tjerë theksojnë se nuk ekziston ndonjë marrëdhënie e vlefshme statistikisht ndërmjet ndryshoreve. Diferencat në të dhënat primare mund të jenë rezultat i rastësisë. Rezultatet në këtë pjesë të punimit janë mbështetur kryesisht në analiza deskriptive. Pas krostabulimit të të dhënave, për të testuar marrëdhëniet nga pikëpamja statistikore analizat kanë avancuar duke përdorur testet parametrike (T-test dhe ANOVA) dhe ato joparametrike (Mann Whitney dhe Kruskal Wallis). Kryesisht në këtë studim të dhënat demografike nuk kanë shfaqur ndonjë ndikim të veçantë në motivimin e punonjësve dhe kënaqësinë e tyre me plotësimin e nevojave të jashtme. Megjithatë evidentohen disa diferenca që duhen marrë në konsideratë.

a. Marrëdhënia ndërmjet gjinisë dhe motivimit e nevojave të jashtme në punë.

Literatura në lidhje me marrëdhënien mes gjinisë dhe motivimit në punë shpesh bie në kundërshtim. Disa mbrojnë idenë që motivimi për të punuar dhe dakordësia lidhur me plotësimin e nevojave të jashtme në punë, nuk ndikohet nga gjinia e punonjësve. Ndërkohë të tjerë

theksojnë që punonjëset femra ndryshojnë nga punonjësit meshkuj në këtë drejtim. Kështu Bull në studimin e tij pa që punonjësit meshkuj në krahasim me punonjëset femra raportojnë nivele më të larta të motivimit dhe kënaqësisë në punë. Paralel me këtë, Peters & O'Connor në studimin e tyre me personel akademik pohojnë se femrat janë të prirura të jenë më pak të kënaqura dhe të motivuara me punën e tyre, pasi kanë tendencë të mbajnë poste në nivele të ulta në hierarkinë organizative. Ndërkohë që Newby deklaron se femrat rezultojnë me nivel më të lartë kënaqësie dhe motivacioni krahasuar me meshkujt.

Në këtë studim meshkujt dhe femrat shfaqen pothuajse njësoj të motivuar së brendshmi në punën e tyre. Mesatarja e vlerave për punonjësit meshkuj është përkatësisht $\bar{x}=52.65$ ($ds=21.67$) dhe punonjëset femra $\bar{x}=53.32$ ($ds=19.39$). Nga këta vetëm 34.5% e meshkujve dhe 28.3% e femrave nuk motivohen nga ajo që bëjnë. Ndërkohë që motivim të lartë tregojnë 4.8% e femrave dhe 9.2% e meshkujve. Megjithatë, pas kryerjes së testit nuk rezultoi të ketë një diferencë të vlefshme statistikore në këtë drejtim; $t(372)=-.306$, $p=.760$. Pra, duket se gjinia e punonjësve në këtë studim, nuk paracakton motivimin e tyre në punë. Megjithatë nëse i referohemi dimensioneve specifike, meshkujt dhe femrat dallojnë kryesisht në llojshmërinë e mjeshtrive. Duket sikur femrat janë më të kënaqura me mundësinë që u krijon puna për të vënë në zbatim të gjitha njohuritë dhe aftësitë që kanë. Ato gjithashtu shfaqen superiore kundrejt meshkujve lidhur me pavarësinë që u krijon institucioni për ta kryer punën vetë nga fillimi në fund duke marrë përgjegjësitë përkatëse. Nisur nga kjo mund të themi që femrat ndryshe nga meshkujt pëlqejnë një punë të larmishme, me kërkesa jo gjithmonë të njëjta duke reduktuar kështu kontrollin e jashtëm. Por ato shfaqen njësoj të kënaqura me meshkujt përsa i përket nevojave të jashtme në punë. Mesatarja e vlerave për punonjësit meshkuj është përkatësisht $\bar{x}=61.76$ ($ds=9.24$) dhe punonjëset femra $\bar{x}=61.56$ ($ds=10.89$). Të dhënat kategorike në këtë studim tregojnë se 64.1% e meshkujve janë ambivalent në këtë drejtim dhe 35.9% e tyre të kënaqur. Ndërkohë përsa i përket femrave shohim që 38.3% e tyre shprehen se janë dakord me nivelin e plotësimin të nevojave të jashtme në punë dhe 60.9% mbajnë qëndrim ambivalent. Interesant mbetet fakti se në radhët e meshkujve nuk ka asnjë që nuk është dakord, ndërkohë që femra janë vetëm 2. Në mënyrë të ngjashme, Appley & Cofer treguan se në radhët e meshkujve nuk ka asnjë të pakënaqur. Ata i vlerësojnë karakteristikat e punës së tyre si më kuptimplota krahasuar me femrat. Kovach tregon gjithashtu se femrat fokusohen më tepër në marrëdhëniet ndërpersonale dhe komunikimin me kolegët në punën e tyre. Rezultatet e këtij studimi tregojnë

se femrat janë më shumë dakord se meshkujt lidhur me mundësinë që u krijon vendi i punës për kushte, mjete dhe pajisje pune optimale. Ato shënojnë vlera më të mëdha edhe për pagesat e përfitimet që marrin si dhe marrëdhëniet me drejtuesit. Kjo ndoshta për faktin se punonjëset femra kërkojnë më tepër një punë të paguar mirë dhe të sigurt, ndryshe nga meshkujt të cilët synojnë përmbushjen e qëllimit final. I vetmi dimension ku meshkujt ndihen më mirë dhe të kënaqur i përket marrëdhënieve ndërpersonale (Rankimi mesatare= 195) me një diferencë të konsiderueshme krahasuar me femrat (Rankimi mesatare= 180). Por pavarësisht kësaj, në analiza më të avancuara rezultatet e testit nuk konfirmojnë nga pikëpamja statistikore asnjë diferencë gjinore lidhur me nevojat e jashtme në punë.

b. Marrëdhënia ndërmjet moshës dhe motivimit e nevojave të jashtme në punë

Edhe pse shumë studime nuk mbështesin ndikimin e moshës në motivimin e punonjësve, gjetjet në këtë studim tregojnë se punonjësit më të vjetër në moshë, për më tepër ata që janë në fund të karrierës janë më pak të motivuar të ndryshojnë rezultatet në punë. Kjo nënkupton faktin se me rritjen në moshë, punonjësit motivohen më pak nga pagesa që marrin, ndihen të sigurt për atë që kanë arritur dhe bëhen më pak konkures me kolegët. Punonjësit më të vjetër, pothuasje i kanë plotësuar të gjitha nevojat bazë. Për këtë arsye ata motivohen jo më nga përfitimet financiare, por nga përmbushja e brendshme që iu siguron vetë puna. Duke u mbështetur në gjetjet e studimit, shohim që punonjësit më të vjetër shfaqen më të motivuar së brendshmi me mesatare $\bar{x} = 73.30$, krahasuar me grupmoshën deri në 25 vjec ku vlerat mesatare të motivimit në punë janë $\bar{x} = 47.05$. Rezultatet e studimit tregojnë gjithashtu se 40% e punonjësve 65 vjeç e lart janë të motivuar së brendshmi në punën që bëjnë. Ata kanë përfituar mjaftueshëm nga mundësitë që iu ka ofruar vendi i punës dhe e kanë projektuar atë në funksion të pritshmërive individuale. Duke forcuar pozitat dhe me eksperiencën e fituar, kjo grupmoshë është e orientuar së brendshmi dhe synon arritjen e rezultateve maksimale, pa u ndikuar nga faktorë të jashtëm që mund ta dobësojnë motivimin që ata kanë. Studimet kanë treguar gjithashtu se punonjësit më të vjetër në moshë përjetojnë nivele më të larta të motivacionit të përgjithshëm. Ky dallim mund t'i atribuohet përshtatjes më të mirë në punë, kushteve të mira dhe shpërblimeve të vazhdueshme. Në mënyrë të ngjashme Hsu dhe Chen theksojnë se moshja lidhet pozitivisht me motivacionin dhe mirëqenien mendore. Punonjësit më të vjetër janë më komod dhe tolerant ndaj autoritetit dhe kanë pritshmëri

më të ulta për punën. Ndërkohë që punonjësit e rinj në moshë janë më të kënaqur së jashtmi, sepse kanë pak përvojë në lidhje me tregun e punës dhe nuk e gjejnë punën e tyre. Nga ana tjetër më të vjetrit përballen me zgjedhje të kufizuara për punësim.

Të dhënat tregojnë njëherazi se grupmosha deri 25 vjeç shënon pikët më të larta të vlerave mesatare ($\bar{X}=63.30$) lidhur me nevojat e jashtme në punë, ku nga ata më shumë se gjysma (53.8%) ndihen të plotësuar dhe 7.7% të paplotësuar. Duke vazhduar më tej me analizat statistikore, pas kryerjes së testit rezultoi të ketë një diferencë të vlefshme vetëm ndërmjet moshës dhe feedback-ut në punë: Chi-Square (χ^2) (5, n=372)= 11.497, $p=.042 < \alpha=.05$. Punonjësit më të vjetër në moshë shprehen se ndihen më të pavarur ($\bar{X}=4.05$) dhe përgjegjës për punën e tyre ($\bar{X}=3.75$), ajo u lejon të vënë në zbatim të gjitha njohuritë dhe aftësitë që kanë ($\bar{X}=4.32$), e perceptojnë atë si të rëndësishme, kuptimplotë dhe me ndikim në shoqëri ($\bar{X}=3.85$). Rezultatet e studimit tregojnë gjithashtu që ata janë më të kënaqur krahasuar me të gjitha grupmoshat e tjera me marrëdhëniet ndërpersonale ($\bar{X}=4.20$) dhe marrëdhëniet me drejtuesit ($\bar{X}=3.85$). Interesant mbetet fakti se kjo kategori shënon pikët më të ulta përsa i përket kënaqësisë me kushtet e punës ($\bar{X}=2.48$), pagesat e përfitimet që marrin ($\bar{X}=2.60$). Duket se me vitet që kalojnë, punonjësit presin të përfitojnë më shumë të mira materiale nga puna që kanë duke u fokusuar përtej të ardhurave të rregullta mujore, ndërkohë që marrëdhëniet njerëzore konsolidohen dhe forcohen më tepër. Ata janë të ndërgjegjshëm lidhur me nivelin e pagave. Ky i fundit nuk ndikohet nga performanca e tyre në punë, por është në funksion të kualifikimit dhe vjetërsisë që kanë. Për këtë arsye, punonjësit e kësaj kategorie gjejnë faktorë të tjerë mbështetës dhe nxitës për të punuar, pasi pagesa që ata marrin është maksimale për llojin e punës që kryejnë. Ky rezultat konfirmohet edhe nga punonjësit e grupmoshës deri 25 vjeç, të cilët janë më të kënaqur me pagesën që marrin ($\bar{X}=3.16$) dhe kushtet e krijuara nga vendi i punës ($\bar{X}=3.18$). Marrëdhëniet me drejtuesit mbeten problematike për ta ($\bar{X}=3.50$) ndryshe nga të gjitha kategoritë.

c. Marrëdhënia ndërmjet nivelit të arsimimit, motivimit e nevojave të jashtme në punë

Kërkimet janë të paqarta dhe konfuze në lidhje me marrëdhënien midis motivimit në punë dhe nivelit arsimor të punonjësve. Disa studiues thonë se lidhja ndërmjet këtyre variablave është pozitive nga vetë natyra. Zhang thekson se sa më të shumta të jenë kualifikimet e një individi, aq më i lartë është niveli dhe pozicioni i individit në punë dhe rrjedhimisht edhe shkalla

e motivimit të punonjësit do të jetë më e lartë. Punonjësit më mirë të arsimuar kanë të ngjarë të përjetojnë nivele të larta të motivimit në punë, kur detyrat e kryera janë në përputhje me arritjet e tyre. Edhe në këtë studim rezultatet tregojnë pothuajse të njëjtën gjë: vlera më të ulëta të mesatares shënojnë punonjësit që kanë përfunduar vetëm master profesional në karrierën e tyre akademike ($\bar{x}=26.74$), ndërkohë që profesorët shfaqen më shumë të motivuar së brendshmi në punën e tyre ($\bar{x}=52.70$). Kjo për vetë faktin se punonjësit më të arsimuar motivohen më shumë së brendshmi dhe vlerësojnë përpjekjet që bëjnë, ndryshe nga ata me nivel më të ulët arsimor. Kjo gjetje shkon paralelisht edhe me të dhënat primare të grupuara sipas moshës së punonjësve, ku ata më të rinj në moshë shfaqen më pak të motivuar së brendshmi në punën që bëjnë dhe mbi 65 vjeç më të motivuarit. Punonjësit që kanë arritur nivelin më të lartë të kualifikimit (Prof.Dr) shënojnë dhe pikët më të larta në domethënien e detyrës. Ata e perceptojnë punën e tyre si të rëndësishme, interesante, të lidhur me qëllimet personale dhe kontributi që japin për shoqërinë është i konsiderueshëm. Sërish vlerat më të ulta renditen në radhët e punonjësve me master profesional, të cilët mendojnë se puna që bëjnë nuk ka shumë rëndësi dhe impakti apo ndikimi i tyre është minimal. Këta të fundit janë të pakënaqur edhe me feedback-un që marrin nga vetë puna, kolegët dhe drejtuesit. Nëse i referohemi kënaqësisë me nevojat e jashtme në punë, nga të dhënat primare vihen re diferenca ndërmjet kategorive të ndryshme të grupeve të përfshira në analizë, por këto diferenca nuk janë lineare. Pra me rritjen e nivelit të kualifikimit nuk rritet apo nuk ulet kënaqësia me nevojat e jashtme në punë, gjë që u provua dhe statistikisht. Paralel me këtë, Clark dhe Osvald argumentuan se për shkak të diferencave të pritshmërive të individëve me nivele të ndryshme, marrëdhënia mes arsimimit dhe motivimit në punë është e paqartë. Kanfer et al zbuloi se arsimimi nuk ka ndonjë efekt të rëndësishëm ndaj punës. Interesante mbetet gjetja në studimin e Newby lidhur me nivelin e kualifikimit. Punonjësit që nuk kishin master apo doktoratë në kurrikulumin e tyre, por vetëm specializime të lidhura me fushën e edukimit, ishin më të motivuar në punën si mësimdhënës. Kjo hedh poshtë teori që theksojnë se sa më shumë të kualifikuar të jenë punonjësit, aq më mirë ndihen në punë, pasi kanë arritur pozicionin që kanë dëshiruar. Në këtë rast, punonjësit e kualifikuar nuk janë të kënaqur, pasi kërkojnë pozicione më të larta në arsim, jo thjesht mësimdhënie. Duke vazhduar më tej me analizat statistikore, pas kryerjes së testit rezultoi të ketë një diferencë të vlefshme vetëm ndërmjet nivelit të kualifikimit dhe marrëdhënive me drejtuesit: Chi-Square (χ^2) (6, n=372)= 13.667, p= .034. Punonjësit që i përkasin kategorisë “Master profesional” janë më pak të kënaqur në këtë drejtim, pasuar nga ata

që i përkasin niveleve më të larta të kualifikimit. Kjo gjetje bie ndesh me marrëdhënien ndërmjet moshës dhe nivelit arsimor, ku sa më e madhe të ishte mosha, aq më të kënaqur shfaqeshin punonjësit me marrëdhëniet ndërpersonale në punë. Në këtë rast mund të mendohet që mosha nuk korrelohet domosdoshmërisht me arsimimin e punonjësve. Pra punonjësit që mbajnë gradat më të larta nuk janë njëherazi edhe punonjësit më të vjetër në moshë.

d. *Marrëdhënia ndërmjet viteve të punës në një institucion akademik, motivimit e nevojave të jashtme në punë*

Marrëdhënia e fundit e marrë në shqyrtim është ajo ndërmjet viteve të punës në një institucion akademik, motivimit e nevojave të jashtme në punë. Për të testuar këtë marrëdhënie janë analizuar gjetjet primare përmes analizave përshkruese, si dhe janë shqyrtuar rezultatet e përftuara nga analizat e avancuara statistikore të pasqyruara në kapitullin “Rezultatet e studimit”. Në këtë studim kategoria më pak e motivuar së brendshmi përfshin punonjësit me 26 – 30 vite eksperiencë, me një mesatare $\bar{x}=45.02$. Ndërkohë që punonjësit më të motivuar janë ata që kanë 11 – 15 vite eksperiencë në Arsimin e Lartë ($\bar{x}=57.10$). Shohim gjithashtu që të dhënat primare rendisin në nivelet me të larta pothuajse në të pesta karakteristikat e motivimit në punë, punonjësit me vjetërsi nga 11 deri në 20 vjet. Ndërkohë që kategoritë e tjera shfaqen më pak të motivuar. Në vijëmbasi të analizës për të eksploruar në nivel më të avancuar statistikor këto diferenca, u përdor testi joparametrik Kruskal Wallis. Ky test zbuloi se këto diferenca nuk janë të vlefshme statistikisht pasi në të gjitha rastet vlerat janë më të mëdha se .05. Pra duket se vjetërsia në arsim nuk ndikon në kënaqësinë e punonjësve lidhur me plotësimin e dimensioneve përkatëse të motivimit në punë.

Punonjësit më të vjetër në arsim shënojnë njëherazi dhe vlerat më të ulta të kënaqësisë me nevojat e jashtme, përkatësisht $\bar{x}=57.50$ për ata me mbi 30 vjet eksperiencë dhe $\bar{x}=59.88$ për kategorinë 26 – 30 vjet. Ata që kanë më shumë se 30 vite punë janë vetëm 25% të kënaqur me çfarë u ofron vendi i punës, ndërsa pjesa tjetër (75%) mbajnë qëndrim neutral dhe ambivalent. Kjo e fundit duhet të ofrojë nxitje të vazhdueshme për të plotësuar nevojat dhe kërkesat e punonjësve, pasi mungesa e tyre sjell pakënaqësi dhe ulje të produktivitetit. Të dhënat primare rendisin në nivelet me të larta në marrëdhëniet ndërpersonale punonjësit me vjetërsi në arsim 21 deri në 25 vjet ($\bar{x}=3.86$). Përsa i përket kushteve të punës më të kënaqur duken punonjësit e rinj

($\bar{X}=3.15$) dhe më pak të kënaqur ata që kanë shumë vite eksperiencë në arsimin e lartë ($\bar{X}=2.52$) Ndërkohë rezultate pothuajse të ngjashme sa më sipër ka edhe lidhur me pagesat apo përfitimet që marrin. Parë nga të gjitha këndvështrimet, mund të themi që punonjësit e vjetër në moshë, që kanë më shumë vite në arsim dhe mbajnë grada të larta, janë më shumë të motivuar të ruajnë marrëdhënie pozitive në punë. Edhe pse pagesa dhe kushtet e punës mbeten faktorë të rëndësishëm sipas teorisë, për këta të fundit ato luajnë rol dytësor. Ata janë përshtatur me kushtet aktuale dhe janë të ndërgjegjshëm për sistemin e pagesave në sektorin publik. Për këtë arsye, marrin kënaqësi nga elementë dhe karakteristika të tjera të punës.

Ndërkohë bazuar në studimet e mëparshme, shohim që literatura shpesh bie në kundërshtim. Kështu Bahrami në studimin e tij me personel akademik dhe administrativ të universitetit, zbuloi se të punësuarit që kishin më shumë kohë në atë post shfaqeshin më të motivuar dhe të kënaqur me nivelin e pagës. Në kundërshtim me këtë, Hsu dhe Chen theksuan që punonjësit e rinj janë më shumë të motivuar së jashtmi, ndërkohë që ata që kanë kohë në një vend pune tregojnë nivele të larta angazhimi dhe përkushtimi të brendshëm. Punonjësit akademik me shumë eksperiencë motivohen më shumë së brendshmi, ndryshe nga personeli i ri që fokusohet fillimisht në plotësimin e nevojave bazë. Bull argumenton gjithashtu se ekziston një korrelacion negativ ndërmjet kohëzgjatjes në detyrë dhe variabla të tjerë. Arsyeja se përse literatura është në kundërshtim dhe jobindëse në këtë drejtim vjen si pasojë e faktit që marrëdhënia mes këtyre variabla varet nga organizata dhe mënyra se si shikohet kohëzgjatja në punë.

Përmbledhje

Në këtë kapitull janë paraqitur këndvështrime të ndryshme lidhur me rezultatet e këtij studimi. Gjetjet tregojnë marrëdhënie të pritshme dhe të mbështetura në literaturë ose jo. Konkretisht, në këtë seksion janë analizuar dhe interpretuar marrëdhëniet mes motivimit dhe nevojave të jashtme në punë si dhe ndryshimet në varësi të faktorëve demografikë.

KAPITULLI I GJASHTË

PËRFUNDIME DHE REKOMANDIME

Në këtë kapitull do të bëhet përmbledhja e studimit duke përfshirë gjetjet kryesore, si dhe rekomandimet për të ardhmen dhe studime të mëtejshme. Ky studim ka pasur si qëllim të përshkruajë dhe identifikojë nivelin e përgjithshëm të motivimit në punë, si dhe të masë marrëdhënien që ekziston ndërmjet tij dhe nevojave të jashtme. Meqenëse ishte një studim që po realizohej për herë të parë në kontekstin shqiptar, studiuësja ka synuar të hulumtojë fillimisht mbi karakteristikat e motivimit në punë me faktorët përkatës. Më pas janë shpjeguar lidhjet e mundshme mes variablave të marrë në studim.

6.1. Përfundimet e studimit

Është përdorur metoda sasiore për t'i dhënë përgjigje pyetjeve kërkimore dhe objektivave të studimit. Në studim kanë marrë pjesë gjithsej 372 punonjës akademikë që punojnë me kohë të plotë në universitetet publike në Shqipëri. Nga këta 61.8% janë femra dhe 38.3% meshkuj. Nëse i referohemi moshës së pjesëmarrësve në studim shohim që numri më i madh i përket grupmoshës 26 – 35 vjeç (me 40.1% të punonjësve). Kjo tregon që pjesëmarrësit janë në një grupmoshë relativisht të re. Të ndarë sipas statusit civil, në studim mbizotërojnë punonjësit e martuar (68.3%). Me një diferencë në shpërndarje të dhënat tregojnë që pothuajse gjysma (45.2%) e punonjësve i përkasin kategorisë master shkencor si kualifikimin më të lartë të tyre, duke vazhduar më tej me doktoraturë (21.2%) e kështu me radhë. Një numër i vogël i kampionit (6.7%) i përket kategorisë “Prof Dr” si niveli më i lartë i kualifikimit. Diferencat ndërmjet tyre janë statistikisht të rëndësishme: $\chi^2 = 361.57$ $df = 6$ $p < 0.01$. Lidhur me vitet e punës në total shohim që pjesa mbizotëruese (70%) e pjesëmarrësve kanë një kohë mesatare angazhimi në marrëdhënie pune dhe i përkasin ndarjes 1 deri në 15 vjet, ndërkohë pjesa tjetër mbi 15 vite

eksperiencë. Kjo diferencë duket edhe në vitet e punës në fakultet ku dominojnë (82%) pjesëmarrësit që kanë 1 deri në 15 vite që punojnë në atë institucion. Nëse i referohemi marrëdhënies ndërmjet viteve të punës dhe nivelit të kualifikimit shohim një lidhje të fortë pozitive ndërmjet tyre ($r = .701$; $p < 0.01$), gjë që thekson faktin se punonjësit akademik motivohen të kualifikohen dhe të rrisin potencialin e tyre sa më shumë eksperiencë që fitojnë.

Më poshtë pasqyrohen përfundimet e studimit, në përputhje me objektivat dhe pyetjet kërkimore:

- **Objektivi nr 1:** Të masë dhe përshkruajë nivelin e motivimit në radhët e punonjësve akademikë me kohë të plotë në universitetet publike në Shqipëri me karakteristikat përkatëse.

Nga të dhënat e përftuara evidentohet se punonjësit akademik në kampionin e përzgjedhur janë të motivuar së brendshmi në nivelin mesatar nga puna e tyre. Në këtë rast një pjesë e subjekteve theksojnë se puna që bëjnë nuk i motivon shumë dhe nuk shërben si një nxitëse e brendshme, më shumë se gjysma motivohen në nivel të moderuar dhe një pjesë shumë e vogël shfaqen shumë të motivuar. Pra nga ky rezultat duket se personeli akademik është i kënaqur në nivel mesatar me faktorët motivacional në punë, motivohet për të dhënë maksimumin dhe ka shanse të mira për të ecur përpara. Llojshmëria e mjeshtërive është faktori më i rëndësishëm që ka ndikim në motivimin e tyre në punë, pasuar kjo nga autonomia dhe feedback-u në punë. Ndërkohë identiteti detyrës dhe rëndësia e asaj që bëjnë shënojnë vlerat më të ulta krahasuar me të tjerat, por sërish në nivele të pranueshme. Rezultatet tregojnë një mesatare të kënaqshme mbi mundësinë që krijon puna për ta kryer vetë nga fillimi në fund atë që është ngarkuar, si dhe mbi rëndësinë thelbësore që ajo ka në jetën e njerëzve të tjerë, pavarësisht se këta njerëz janë brenda në organizatë ose jashtë saj.

- **Objektivi nr 2:** Të masë dhe përshkruajë nivelin e përgjithshëm të kënaqësisë lidhur me plotësimin e nevojave të jashtme në punë, në radhët e punonjësve akademikë me kohë të plotë në universitetet publike në Shqipëri, me karakteristikat përkatëse.

Nëse i referohemi nevojave të jashtme në punë, të dhënat tregojnë që punonjësit akademik në kampionin e përzgjedhur janë të kënaqur në nivelin mbimesatar. Një përqindje shumë e vogël shprehet se puna nuk u siguron plotësimin e nevojave të jashtme dhe janë të pakënaqur në këtë drejtim. Ndërkohë që më shumë se gjysma e punonjësve shfaqen ambivalent dhe një pjesë e konsiderueshme e tyre të kënaqur. Pozitiv mbetet fakti që rastet të cilat mund të konsiderohen aktualisht si problematike (me nevoja të paplotësuara) janë minimale, vetëm 1% e pjesëmarrësve në studim. Megjithatë, nëse bëjmë një krahasim me të dhënat e përfuara lidhur me motivimin e tyre në punë, shohim që punonjësit janë më tepër të kënaqur me nevojat e jashtme sesa nxitjen e brendshme që siguron puna që ata bëjnë. Marrëdhëniet ndërpersonale në punë është variabli që shënon vlerat më të larta të mesatares, gjë që tregon se ata ndihen mirë me kolegët, ka atmosferë mirëbesimi dhe mirëkuptimi mes tyre. Nga të dhënat primare rezulton gjithashtu se punonjësit akademikë janë të kënaqur në nivelin nënmesatar me pagesën dhe përfitimet e tjera që sigurojnë nga puna e tyre. Kjo për faktin se mendojnë që nuk paguhen sa duhen për kontributin që japin dhe punën që bëjnë.

- **Objektivi nr 3:** Të masë marrëdhënien mes motivimit në punë dhe nevojave të jashtme si: kushtet e punës, pagesa/përfitime për punën e bërë, marrëdhëniet ndërpersonale dhe marrëdhëniet me drejtuesit.

Lidhur me pyetjen e studimit se cila është marrëdhënia dhe përmasa e ndikimit të nevojave të jashtme në nivelin e motivimit në punë, të dhënat tregojnë se korrelacioni më i ulët është ai mes pagës dhe motivimit në punë. Ajo duket se ka pak ndikim në nxitjen e punonjësve akademikë për të përfomuar në punën e tyre. Korrelacioni më i lartë që paraqet një lidhje të fortë pozitive është ai mes marrëdhënieve me drejtuesit dhe motivimit. Po ashtu, ka korrelacion pozitiv të moderuar me marrëdhëniet ndërpersonale në punë. Ndërkohë mes kushteve fizike të punës dhe motivimit ekziston një korrelacion pozitiv i dobët, por i vlefshëm nga pikëpamja statistikore.

Duke vazhduar më tej, për të parë nëse nevojat e jashtme në punë mund të parashikonin në mënyrë të vlefshme statistikore motivimin e punonjësve akademikë, u krye regresioni i shumëfishtë linear. Nga rezultatet doli se plotësimi i nevojave të jashtme në punë parashikon deri në 48% motivimin e tyre për të punuar. Dy variablat parashikues, të vlefshëm statistikiisht sipas

rëndësisë së tyre janë: marrëdhëniet ndërpersonale dhe marrëdhëniet me drejtuesit. Ky i fundit është variabli parashikues më i mirë i motivimit në punë.

Ndërkohë për të parë nëse ka diferenca lidhur me motivimin në punë ndërmjet punonjësve që janë të kënaqur ose jo me nevojat e jashtme, u zhvilluan analiza më të avancuara statistikore (ANOVA dhe madhësia e efektit). Kështu pavarësisht ndryshimeve në të dhënat përshkruese, rezultatet ishin jo të rëndësishme për pagesat dhe përfitimet, që do të thotë se motivimi në punë i pedagogëve nuk ndikohet nga fakti nëse janë ose jo të kënaqur me pagesën që marrin. Ndërsa përsa i përket kushteve të punës, marrëdhënieve ndërpersonale dhe marrëdhëniet me drejtuesit, diferencat mes grupeve rezultuan të vlefshme statistikisht. Kështu deri në 6% e ndryshimeve në motivimin e punonjësve ndikohet nga fakti nëse pedagogu është i kënaqur me kushtet fizike në punë ose jo; deri në 21% e motivimit në punë ndikohet nga fakti nëse pedagogu është i kënaqur me marrëdhëniet ndërpersonale ose jo dhe deri në 35% e motivimit në punë ndikohet drejtpërdrejtë nga fakti nëse pedagogu është i kënaqur me marrëdhëniet me drejtuesit ose jo. Pra si përfundim mund të themi që ekziston një marrëdhënie korrelacionale pozitive ndërmjet nevojave të jashtme dhe motivimit në punë në radhët e personelit akademik. Lidhje më e fortë në këtë seksion paraqitet në marrëdhënien me drejtuesit. Pavarësisht kësaj, mund të themi që në tërësinë e vetë profesioni i pedagogut mbetet kompleks, ndaj në grupe dhe individ të ndryshëm mbizotërojnë faktorë motivues të ndryshëm

- **Objektivi nr 4& 5:** Të masë marrëdhënien mes motivimit në punë (me karakteristikat përkatëse) dhe variablave demografikë si: moshë, gjinia, statusi civil, niveli arsimor, vjetërsia në punë, vitet e punës në një institucion akademik etj.

Kryesisht në këtë studim variablat demografikë nuk kanë shfaqur ndonjë ndikim të veçantë në motivimin e punonjësve. Megjithatë evidentohen disa diferenca që duhen marrë në konsideratë. Kështu nga studimi nuk rezultoi të ketë një diferencë të vlefshme statistikore në nivelin e motivimit në punë mes meshkujve dhe femrave. Ndërkohë që të dhënat primare sjellin gjetje interesante lidhur me moshën: më të motivuar shfaqen punonjësit mbi 65 vjeç dhe më pak të motivuar punonjësit e rinj në moshë. Nga këta të fundit, pothuajse gjysma (46.2%) nuk motivohen nga puna që bëjnë dhe pjesa tjetër motivohen në nivel të moderuar. Punonjësit e martuar janë më të motivuar në punën e tyre krahasuar me kategoritë e tjera. Ata që kanë

përfunduar vetëm master profesional janë më pak të motivuar se kategoria që mban gradën “Profesor”. Krahasimet post hoc tregojnë gjithashtu se punonjësit me vjetërsi në arsim 26 – 30 vjet janë më pak të motivuar së brendshmi, krahasuar me ata me vjetërsi 6 – 10 vjet dhe se ata me 11 – 15 vjet. Krahasime me grupe të tjera nuk mund të bëjmë pasi nuk vërtetohen statistakisht.

Një nga çështjet e tjera që është adresuar në këtë studim është edhe marrëdhënia ndërmjet karakteristikave të motivimit në punë dhe të dhënave demografike të pjesëmarrësve. Edhe në këtë rast gjinia nuk paracakton asnjë nga dimensionet e motivimit në punë. Këto të fundit nuk ndikohen nga fakti i të qënurit mashkull ose femër. Përsa i përket moshës mund të themi që pas kryerjes së testit rezultoi të ketë një diferencë të vlefshme statistikore vetëm për feedback-un në punë. Punonjësit më të vjetër në moshë ndihen më të pavarur dhe përgjegjës për punën e tyre, ajo u lejon të vënë në zbatim të gjitha njohuritë dhe aftësitë që kanë, e perceptojnë atë si të rëndësishme, kuptimplotë dhe me ndikim në shoqëri. Kjo kategori shënon njëherazi dhe pikët më të larta në domethënien e detyrës. Ndërkohë që vlerat më të ulta renditen në radhët e punonjësve me master profesional të cilët mendojnë se puna që bëjnë nuk ka shumë rëndësi dhe impakti apo ndikimi i tyre është minimal. Nga të dhënat vihen re diferenca edhe në varësi të statusit civil të pjesëmarrësve, përkatësisht në mundësinë që krijon puna për të qënë autonom. Kështu punonjësit e martuar ndihen më të pavarur në punën e tyre krahasuar me të gjitha grupet e tjera. Të dytët renditen ata që bashkëjetojnë, duke vazhduar me vlera më të ulta në radhët e punonjësve të ve dhe të divorcuar. Së fundi, nga të dhënat duket se vjetërsia në arsim nuk ndikon në kënaqësinë e punonjësve lidhur me plotësimin e dimensioneve përkatëse të motivimit në punë.

- **Objektivi nr 6 & 7:** Të masë marrëdhënien mes nivelit të përgjithshëm të kënaqësisë lidhur me plotësimin e nevojave të jashtme në punë (me karakteristikat përkatse) dhe variablat demografikë si: moshë, gjinia, statusi civil, niveli arsimor, vjetërsia në punë, vitet e punës në një institucion akademik etj.

Çështja e fundit e trajtuar në këtë studim ka të bëjë me marrëdhënien që ekziston ndërmjet të dhënave demografike dhe nevojave të jashtme në punë. Nga analizat statistikore rezultoi që gjinia nuk ndikon në kënaqësinë e punonjësve lidhur me kushtet e punës, marrëdhëniet ndërpersonale me kolegët, marrëdhëniet me drejtuesit dhe përfitimet apo pagesën

që marrin nga puna që bëjnë. Punonjësit e vjetër në moshë ndihen më mirë krahasuar me të gjitha grupet e tjera lidhur me marrëdhëniet ndërpersonale dhe marrëdhëniet me drejtuesit. Interesant mbetet fakti se kjo kategori shënon njëherazi pikët më të ulta përsa i përket kushteve të punës dhe pagesave e përfitimeve. Duket se me vitet që kalojnë punonjësit presin të përfitojnë më shumë të mira materiale nga puna që kanë, ndërkohë që marrëdhëniet njerëzore konsolidohen dhe forcohen. Ky rezultat konfirmohet edhe nga punonjësit e grupmoshës deri 25 vjeç, të cilët janë më të kënaqur me pagesën që marrin dhe ndihen mirë me kushtet që u ka krijuar vendi i punës. Marrëdhëniet me drejtuesit mbeten problematike për ta ndryshe nga të gjitha kategoritë. Por pavarësisht diferencave primare, analizat e avancuara rezultojnë jo të vlefshme statistikisht duke theksuar faktin që mosha nuk paracakton kënaqësinë e punonjësve lidhur me plotësimin e nevojave të jashtme në punë. Këto diferenca mund të jenë rezultat i rastësisë. Duke vazhduar më tej, të dhënat tregojnë se punonjësit e martuar janë më të kënaqurit krahasuar me grupet e tjera në lidhje me marrëdhëniet që kanë me drejtuesit në punën e tyre, ndërkohë që vlera më të ulta shënojnë të divorcuarit. Këto diferenca ekstreme vihen re edhe në dimensionin e marrëdhënieve ndërpersonale ku punonjësit e martuar janë më të kënaqur, krahasuar me grupet e tjera në përgjithësi dhe punonjësit e divorcuar në veçanti. Përsa i përket pagesës që marrim, punonjësit beqarë janë më të kënaqur se të tjerët edhe pse në nivele nën mesatare. Së fundi nga studimi rezultoi që punonjësit me nivelin më të ulët dhe ata me nivelin më të lartë të kualifikimit, janë më pak të kënaqur lidhur me marrëdhëniet me drejtuesit. Kjo vjen si rezultat i barrierave në komunikim të vendosura nga pasiguria në rastin e parë dhe niveli i lartë i ekspertizës në rastin e dytë.

6.2. Rekomandimet e studimit

Ky studim identifikoi disa nga faktorët e brendshëm dhe të jashtëm që kanë ndikim në motivimin në punë të punonjësve akademikë, në universitetet publike në Shqipëri. Këta faktorë duhen analizuar më pas nga strukturat dhe institucionet përgjegjëse, në mënyrë që të krijojnë mundësi ndërhyrjeje me programe dhe plane veprimi konkrete. Gjetja se vetëm 6.5% e pedagogëve janë të motivuar së brendshmi në punën që bëjnë, mbetet një shifër jo shumë e kënaqshme. Ndaj për t'u marrë me këtë problem hapi i parë është rritja e vëmendjes nga drejtuesit dhe ndërgjegjësimi i punonjësve mbi motivimin e tyre në punë. Për këtë rekomandohen hapat e mëposhtëm:

1. Rekomandohet përfshirja e punonjësve në kryerjen e aktiviteteve të ndryshme brenda punës, jo vetëm mësimdhënie. T'u japësh mundësi të vendosin kontakte brenda dhe jashtë fakultetit me njerëzit me të cilët punojnë. Kjo rrit llojshmërinë e mjeshtrive që i nevojiten për të kryer punën, i jep personit liri në kryerjen e saj, rrit mundësinë për të marrë informacion.

2. Lidhur me identitetin e detyrës, rekomandohet që drejtuesit t'i japin punonjësve të kryejnë pjesë të vogla pune nga fillimi në fund, me rezultate të dukshme. Ata duhet të ndihen pjesë e vendimeve që merren në interes të fakultetit në veçanti dhe universitetit në tërësi. Të kenë mundësi të ndërmarrin nisma individuale dhe të jenë përgjegjës për rezultatin e punës së tyre. Kjo pakëson kostot, rrit llojshmërinë e mjeshtrive, pasi punonjësi përdor të gjitha aftësitë që ka, si dhe i jep emër dhe kuptim punës.

3. Rekomandohet të jepen detyra që janë në përputhje me formimin, kualifikimin dhe qëllimet që ka secili nga punonjësit. Në këtë mënyrë ata motivohen, kur shohin që kontributi që japin është i dukshëm dhe real, shoqëria përfiton dhe zhvillohet. Puna që perceptohet si e rëndësishme dhe me ndikim tek të tjerët, shërben si shtysë e brendshme për vetë punonjësin.

4. Përsa i përket feedback-ut në punë, edhe pse punonjësit ishin mesatarisht të kënaqur, ka ende vend për përmirësime të vazhdueshme. Pothuajse në të gjitha punët ka mundësi për të hapur kanale nëpërmjet të cilave punonjësit të kenë mundësi të kuptojnë jo vetëm se ku janë krahasuar me rezultatet, por edhe nëse puna e tyre po përmirësohet apo keqësohet. Për këtë rekomandohet të gjenden mënyra efikase informimi mbi cilësinë e asaj që ata bëjnë, duke krijuar kështu një ndjenjë kontrolli personal mbi punën. Këtu mund të listojmë feedback-un nga studentët përmes anketave të ndryshme, opinioni i dhënë nga drejtuesit, si dhe një rol të veçantë në këtë sektor duket se luajnë edhe kolegët.

5. Fuqizimi dhe motivimi i pedagogëve lidhet drejtpërdrejtë me lirinë akademike. Për këtë arsye rekomandohet që ata të jenë më të pavarur në përcaktimin e metodave të punës, përzgjedhjen e literaturës me qëllim përmirësimin e programeve të lëndëve, caktimin e prioritetëve, zgjidhjen e problemeve me iniciativë personale pa kërkuar ndihmë nga lart e kështu me radhë. Me pak fjalë t'u japësh punonjësve përgjegjësitë që normalisht u takojnë përgjegjësve, rrit autonominë dhe pavarësinë në punë duke reduktuar kështu kontrollin e jashtëm.

6. Sistemi i pagesave nuk është shumë i kënaqshëm në sektorin e arsimit të lartë publik, dëshmuar kjo nga vetë përgjigjet e pjesëmarrësve në studim. Por pavarësisht kësaj, studimi evidentoi se nuk ekzistonte një marrëdhënie e vlefshme statistikisht ndërmjet pagës dhe

motivimit në punë. Megjithatë niveli i lartë i pakënaqësisë lidhur me pagesat dhe përfitimet që ata kanë nga puna që bëjnë, lë vend për rekomandime. Kështu rekomandohet të kryhen studime të tjera për të parë ndikimin që mund të kenë pagesat e diferencuara në varësi të vjetërsisë në një institucion akademik dhe jo vetëm në bazë të kualifikimeve që arrin punonjësi, në varësi të shkallës së vështirësisë në punë dhe largësisë nga vendi i banimit, por edhe mundësi përfshirjesh në projekte dhe kualifikime brenda apo jashtë vendit, të financuara nga vetë institucioni, bonuse për arritje dhe performancë të lartë etj.

7. Rekomandohen gjithashtu investime për të përmirësuar kushtet e punës. Edhe pse disa universitete publike në vend kanë infrastrukturë të përshtatshme dhe bashkëkohore, ka ende disa të tjera që duhet të jenë në qëndër të vëmendjes. Për këtë arsye rekomandohet të mbahen në konsideratë këta faktorë: hapësirat brenda dhe jashtë fakultetit, mundësia e krijimit të kabineteve të ndryshme për të punuar, zyra për pedagogët, biblioteka të pajisura me literaturë bashkëkohore, sistem komunikimi online, internet pa limit, kushte fizike pune të kënaqshme etj.

8. Krijimi i një klime bashkëpunuese me kolegët dhe drejtuesit e institucionit. Këto ishin dhe dy variablat parashikuese për motivimin në punë në radhët e punonjësve akademikë të përfshirë në këtë studim. Për këtë arsye, në këto institucione puna duhet të mbështetet në ndërtimin e marrëdhënieve konstruktive dhe mbështetëse mes tyre. Ndaj rekomandohet të krijohet mundësia e përfshirjes në aktivitete të përbashkëta dhe me interes për fakultetin. Drejtuesit duhet të jenë objektiv dhe të ndershëm gjatë dhënies së vlerësimit. Marrëdhënia duhet të jetë e hapur, në mënyrë që të krijohet një atmosferë e kënaqshme për të gjithë.

6.2.1. Rekomandime për studime të mëtejshme

1. Meqenëse është një studim që po kryhet për herë të parë në kontekstin shqiptar, shumë faktorë të tjerë të njohur në literaturë janë lënë mënjanë, për shkak të pamundësisë për t'i trajtuar të gjithë në një studim të vetëm. Prandaj, në studime të mëtejshme sugjerohet që të trajtohen dhe hulumtohen faktorë të tjerë ndikues të motivimit në punë, të cilët përmenden në literaturë, siç janë: kompetenca, arritja, përgjegjësia, rritja profesionale, suksesi, politikat e institucionit etj.

2. Ekziston nevoja e shtrirjes së këtij studimi edhe në sektorin privat, përkatësisht me punonjësit akademikë që punojnë me kohë të plotë. Në këtë mënyrë mund të krijohen politika dhe strategji ndërhyrëse nga strukturat përkatëse për të përmirësuar procesin. Ky studim mund t'i

hapë rrugë gjithashtu studimeve të tjera që duan të masin motivimin në punë për personelin akademik me kohë të pjesshme.

3. Studimi u përqëndrua në karakteristikat e brendshme dhe nevojat e jashtme që kanë ndikim në motivimin në punë të personelit akademik. Literatura sugjeron gjithashtu që ky i fundit ndikon më pas në performancë, kënaqësinë në punë, angazhimin dhe përfshirjen e punonjësve si dhe tendencën për të lënë punë. Secili nga këta variabla mund të jetë në fokus të studimeve të tjera në të ardhmen, lidhur me motivimin në punë.

BIBLIOGRAFIA

1. 8932, L. (2007, 11 12). Ligji Nr.9741, datë 21.5.2007 për Arsimin e Lartë në Republikën e Shqipërisë i Ndryshuar me Ligjin Nr.9832, datë 12.11.2007. *Fletore Zyrtare* , 32. Tirana, Shqipëri.
2. Adams J, (1965). Inequity in social Exchange in *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. II, fq 269-299
3. Ahmed I & Islam T. (2011). Relationship between Motivation and Job Satisfaction: A Study of Higher Educational Institutions. *Journal of Economics and Behavioral Studies*. Vol. 3, No. 2, pp. 94-100,
4. Appley M. H & Cofer C. N (1964). *Motivation: Theory and Research*, New York Wiley, fq.684 dhe fq.691
5. Armstrong M, (2006), *A handbook of human resource management practice*, 10 edition, London, Kogan Page, fq 251 – 253.
6. Atkinson, J. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64, 359-372.
7. Aworemi J R et al (2011). An Empirical Study of the Motivational Factors of Employees in Nigeria. *International Journal of Economics and Finance*. Vol. 3, No. 5.
8. Aydin, T, O. (2012). The Impact of Motivation and Hygiene Factors on Research Performance: An Empirical Study from A Turkish University. *International Review of Management and Marketing*. Vol 2, No 2, f 106 – 111.
9. Bahrami A. M et al (2012). Job motivation factors: a case study of an Iranian Medical University. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies* (ISSN: 2315-5086) Vol. 1(10) pp. 345-352.
10. Barber, M. and Mourshed, M. (2007). *How the World's Best Performing School Systems Came Out On Top*, McKinsey and Company.
11. Bhattacharjee. A (2012). *Social Science Research: Principles, methods and practices*. *Open Access Textbooks*. Book 3, f 74.

12. Bisen Vikram, (2010). *Industrial Psychology*, New Delhi: New Age International (P) Ltd., Publishers, fq.36-42. <http://www.scribd.com/doc/143201770/Industrial-Psychology-Vikram-Bisen-2010>.
13. Bjorklund. C, 2001. *Work Motivation - Studies of its Determinants and Outcomes*. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy, Ph.D.'6',11 Stockholm School of Economics
14. Bolduc R. Richard, (2001). *An Analysis of the Relationship Between Quality of Work Life and Motivation for Correctional Services Officers in the Montreal Area*, Department of Educational and Counselling Psychology, Mc Gill University, Montreal. fq 25.
15. Brady P. R, (2008). *Work Motivation Scale* (ISBN 978-1-59357-469-7) Published by JIST Works, an imprint of JIST Publishing, fq 2.
16. Brennan, J., King, R., Lebeau, Y., (2004). *The Role of Universities in the Transformation of Societies*.
17. Bull, I. H. F. 2005. *The Relationship between job satisfaction and organizational commitment amongst high school teachers in disadvantaged areas in the Western Cape*, University of the West Cape, fq 33.
18. Byrne, B. 2001. *Structural equation modelling with Amos*. Rahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
19. Campbell, T., & Slaughter, S. (1999). Faculty and administrators' attitude towards potential conflicts of interest, commitment, and equity in university-industry relationships. *Journals Of Higher Education*, 70(3). <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2649199>.
20. Champoux J.E (2010). *Organizational Behavior – Integrating individuals, groups and organizations*. Fourth Edition. Taylor & Francis Group.
21. Clark, A., & Oswald, A. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61,359-381.
22. Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.
23. Cole S. Michael et al 2004, Stages of learning motivation: development and validation of a measure, *Journal of applied social psychology*.
24. Cortina, J.M. (1993). *What is coefficient alpha? An examination of theory and applications*. *Journal of Applied psychology*, 78, 98-104.

25. Davoudi R & Mousavi H S. (2011). An Investigation of Factors Related to Job Motivation of Faculty members at Islamic Azad Universities in Zanjan Province-Iran. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 1, Special Issue ISSN: 2222-6990
26. Debnath C. S, Tandon S. & Pointer V. L, 2007. Designing business school courses to promote student motivation: an application of the job characteristics model. *Journal of management education*, Organizational Behavior Teaching Society , fq 2.
27. Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
28. DeVellis, R.F. (2003). *Scale development: Theory and applications* (2nd edn). Applied Social Research Methods Series Vol 26. Thousand Oaks. SAGE Publications.
29. Elding J. D, 1988, Modelling Employee Motivation and Performance. A thesis submitted to the Faculty of Engineering of the University of Birmingham for the degree of doctor of philosophy, fq 76.
30. Estes B & Polnick B (2012). Examining Motivation Theory in Higher Education: An Expectancy Theory Analysis of Tenured Faculty Productivity. *International journal of management, business and administration*. Vol 15, No 1.
31. Frey, B. S, Benz, M. (2002), From Imperialism to Inspiration: A Survey of Economics and Psychology, Zurich: Institute for Empirical Research in Economics, Working Paper No. 118, fq 3 – 4.
32. Gagne M & Deci E. L, 2005, Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behavior*, fq 1.
33. Gmelch, W. H. (2002). “The call for department leaders”. New York: Paper presented at the Annual Meeting of the American Association of Colleges for Teacher Education.
34. Golembiewski, R. T. (1973). Motivation. In Carl Heyel (Ed.), *The Encyclopedia of Management* 2nd. New York: Van Nostrand Reinhold.
35. Guise. T. M. (1988). Test of Hackman and Oldham’s Job characteristics model in a post – secondary educational settings. Dissertacion prepared for the degree Master of Education. Brock University. St. Catharines, Ontario

36. Hackman J, R 1980, Work redesign and motivation, Copyright 1980 by the American Psychological Association, Inc.0033-0175/80/1103-0445\$00.75, Vol 11, nr 3.
37. Hackman J. R & Oldham G.R. 1996. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory., Illinois Organizational behavior and human performance 16, 250 – 279.
38. Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
39. Hardre. P. et al . Faculty Motivation to do Research: Across Disciplines in Research-Extensive Universities. 2011 by *The Journal of the Professoriate*, ISSN 1556-7699
40. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B, 2010. The motivation to work, New York, John Wiley & Sons.
41. Hong T. T & Aheed A, 2011. Herzberg’s motivation-hygiene theory and job satisfaction in the retail sector: the mediating effect of love of money, *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 1, 73–94, Malaysia.
42. HSU Mong-Chien & CHEN Kao-Mao (2012). A study on the relationship among self-motivation, organizational commitment and job satisfaction of university faculty members in Taiwan. *International Journal on New Trends in Education and Their Implications*.Vol: 3 Issue: 3 Article: 07 ISSN.
43. Huddleston, P., Good, L. 1999. Job motivators in Russian and Polish retail firms. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol 27, Issue 9, f 383-393 Publisher MCB UP Ltd.
44. Humphrey E. S, Nahrgang D. J & Morgeson P. F, 2007, Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of applied psychology*, Vol. 92, No. 5, fq 4.
45. Igalens J & Roussel P (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of organizational behavior*, 20. 1003 – 1025.
46. International Institute for Educational Planning (2006). Academic motivation, compensation and working conditions. Guidebook for planning education in emergencies and reconstruction. UNESCO 2006.
47. Jafarzadeh Kermani, Z., (2004), “Studying factors effective on job satisfaction for faculty members of Iran Librarianship and Information”. *Librarianship and Information Journal*, 7(1), pp.5-24

48. Kanfer R, Chen G & Pritchard. R, (2008) Work motivation. Past, present and future. Routledge, Taylor & Francis Group, London. Fq 3-5.
49. Kasimati M. Sjellje organizative, Tirane, 2002, fq 185 – 187
50. Kenneth N Wexley dhe Gary A Yukl, Organizational behavior and industrial psychology, California, Oxford university press, 2008. fq.130-150
51. Kovach, K. A. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different job answers. Business Horizons, 30. 58-65. Copyright 2001.
52. Kovach, K.A. (1995). Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance. Employment Relations Today, 22(2), 93.
53. Kreitner R, & Kinicki A, 2001, "Organizational behavior" Boston: IRWIN, vëll.V, fq 205 - 206.
54. Kressler, Herwig W. (2003). Motivate and Reward: Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success. New York, NY: Palgrave MacMillan
55. Latham, G. & Pinder, C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty – first century. Annuan Reviews Psychol 56:485–516.
56. Lawler E, Suttle J, 1972, A Causal Correlation Test of the Need Hierarchy Concept në Organizational Behavior and Human Performance, fq.265-287
57. Lawler, E. E III 2003. Treat people right! How organizations and individuals can propel each other into a virtuous spiral of success. San Francisco: Jossey – Bass.
58. Lawrence M. R, 2001, The application of Hackman and Oldham job characteristics model to perceptions community music school faculty have towards their job, Dissertation Prepared for the Degree of Doctor of Philosophy, University of north Texas.
59. Leithwood, Kenneth (2006). Teacher Working Conditions That Matter: Evidence for Change, University of Toronto, fq 22-27.
60. Lin Y. Pei, 2007, The correlation between management and employee motivation in Sasol polypropylene business south Africa, University of Pretoria, fq 13-14.
61. Machin S. & McNally S. (2007) *Tertiary Education Systems and Labour Markets*. A paper commissioned by the Education and Training Policy Division, OECD, for the Thematic Review of Tertiary Education. f.5
62. Malik N. (2010). A study on motivational factors of the faculty members at university of Balochistan. Serbian Journal of Management 5 (1). 143 – 149.

63. Masdia M, 2009, Job satisfaction and turnover intention among the skilled personnel in TRIpIc Berhard, Universiti Utara Malaysia, fq 33-46.
64. Maslow, A. H. (1943). A theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, f. 370.
<http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.html>.
65. Mawoli. M. A (2011). An evaluation of staff motivation, dissatisfaction and job performance in an academic setting. *Australian Journal of Business and Management Research* Vol.1 No.9, f5
66. McClelland, D.C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*, 40, 812–825.
67. Miner B. J, 2005, *Essential theories of motivation and leadership*, New York, M.E. Sharpe, fq 75.
68. Muchinsky M. P. 1987, *Psychology Applied to Work*, Chicago, Dorsey Press, f. 450.
<http://vufind.carli.illinois.edu/all/vf-isu/Record/2599832>.
69. Newby E. J. 1999. Job satisfaction of middle school in Virginia. Dissertation submitted to the Faculty of Virginia, Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education in Educational Administration.
70. Ololube P. Nwachukwu, 2006, *Teachers Job Satisfaction and Motivation for School Effectiveness: An Assessment*, published in *Essays in Education*, Volume 18, Department of Education at the University of South Carolina, Aiken, fq 3.
71. Peters H. L & O'Connor J. E. 1980. Situational Constraints and Work Outcomes among academic staff: The Influences of a Frequently Overlooked Construct. *The Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 3, pp. 391-397
72. Pintrich, P. & Schunk, D. (1996). *Motivation in Education: Theory, Research & Applications*, Ch. 3. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, The role of expectancy and self efficacy beliefs, <http://www.des.emory.edu/mfp/PS.html>.
73. Plani i Integruar i Ministrisë, nëntor 2010.
74. Plantinga M, 2006, *Employee Motivation and Employee Performance in Child Care. The effects of the introduction of market forces on employees in the Dutch child-care sector.* ISBN 90-367-2695-6, fq 3.
75. Porter L. W, Bigley G. A, & Steers R. M (Eds.) *Motivation and work behavior* (7th ed), Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hil, 2003, fq 141 – 43.

76. Pouratashi et al (2013) Analysis of Factors Influencing Achievement Motivation of Agricultural Faculty Members. *The European Journal of Social & Behavioural Sciences* (eISSN: 2301-2218)
77. Ramsden, Paul (1999): "Predicting institutional research performance from published indicators: A test of a classification of Australian University types." *Journal of Higher Education*, pp341-358.
78. Raporti i parë për reformimin e Arsimit të Lartë dhe Kërkimit Shkencor. Janar – prill 2014.
79. Rasheed, I. M., Aslam, D. H., & Sarwar, S. 2010. Motivational Issues for Teachers in Higher Education: A Critical Case of IUB. *Journal of Management Research* ISSN 1941-899X 2010, Vol. 2, No. 2: E3.
80. Rowley (1996). Motivation and academic staff in higher education. MCB University Press · ISSN 0968-4883 Volume 4 · Number 3 · 1996 · pp. 11–16.
81. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology* 25, pp.54-67.
82. Samad, S. (2006). The contribution of demographic variables: Job characteristics and job motivation on turnover intentions. *Journal of international management studies*. Vol 1, No 1.
83. Samariha et al 2012, Effective Factors on Creating Job Motivation among Faculty Members of Wood and Paper Industry Groups *J. Basic. Appl. Sci. Res.*, 2(2)1672-1677.© 2012, TextRoad Publication
84. Scott M, Swartzel K, Taylor W, 2005, Extension Agents' Perceptions of Fundamental Job Characteristics and Their Level of Job Satisfaction, *Journal of Southern Agricultural Education Research*, Volume 55, Number 1, fq 2.
85. Shaheen I, Sajid M & Batool Q. (2013). Factors Affecting the Motivation of Academic Staff (A case study of University College Kotli,UAJ&K). *International Journal of Business and Management Invention*. Volume 2 Issue 1. PP.105-110
86. Siddique A. et al (2011). Impact of Academic Leadership on Faculty's Motivation, and Organizational Effectiveness in Higher Education System. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 2 No. 8.
87. Stewart, C.J & Cash W. B (2002). *Interviewing: Principles and practices*. 12th ed. Oaks, California: Sage.

88. Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th edn). Boston: Pearson Education
89. Tella. A (2007). Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. F 6.
90. Temple C, (2001) *Të menduarit kritik përmes kurrikulimit*. Të menduarit kritik gjatë të lexuarit dhe të shkruarit në arsimin e lartë. Instituti për Shoqërinë e Hapur - Nju Jork / Projekti MKLSH f.2
91. Tolbert, P.S. & Moen, P. (1998). Men's and women's definitions of 'good' jobs: Similarities and differences by age and across time. *Work and Occupations*, 25(2), 169.
92. Ud Din N. M & Inamullah M. H. (2008). Motivation Techniques Used By Heads Of Higher Educational Institutions In Pakistan. *Contemporary Issues In Education Research – Second Quarter*. Vol 1, No 2.
93. Vallerand R, Pelletier L. & Blais M, 1992, The academic motivation scale: a measure of intrinsic, extrinsic and amotivation in education, fq 2-4.
94. Vroom V H. *Work and motivation*. New York: Wiley, 1964. f 331.
95. Wiley C, 1997. What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. University of Tennessee at Chattanooga, *International Journal of Manpower*, Vol. 18 No. 3, 1997, fq 263-280
96. Winston V. H & Son. 2004. Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings – *Journal of applied social psychology*, 34, 10, pp 2045.
97. Yair, R. (2010). Motivating public sector employees: An application – oriented analysis of possibilities and practical tools. Working papers No. 60.
98. Zhang I. (2009). Taking on the Chinese Challenge Motivating Chinese employees at Swedish companies in China. Advisor and Examiner: Dr. Carl Fey, Professor IIB, Stockholm School of Economics Opponents: Sebastian Andreescu & Jessica Nilsson, 2009.

Shtojca 1

Informacion mbi Studimin

I/E Nderuar Pjesëmarrës/e

Nëse jeni një pedagog/e me kohë të plotë pranë një institucioni të Arsimit të Lartë publik, atëherë kjo letër është për ju.

Unë e nënshkruara Eralda Zhilla, pedagoge e departamentit të psikologjisë në Fakultetin e Shkencave Sociale në Tiranë, në kuadër të punës time mbi tezën e doktoratës pranë fakultetit ku punoj po kryej një kërkim shkencor mbi “Motivacionin dhe nevojat e punonjësve akademikë në universitetet publike në Shqipëri”. Disa nga objektivat e studimit tim janë: Të masë dhe përshkruajë nivelin e motivimit në radhët e punonjësve akademikë me kohë të plotë në universitetet publike në Shqipëri; Të masë dhe përshkruajë nivelin e plotësimit të nevojave të jashtme që ndikojnë në motivimin në punë të punonjësve akademikë në universitetet publike në Shqipëri; Të masë marrëdhënien mes motivimit në punë dhe nevojave të jashtme; Motivimit në punë dhe variablave demografik; Nevojave të jashtme dhe variablave demografik.

Studimi përfshin një pyetsor për tu plotësuar, në një kohë që është e përshtatshme për ju. Plotësimi i pyetsorit kërkon rreth 20 minuta. Nuk kërkohet asnjë e dhënë e cila mund t’ju identifikojë si individ dhe në të gjitha rastet do të synohet ruajtja e anonimatit. Në mënyrë që të arrihen konkluzione sa më të sakta, do ju lutesha të mos linit asnjë pyetje pa përgjigje.

Përgjigjet që do të merren do të përdoren ekskluzivisht për të përfunduar këtë studim. Pjesëmarrja në studim është vullnetare dhe ju mund të tërhiqeni nga plotësimi i pyetsorit duke e lënë atë përgjysëm në çdo moment. Në këtë rast, ky pyetsor nuk do të përfshihet në të dhënat finale të studimit.

Jeni të lutur të më kontaktoni për çdo pyetje apo paqartësi lidhur me plotësimin e pyetësorit, rezultatet finale të këtij studimi apo çdo çështje tjetër që lidhet me këtë studim.

Duke shpresuar në bashkëpunimin tuaj

Sinqerisht

Eralda Zhilla

eraldazhilla@yahoo.com

Shtojca 2

Pyetëtori

Pyetëtori i mëposhtëm zhvillohet në kuadër të një studimi për përgatitjen e tezës së doktoraturës me temë: ***“Motivacioni dhe nevojat në punë të punonjësve akademikë në universitetet publike në Shqipëri”***. Ai është i ndarë në tre pjesë dhe secila trajton një çështje të vecantë që lidhen me njëra - tjetrën, të cilat janë si vijon: motivimi në punë i ndarë në elementët e brendshëm, faktorët e jashtëm kontekstualë që ndikojnë punën akademike, arritjet dhe rezultatet individuale si dhe të dhënat demografike që i vijnë në ndihmë analizës së studimit. Informacioni që ju do të jepni është anonim dhe do të përdoret vetëm për arsye studimi. Bashkëpunimi në këtë studim është tërësisht vullnetar. Emrat nuk kërkohen, prandaj lutem që të mos lini asnjë pyetje të paplotësuar dhe ti përgjigjeni me sinqeritet. Asnjë e dhënë e cila cënon kofidencialitetin tuaj nuk do të përmendet në studim apo në raportet e tjera. Asnjë institucion nuk do të jetë në gjendje të lidhë përgjigjet që ju jepni me vetë ju. Për çdo paqartësi apo informacion shtesë që dëshironi të keni në lidhje me këtë studim mund të kontaktoni në adresën eraldazhilla@yahoo.com ose në nr e tel 0692394378

Jeni të mirëpritur të jepni ndihmesën tuaj në këtë studim duke plotësuar ashtu si e mendoni

ju QË ËSHTË në fakultetin tuaj dhe jo SI DUHET të jetë.

Ju falenderojmë për mirëkuptimin!

SEKSIONI 1 – MOTIVIMI NË PUNË

Nr	Ju lutem qarkoni numrin që i afrohet më shumë mendimit tuaj për secilën nga fjalitë e mëposhtme, lidhur me punën që keni bërë në këtë fakultet <u>gjatë vitit të fundit</u>.	5 Jam plotësisht dakord	4 Jam dakord	3 Jam i lëkundur	2 Nuk jam dakord	1 Nuk jam Aspak dakord
1	Kam mundësi për të vendosur vetë se si ta bëj punën time.	5	4	3	2	1
2	Në punën time (në fakultet) bëj detyra të ndryshme duke vënë në zbatim njohuritë dhe aftësitë që kam.	5	4	3	2	1
3	E kryej punën vetë nga fillimi deri në fund dhe rezultatet janë të dukshme	5	4	3	2	1
4	Puna që bëj ndikon tek të tjerët në shumë drejtime	5	4	3	2	1
5	Shefi im më informon rreth rezultateve dhe ecurisë sime në punë.	5	4	3	2	1
6	Vetë puna më jep informacion mbi cilësinë e asaj që unë bëj.	5	4	3	2	1
7	Me punën time kontribuoj në rezultatin e përgjithshëm të fakultetit.	5	4	3	2	1
8	Puna më kërkon të përdor të gjitha aftësitë dhe njohuritë e mia.	5	4	3	2	1
9	Kam shumë pak liri për të vendosur sesi ta bëj punën time.	5	4	3	2	1
10	Ajo që unë bëj më tregon se sa mirë jam duke punuar.	5	4	3	2	1
11	Kam një punë të thjeshtë dhe gjithmonë të njëjtë.	5	4	3	2	1
12	Rrallë më informojnë drejtuesit apo kolegët për punën time.	5	4	3	2	1
13	Puna ime ka pak ndikim tek të tjerët.	5	4	3	2	1
14	Puna që bëj përfshin një sërë detyrash	5	4	3	2	1
15	Drejtuesit shprehin opinionet e tyre për punën tonë.	5	4	3	2	1
16	Në këtë punë nuk më jepet mundësia për të bërë një detyrë nga fillimi në fund.	5	4	3	2	1
17	Personeli akademik nuk merr pjesë në vendimet që merren në interes të fakultetit.	5	4	3	2	1
18	Në këtë fakultet kërkesat e punës janë shumë të zakonshme.	5	4	3	2	1

	Ju lutem qarkoni numrin që i afrohet më shumë mendimit tuaj për secilën nga fjalitë e mëposhtme, lidhur me punën që keni bërë në këtë fakultet <u>gjatë vitit të fundit</u>.	5 Jam plotësisht dakord	4 Jam dakord	3 Jam i lëkundur	2 Nuk jam dakord	1 Nuk jam Aspak dakord
19	Mendoj se marr pak informacion nga puna që bëj.	5	4	3	2	1
20	Ecuria dhe jetëgjatësia e fakultetit nuk ndikohet nga rezultati im.	5	4	3	2	1
21	Kam liri dhe hapësira të mjaftueshme në atë që bëj.	5	4	3	2	1
22	Detyrat që më caktohen i përfundoj vetë deri në fund.	5	4	3	2	1
23	Të tjerët ndikohen nga ajo që unë bëj.	5	4	3	2	1

SEKSIONI II – NEVOJAT E JASHTME NË PUNË

Nr	Ju lutem qarkoni numrin që i afrohet më shumë mendimit tuaj për secilën nga fjalitë e mëposhtme, lidhur me punën që keni bërë në këtë fakultet <u>gjatë vitit të fundit</u>	5 Jam plotësisht dakord	4 Jam dakord	3 Jam i lëkundur	2 Nuk jam dakord	1 Nuk jam Aspak dakord
1	Më pëlqejnë njerëzit me të cilët punoj	5	4	3	2	1
2	Në këtë fakultet drejtuesit e vënë re dhe e vlerësojnë punën e mirë të personelit akademik	5	4	3	2	1
3	Në punën time ka pajisje (kompjutera, videoprojektor, internet, fotokopje, printer, telefon etj) për t'u përdorur nga punonjësit	5	4	3	2	1
4	Mendoj se paguhem sa duhet për punën që bëj	5	4	3	2	1
5	Në punën time ka një atmosferë mirëbesimi dhe mirëkuptimi.	5	4	3	2	1
6	Ajo çfarë unë bëj në përgjithësi përkrahët nga drejtuesit e mi.	5	4	3	2	1
7	Mjediset brenda fakultetit i kanë të gjitha kushtet për të punuar normalisht (ujë, tualete, ndricim, ngrohje, hapësira të mjaftueshme etj)	5	4	3	2	1
8	Jam i/e kënaqur me rrogën që marr.	5	4	3	2	1
9	Kolegët në fakultetin ku unë punoj bashkëpunojnë ngushtë me njëri – tjetrin.	5	4	3	2	1
10	Mjedisi fizik jashtë fakultetit është i përshtatshëm dhe i mjaftueshëm për të gjithë.	5	4	3	2	1
11	Pagesa që marr është në të njëjtin nivel me atë që ofrojnë universitetet e tjera të ngjashme me ne.	5	4	3	2	1
12	Në fakultetin ku jap mësim biblioteka është mjaft e pasur me libra bashkëkohor.	5	4	3	2	1
13	I konsiderojë njerëzit me të cilët punoj si miqtë e mi.	5	4	3	2	1
14	Unë jam i/e kënaqur me numrin e studentëve nëpër klasa.	5	4	3	2	1
15	Mosha për daljen në pension është e arsyeshme.	5	4	3	2	1
16	Unë marr mirënjohjen e merituar nga eprorët e mi për punën që bëj.	5	4	3	2	1

	Ju lutem qarkoni numrin që i afrohet më shumë mendimit tuaj për secilën nga fjalitë e mëposhtme, lidhur me punën që keni bërë në këtë fakultet <i>gjatë vitit të fundit.</i>	5 Jam plotësisht dakord	4 Jam dakord	3 Jam i lëkundur	2 Nuk jam dakord	1 Nuk jam Aspak dakord
17	Gjykoj që puna ime akademike vlerësohet shumë në shoqërinë tonë.	5	4	3	2	1
18	Jam i/e afërt me njerëzit në punë	5	4	3	2	1
19	Në këtë fakultet drejtuesit rrallë i dëgjojnë sugjerimet e punonjësve.	5	4	3	2	1

SEKSIONI III – TË DHËNAT DEMOGRAFIKE

I. Gjinia 1. Mashkull 2. Femër

II.Mosha:

1. Deri 25 vjeç
2. 26-35 vjeç
3. 36-45 vjeç
4. 46-55 vjeç
5. 56-65 vjeç
6. 66 vjec e lart

III.Gjendja civile

1. Beqar/e
2. I/e martuar
3. I/e divorcuar
4. I/ e ve
5. Bashkejetese

IV.Cili është arsimi më i lartë që keni?

1. Shkollë e lartë (3 vjecar)
2. Shkollë e lartë (4 vjecar)
3. Master profesional.
4. Master shkencor
5. Doktoraturë
6. Docent
7. Prof Asoc. Dr
8. Prof. Dr

V. Vite pune në total _____

VI. Vite pune në këtë fakultet _____

VII. Vendbanimi \ Qyteti _____

VIII. Universiteti i _____

MSc Eralda Zhilla

Lektore në Departamentin e Pedagogjisë dhe Psikologjisë
Fakulteti i Shkencave Sociale, Universiteti i Tiranës

PYETËSORI MBAROL. JU FALEMINDERIT PËR BASHKËPUNIMIN.

Shtojca 3 – Të dhëna nga studimi

Tabela 77 : Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) të motivimit në punë

Të dhënat deskriptive për motivimin në punë					
	N	Minimumi	Maksimum	Mesatarja	Devijimi standard
Motivimi në punë	372	9.83	114.58	53.0685	20.27060
Valid N (listëise)	372				

Tabela 78: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) për pyetjet që masin motivimin në punë

Të dhënat deskriptive për pyetjet që masin motivimit në punë					
	N	Minimumi	Maksimum	Mesatarja	Devijimi standard
Kam mundësi për të vendosur vetë se si ta bëj punën time.	372	1.00	5.00	4.0484	.85802
Në punën time (në fakultet) bëj detyra të ndryshme duke vënë në zbatim njohuritë dhe aftësitë që kam.	372	1.00	5.00	4.2285	.85558
E kryej punën vetë nga fillimi deri në fund dhe rezultatet janë të dukshme	369	1.00	5.00	4.1843	.78621
Puna që bëj ndikon tek të tjerët në shumë drejtime	372	1.00	5.00	3.8468	.82132
Shefi im më informon rreth rezultateve dhe ecurisë sime në punë.	372	1.00	5.00	3.5054	1.07281
Vetë puna më jep informacion mbi cilësinë e asaj që unë bëj.	372	1.00	5.00	4.0565	.77671
Me punën time kontribuoj në rezultatin e përgjithshëm të fakultetit.	372	1.00	5.00	4.2258	.71757
Puna më kërkon të përdor të gjitha aftësitë dhe njohuritë e mia.	372	1.00	5.00	4.4247	.75395
Kam shumë pak liri për të vendosur sesi ta bëj punën time.	372	1.00	5.00	2.4113	1.16563
Ajo që unë bëj më tregon se sa mirë jam duke punuar.	372	1.00	5.00	3.9543	.78432
Kam një punë të thjeshtë dhe gjithmonë të njëjtë.	372	1.00	5.00	2.2849	1.08878
Rrallë më informojnë drejtuesit apo kolegët për punën time.	372	1.00	5.00	2.5914	1.15613
Puna ime ka pak ndikim tek të tjerët.	372	1.00	5.00	2.2285	1.02736
Puna që bëj përfshin një sërë detyrash	372	1.00	5.00	4.1317	.82506

Drejtuesit shprehin opinionet e tyre për punën tonë.	372	1.00	5.00	3.7097	.93256
Në këtë punë nuk më jepet mundësia për të bërë një detyrë nga fillimi në fund.	371	1.00	5.00	2.2183	1.05179
Personeli akademik nuk merr pjesë në vendimet që merren në interes të fakultetit.	371	1.00	5.00	2.5229	1.20422
Në këtë fakultet kërkesat e punës janë shumë të zakonshme	369	1.00	5.00	2.7940	1.12813
Mendoj se marr pak informacion nga puna që bëj.	372	1.00	5.00	2.3763	1.05293
Ecuria dhe jetëgjatësia e fakultetit nuk ndikohet nga rezultati im.	372	1.00	5.00	2.5161	1.15030
Kam liri dhe hapësira të mjaftueshme në atë që bëj.	372	1.00	5.00	3.7581	.95198
Detyrat që më caktohen i përfundoj vetë deri në fund.	372	1.00	5.00	4.3226	.70671
Të tjerët ndikohen nga ajo që unë bëj.	372	1.00	5.00	3.4113	.85950

Tabela 79 : Të dhëna deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) të nevojave të jashtme në punë

Të dhënat deskriptive për nevojat e jashtme në punë					
	N	Minimumi	Maksimum	Mesatarja	Devijimi standard
Nevojat e jashtme në punë	372	28.00	92.00	61.6398	10.28197
Valid N (listëise)	372				

Tabela 80: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) për pyetjet që masin nevojat e jashtme në punë

Të dhënat deskriptive për karakteristikat e nevojave të jashtme në punë					
	N	Minimumi	Maksimum	Mesatarja	Devijimi standard
Më pëlqejnë njerëzit me të cilët punoj	372	1.00	5.00	3.9624	.84272
Në këtë fakultet drejtuesit e vënë re dhe e vlerësojnë punën e mirë të personelit akademik	372	1.00	5.00	3.7258	1.03579
Në punën time ka pajisje (kompjuterat, videoprojektor, internet, fotokopje, printer, telefon etj) për t'u përdorur nga punonjësit	372	1.00	5.00	3.4731	1.24681
Mendoj se paguham sa duhet për punën që bëj	371	1.00	5.00	2.6388	1.09988
Në punën time ka një atmosferë mirëbesimi dhe mirëkuptimi.	370	1.00	5.00	3.5162	.95481
Ajo çfarë unë bëj në përgjithësi përkrahet nga drejtuesit e mi.	372	1.00	5.00	3.6586	.95116

Mjediset brenda fakultetit i kanë të gjitha kushtet për të punuar normalisht (ujë, tualete, ndricim, ngrohje, hapësira të mjaftueshme etj)	372	1.00	5.00	3.0027	1.20980
Jam i/e kënaqur me rrogën që marr.	371	1.00	5.00	2.5768	1.10351
Kolegët në fakultetin ku unë punoj bashkëpunojnë ngushtë me njëri - tjetrin.	372	1.00	5.00	3.2177	.91905
Mjedisi fizik jashtë fakultetit është i përshtatshëm dhe i mjaftueshëm për të gjithë.	371	1.00	5.00	3.0323	1.09250
Pagesa që marr është në të njëjtin nivel me atë që ofrojnë universitetet e tjera të ngjashme me ne.	372	1.00	5.00	2.9247	1.22628
Në fakultetin ku jap mësim biblioteka është mjaft e pasur me libra bashkëkohor.	372	1.00	5.00	2.7151	1.07883
I konsiderojë njerëzit me të cilët punoj si miqtë e mi.	371	1.00	5.00	3.7143	.89701
Unë jam i/e kënaqur me numrin e studentëve nëpër klasa.	372	1.00	5.00	3.0806	1.11783
Mosha për daljen në pension është e arsyeshme.	372	1.00	5.00	3.1935	1.06407
Unë marr mirënjohjen e merituar nga eprorët e mi për punën që bëj.	372	1.00	5.00	3.3898	1.02592
Gjykoj që puna ime akademike vlerësohet shumë në shoqërinë tonë.	372	1.00	5.00	3.3468	.99901
Jam i/e afert me njerëzit ne pune	372	1.00	5.00	3.9167	.87864
Ne kete fakultet drejtuesit rralle i degjojne sugjerimet e punonjesve	372	1.00	5.00	2.6048	1.13379
Valid N (listëise)	366				

Tabela 81: Përmbledhje e modelit të regresionit

Përmbledhje e modelit					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.694 ^a	.482	.476	14.67389	2.265
a. Parashikues: (Constant), MarrdhenieDrejtues, PagesaPerfitime, KushtePune, MardhenieNderpersonale					
b. Variabli i varur: Motivimi në punë					

Tabela 82: Diagnoza e kolinearitetit ndërmjet variablave

Diagnoza e kolinearitetit								
Model	Dimension	Eigenvalue	Indeksi	Proporcioni				
				(Konstant)	Marredhenie Nderpersonale	Kushte Pune	PagesaPerfitime	Marredhenie Drejtuesit
1	1	4.890	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.047	10.245	.01	.04	.15	.30	.18
	3	.029	12.875	.31	.00	.57	.16	.09
	4	.023	14.470	.44	.00	.27	.52	.18
	5	.011	21.091	.24	.96	.00	.01	.54

a. Dependent Variable: Motivimi ne pune

Tabela 83. ANOVA për marrëdhënien mes nevojave të jashtme dhe motivimit në punë

ANOVA						
Modeli		Shuma e katrorëve	df	Katrori i mesatares	F	Sig.
1	Regression	73419.367	4	18354.842	85.243	.000 ^a
	Residual	79023.540	367	215.323		
	Total	152442.907	371			

Tabela 84. Statistika e residualeve

Residuals Statistics ^a					
	Minimumi	Maksimum	Mesatarja	Devijimi standard	N
Predicted Value	7.4049	84.0702	53.0685	14.06755	372
Residual	-4.02346E1	48.93816	.00000	14.59457	372
Std. Predicted Value	-3.246	2.204	.000	1.000	372
Std. Residual	-2.742	3.335	.000	.995	372

Tabela 85: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) në varësi të gjinisë së punonjësve akademikë në lidhje me karakteristikat e motivimit në punë

Gjinia		N	Minimumi	Maksimum	Mesatarja	Devijimi standard
Mashkull	Llojshmeria	142	2.00	5.00	3.8905	.56925
	IdentitetiDetyres	142	2.25	4.25	3.5112	.41319
	DometheniaDetyres	142	1.75	5.00	3.6268	.68141
	Autonomia	142	1.75	5.00	3.6919	.75010
	Feedback	142	2.00	5.00	3.7124	.62492
	Valid N (listwise)	142				
Femer	Llojshmeria	230	2.40	5.00	3.9752	.49622
	IdentitetiDetyres	230	2.00	4.50	3.5152	.41730
	DometheniaDetyres	230	1.50	5.00	3.6293	.64057
	Autonomia	230	1.25	5.00	3.7337	.76567
	Feedback	230	2.00	5.00	3.7080	.59462
	Valid N (listwise)	230				

Tabela 86: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) në varësi të moshës së punonjësve akademikë në lidhje me karakteristikat e motivimit në punë

Mosha		N	Minimumi	Maksimum	Mesatarja	Devijimi standard
Deri 25 vjec	Llojshmeria	13	2.80	4.60	3.9077	.63569
	IdentitetiDetyres	13	2.25	4.00	3.4038	.45114
	DometheniaDetyres	13	2.75	4.50	3.5769	.50399
	Autonomia	13	2.75	4.50	3.5385	.48783
	Feedback	13	2.50	4.33	3.5641	.53808
	Valid N (listwise)	13				
26-35 vjeç	Llojshmeria	149	2.20	5.00	3.9215	.50945
	IdentitetiDetyres	149	2.00	4.50	3.5157	.39734
	DometheniaDetyres	149	2.00	5.00	3.6326	.62165
	Autonomia	149	1.25	5.00	3.6644	.78616
	Feedback	149	2.00	5.00	3.6700	.60450
	Valid N (listwise)	149				
36 - 45 vjec	Llojshmeria	95	2.80	5.00	3.9474	.46422
	IdentitetiDetyres	95	2.50	4.50	3.5132	.43663
	DometheniaDetyres	95	2.25	5.00	3.6579	.68032
	Autonomia	95	1.75	5.00	3.7368	.73420
	Feedback	95	2.00	5.00	3.8070	.58006
	Valid N (listwise)	95				

46 - 55 vjec	Llojshmeria	60	2.00	5.00	3.9700	.59697
	IdentitetiDetyres	60	2.50	4.25	3.5111	.38279
	DometheniaDetyres	60	1.75	5.00	3.6708	.71824
	Autonomia	60	1.75	5.00	3.8000	.80095
	Feedback	60	2.50	5.00	3.7861	.60451
	Valid N (listwise)	60				
56 - 65 vjec	Llojshmeria	50	2.20	4.80	3.9370	.55977
	IdentitetiDetyres	50	2.25	4.25	3.5167	.47140
	DometheniaDetyres	50	1.50	4.75	3.5000	.65075
	Autonomia	50	1.75	5.00	3.7550	.70979
	Feedback	50	2.17	5.00	3.5367	.60916
	Valid N (listwise)	50				
66 vjec e lart	Llojshmeria	5	3.60	5.00	4.3200	.70143
	IdentitetiDetyres	5	3.50	4.00	3.7500	.25000
	DometheniaDetyres	5	2.50	4.75	3.8500	.89443
	Autonomia	5	2.50	5.00	4.0500	1.03682
	Feedback	5	3.00	5.00	4.2333	.78705
	Valid N (listwise)	5				

Tabela 87: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) në varësi të statusit civil të punonjësve akademikë në lidhje me karakteristikat e motivimit në punë

Statusi civil		N	Minimumi	Maksimum	Mesatarja	Devijimi standard
Beqar/e	Llojshmeria	84	2.20	5.00	3.8679	.57060
	IdentitetiDetyres	84	2.00	4.50	3.4911	.41334
	DometheniaDetyres	84	2.00	5.00	3.5923	.64563
	Autonomia	84	1.25	5.00	3.5833	.77356
	Feedback	84	2.00	5.00	3.6310	.60844
	Valid N (listwise)	84				
I/e martuar	Llojshmeria	254	2.00	5.00	3.9797	.50267
	IdentitetiDetyres	254	2.25	4.50	3.5371	.40874
	DometheniaDetyres	254	1.50	5.00	3.6673	.65604
	Autonomia	254	1.25	5.00	3.7923	.73111
	Feedback	254	2.00	5.00	3.7480	.60715
	Valid N (listwise)	254				
I/e divorcuar	Llojshmeria	14	2.80	4.80	3.8286	.54268
	IdentitetiDetyres	14	2.50	4.25	3.3333	.49138
	DometheniaDetyres	14	2.50	4.75	3.4821	.67556
	Autonomia	14	2.25	5.00	3.3929	.85886
	Feedback	14	2.50	5.00	3.5952	.75025
	Valid N (listwise)	14				

I/e ve	Llojshmeria	5	3.60	4.40	3.8800	.30332
	IdentitetiDetyres	5	3.25	4.00	3.5500	.27386
	DometheniaDetyres	5	2.25	3.50	3.0500	.54199
	Autonomia	5	2.50	5.00	3.3500	.97788
	Feedback	5	3.00	3.67	3.4333	.25276
	Valid N (listwise)	5				
Bashkejetese	Llojshmeria	15	2.20	4.80	3.8667	.67893
	IdentitetiDetyres	15	2.25	4.25	3.4000	.47996
	DometheniaDetyres	15	2.50	4.75	3.5000	.66144
	Autonomia	15	1.75	5.00	3.6333	.85496
	Feedback	15	2.83	4.33	3.7000	.46377
	Valid N (listwise)	15				

Tabela 88: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) në varësi të nivelit të arsimimit të punonjësve akademikë në lidhje me karakteristikat e motivimit në punë

Cili është arsimi më i lartë që keni?		N	Minimumi	Maksimum	Mesatarja	Devijimi standard
Shkolle e larte (4 vjecar)	Llojshmeria	11	2.80	4.00	3.5455	.39080
	IdentitetiDetyres	11	2.75	4.00	3.2955	.40028
	DometheniaDetyres	11	2.25	4.25	3.3864	.51676
	Autonomia	11	3.00	4.50	3.7045	.45851
	Feedback	11	3.00	4.33	3.6515	.45003
	Valid N (listwise)	11				
Master profesional	Llojshmeria	4	3.20	4.00	3.5500	.34157
	IdentitetiDetyres	4	2.75	3.75	3.2500	.45644
	DometheniaDetyres	4	2.75	4.00	3.2500	.54006
	Autonomia	4	2.25	3.50	2.8125	.55434
	Feedback	4	2.33	3.17	2.7500	.34694
	Valid N (listwise)	4				
Master shkencor	Llojshmeria	168	2.20	5.00	3.9577	.52682
	IdentitetiDetyres	168	2.00	4.50	3.5526	.41807
	DometheniaDetyres	168	1.75	5.00	3.6726	.67068
	Autonomia	168	1.25	5.00	3.8274	.73000
	Feedback	168	2.00	5.00	3.7728	.56613
	Valid N (listwise)	168				
Doktorature	Llojshmeria	79	2.80	4.80	3.9570	.48323
	IdentitetiDetyres	79	2.25	4.25	3.4968	.39729
	DometheniaDetyres	79	2.50	5.00	3.7342	.59558
	Autonomia	79	1.25	4.75	3.5665	.82887

	Feedback	79	2.00	5.00	3.7236	.65420
	Valid N (listwise)	79				
Docent	Llojshmeria	34	3.20	5.00	3.9235	.50696
	IdentitetiDetyres	34	3.00	4.25	3.5417	.30926
	DometheniaDetyres	34	2.00	4.50	3.3750	.61623
	Autonomia	34	1.75	4.75	3.6912	.69918
	Feedback	34	2.50	4.83	3.6814	.46306
	Valid N (listwise)	34				
Proc asoc Dr	Llojshmeria	51	2.00	5.00	3.9667	.53053
	IdentitetiDetyres	51	2.50	4.25	3.4428	.41348
	DometheniaDetyres	51	1.50	4.75	3.5147	.71136
	Autonomia	51	1.75	5.00	3.7010	.73318
	Feedback	51	2.50	5.00	3.6863	.63302
	Valid N (listwise)	51				
Prof Dr	Llojshmeria	25	2.20	5.00	4.0140	.68122
	IdentitetiDetyres	25	2.25	4.25	3.5500	.54486
	DometheniaDetyres	25	2.50	4.75	3.7400	.63525
	Autonomia	25	2.25	5.00	3.6800	.86458
	Feedback	25	2.17	5.00	3.5067	.76751
	Valid N (listwise)	25				

Tabela 89: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) sipas të viteve të punës në një institucion akademik të punonjësve, në lidhje me karakteristikat e motivimit në punë

VjetersiaFakultet	N	Minimumi	Maksimum	Mesatarja	Devijimi standard	
1-5	Llojshmeria	156	2.20	5.00	3.8878	.51385
	IdentitetiDetyres	156	2.00	4.50	3.5091	.40223
	DometheniaDetyres	156	2.00	5.00	3.6186	.64599
	Autonomia	156	1.25	5.00	3.6538	.75105
	Feedback	156	2.00	5.00	3.6752	.57386
	Valid N (listwise)	156				
6-10	Llojshmeria	96	2.00	5.00	3.9375	.54854
	IdentitetiDetyres	96	2.25	4.50	3.5347	.40441
	DometheniaDetyres	96	1.75	5.00	3.6432	.65969
	Autonomia	96	2.00	5.00	3.8047	.74974
	Feedback	96	2.00	5.00	3.7812	.64178
	Valid N (listwise)	96				

11-15	Llojshmeria	53	3.00	5.00	4.1132	.45827
	IdentitetiDetyres	53	2.50	4.50	3.5283	.41214
	DometheniaDetyres	53	2.00	5.00	3.6745	.63470
	Autonomia	53	1.75	5.00	3.8538	.72463
	Feedback	53	2.17	5.00	3.8113	.55953
	Valid N (listwise)	53				
16-20	Llojshmeria	18	3.20	5.00	3.9444	.54365
	IdentitetiDetyres	18	2.75	4.25	3.5602	.48659
	DometheniaDetyres	18	2.75	5.00	3.7083	.65445
	Autonomia	18	2.25	4.75	3.7639	.70436
	Feedback	18	2.17	4.83	3.5833	.69604
	Valid N (listwise)	18				
21-25	Llojshmeria	16	3.40	4.80	4.0875	.35754
	IdentitetiDetyres	16	2.50	4.00	3.4687	.36372
	DometheniaDetyres	16	1.50	4.50	3.6875	.80364
	Autonomia	16	2.25	4.75	3.6875	.80881
	Feedback	16	2.83	4.50	3.6667	.49441
	Valid N (listwise)	16				
26-30	Llojshmeria	17	3.00	4.60	3.8765	.49185
	IdentitetiDetyres	17	2.50	4.25	3.3971	.47647
	DometheniaDetyres	17	2.00	4.75	3.4853	.69861
	Autonomia	17	2.25	4.75	3.3824	.74013
	Feedback	17	2.50	5.00	3.5196	.65850
	Valid N (listwise)	17				
>30	Llojshmeria	16	2.20	5.00	3.8719	.77287
	IdentitetiDetyres	16	2.25	4.25	3.5000	.54772
	DometheniaDetyres	16	2.50	4.75	3.4844	.66751
	Autonomia	16	1.75	5.00	3.7031	.97561
	Feedback	16	2.33	5.00	3.6667	.75523
	Valid N (listwise)	16				

Tabela 90: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) në varësi të moshës së punonjësve akademikë në lidhje me karakteristikat e nevojave të jashtme në punë

Mosha		N	Minimumi	Maksimum	Mesatarja	Devijimi standard
Deri 25 vjec	MardhenieNderpersonale	13	1.00	4.80	3.6000	.91652
	KushtePune	13	1.60	4.40	3.1846	.76795
	PagesaPerfitime	13	2.00	4.20	3.1692	.57646
	MarrdhenieDrejtues	13	1.50	4.75	3.5000	.77055
	Valid N (listwise)	13				

26-35 vjeç	MardhenieNderpersonale	149	1.00	5.00	3.6017	.73098
	KushtePune	149	1.20	5.00	3.0094	.83450
	PagesaPerfitime	149	1.00	5.00	2.8849	.78417
	MarrdhenieDrejtues	149	1.00	5.00	3.5336	.79730
	Valid N (listwise)	149				
36 - 45 vjeç	MardhenieNderpersonale	95	1.80	5.00	3.6563	.60196
	KushtePune	95	1.20	4.60	3.0247	.77545
	PagesaPerfitime	95	1.60	4.80	2.9284	.72752
	MarrdhenieDrejtues	95	1.50	5.00	3.5789	.81644
	Valid N (listwise)	95				
46 - 55 vjeç	MardhenieNderpersonale	60	1.60	4.60	3.7408	.59564
	KushtePune	60	1.60	4.80	3.2133	.73909
	PagesaPerfitime	60	1.60	4.80	2.9800	.75077
	MarrdhenieDrejtues	60	1.00	5.00	3.5542	.97217
	Valid N (listwise)	60				
56 - 65 vjeç	MardhenieNderpersonale	50	2.40	5.00	3.7320	.65604
	KushtePune	50	2.00	4.60	3.1240	.66380
	PagesaPerfitime	50	1.80	4.00	3.0360	.54614
	MarrdhenieDrejtues	50	1.00	5.00	3.4650	.93543
	Valid N (listwise)	50				
66 vjeç e lart	MardhenieNderpersonale	5	2.80	5.00	4.2000	.92736
	KushtePune	5	1.00	3.80	2.4800	.99599
	PagesaPerfitime	5	1.40	3.20	2.6000	.84853
	MarrdhenieDrejtues	5	1.75	5.00	3.8500	1.32994
	Valid N (listwise)	5				

Tabela 91: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) në varësi të gjinisë së punonjësve akademikë në lidhje me karakteristikat e nevojave të jashtme në punë

Gjinia		N	Minimumi	Maksimum	Mesatarja	Devijimi standard
Mashkull	MardhenieNderpersonale	142	1.60	5.00	3.7366	.61856
	KushtePune	142	1.00	4.80	3.0349	.79702
	PagesaPerfitime	142	1.40	4.80	2.9225	.68203
	MarrdhenieDrejtues	142	1.00	5.00	3.5088	.93703
	Valid N (listwise)	142				
Femer	MardhenieNderpersonale	230	1.00	5.00	3.6185	.71224
	KushtePune	230	1.20	5.00	3.0765	.77835
	PagesaPerfitime	230	1.00	5.00	2.9472	.75963
	MarrdhenieDrejtues	230	1.00	5.00	3.5630	.79973
	Valid N (listwise)	230				

Tabela 92: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) në varësi të statusit civil të punonjësve akademikë në lidhje me karakteristikat e nevojave të jashtme në punë

Statusi civil		N	Minimumi	Maksimum	Mesatarja	Devijimi standard
Beqar/e	MardhenieNderpersonale	84	1.00	5.00	3.6006	.81730
	KushtePune	84	1.20	5.00	3.1851	.90849
	PagesaPerfitime	84	1.40	4.60	2.9839	.79183
	MarrdhenieDrejtues	84	1.00	5.00	3.4821	.86410
	Valid N (listwise)	84				
I/e martuar	MardhenieNderpersonale	254	1.60	5.00	3.7069	.65233
	KushtePune	254	1.00	4.80	3.0417	.73940
	PagesaPerfitime	254	1.00	5.00	2.9425	.72100
	MarrdhenieDrejtues	254	1.00	5.00	3.6043	.85826
	Valid N (listwise)	254				
I/e divorcuar	MardhenieNderpersonale	14	2.60	4.20	3.3607	.45072
	KushtePune	14	1.40	4.20	2.9143	.87606
	PagesaPerfitime	14	1.80	4.00	2.6286	.66959
	MarrdhenieDrejtues	14	1.50	4.50	2.9464	.77941
	Valid N (listwise)	14				
I/e ve	MardhenieNderpersonale	5	2.80	4.00	3.6000	.56569
	KushtePune	5	2.40	4.20	3.2800	.65727
	PagesaPerfitime	5	2.60	3.40	2.8800	.38987
	MarrdhenieDrejtues	5	1.75	4.00	3.4000	.94538
	Valid N (listwise)	5				
Bashkejetese	MardhenieNderpersonale	15	3.00	4.40	3.5867	.38889
	KushtePune	15	1.60	3.60	2.7467	.68229
	PagesaPerfitime	15	2.00	4.00	2.9067	.66705
	MarrdhenieDrejtues	15	2.00	4.00	3.4333	.54663
	Valid N (listwise)	15				

Tabela 93: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) në varësi të nivelit të arsimimit të punonjësve akademikë në lidhje me karakteristikat e nevojave të jashtme në punë

Cili eshte arsimi me i larte qe keni?		N	Minimumi	Maksimum	Mesatarja	Devijimi standard
Shkolle e larte (4 vjecar)	MardhenieNderpersonale	11	3.20	4.80	3.8727	.53121
	KushtePune	11	2.20	4.80	3.6545	.85833
	PagesaPerfitime	11	2.40	4.60	3.3636	.80904
	MarrdhenieDrejtues	11	2.75	4.75	3.7273	.76202
	Valid N (listwise)	11				

Master profesional	MardhenieNderpersonale	4	1.25	3.80	2.6625	1.10255
	KushtePune	4	2.80	3.20	3.0500	.19149
	PagesaPerfitime	4	2.60	3.20	2.8000	.28284
	MarrdhenieDrejtues	4	1.75	3.25	2.7500	.67700
	Valid N (listwise)	4				
Master shkencor	MardhenieNderpersonale	168	1.00	5.00	3.6836	.67206
	KushtePune	168	1.20	5.00	3.0476	.83637
	PagesaPerfitime	168	1.00	5.00	2.8979	.74525
	MarrdhenieDrejtues	168	1.00	5.00	3.6533	.73050
	Valid N (listwise)	168				
Doktorature	MardhenieNderpersonale	79	1.80	5.00	3.6323	.65828
	KushtePune	79	1.60	4.40	2.9943	.58813
	PagesaPerfitime	79	1.40	4.80	2.9342	.68592
	MarrdhenieDrejtues	79	1.00	5.00	3.5316	.85238
	Valid N (listwise)	79				
Docent	MardhenieNderpersonale	34	2.80	4.60	3.7059	.44920
	KushtePune	34	1.20	4.40	3.0529	.74069
	PagesaPerfitime	34	1.60	4.40	2.8941	.68973
	MarrdhenieDrejtues	34	1.75	5.00	3.7353	.78321
	Valid N (listwise)	34				
Proc asoc Dr	MardhenieNderpersonale	51	1.80	5.00	3.6980	.74121
	KushtePune	51	1.40	5.00	3.1882	.90192
	PagesaPerfitime	51	1.60	4.80	2.9725	.79601
	MarrdhenieDrejtues	51	1.50	5.00	3.3382	.96284
	Valid N (listwise)	51				
Prof Dr	MardhenieNderpersonale	25	1.60	5.00	3.5680	.83002
	KushtePune	25	1.00	4.20	2.8480	.71246
	PagesaPerfitime	25	1.40	4.00	3.0400	.69041
	MarrdhenieDrejtues	25	1.00	5.00	3.0300	1.22543
	Valid N (listwise)	25				

Tabela 94: Të dhënat deskriptive (mesatarja dhe devijimi standard) sipas të viteve të punës në një institucion akademik të punonjësve, në lidhje me karakteristikat e nevojave të jashtme në punë.

VjetersiaFakultet	N	Minimumi	Maksimum	Mesatarja	Devijimi standard
1-5 MardhenieNderpersonale	156	1.00	5.00	3.6346	.73659
KushtePune	156	1.20	5.00	3.1538	.86981
PagesaPerfitime	156	1.40	5.00	3.0205	.78803
MarrdhenieDrejtues	156	1.00	5.00	3.5689	.78626
Valid N (listwise)	156				

6-10	MardhenieNderpersonale	96	1.80	5.00	3.7313	.58026
	KushtePune	96	1.20	4.20	2.9625	.69058
	PagesaPerfitime	96	1.00	4.80	2.7526	.68015
	MarrdhenieDrejtues	96	1.00	5.00	3.6276	.79637
	Valid N (listwise)	96				
11-15	MardhenieNderpersonale	53	2.00	5.00	3.6415	.61188
	KushtePune	53	1.20	4.80	3.1283	.71693
	PagesaPerfitime	53	1.80	4.60	2.9925	.68720
	MarrdhenieDrejtues	53	1.50	5.00	3.6179	.82422
	Valid N (listwise)	53				
16-20	MardhenieNderpersonale	18	1.80	4.40	3.6139	.66858
	KushtePune	18	1.40	4.40	2.9750	.80335
	PagesaPerfitime	18	1.80	4.80	3.0556	.83400
	MarrdhenieDrejtues	18	1.50	5.00	3.4028	1.13481
	Valid N (listwise)	18				
21-25	MardhenieNderpersonale	16	2.80	4.80	3.8625	.50974
	KushtePune	16	1.80	4.40	3.1750	.68848
	PagesaPerfitime	16	2.00	3.80	2.9625	.53774
	MarrdhenieDrejtues	16	2.00	4.50	3.4375	.82916
	Valid N (listwise)	16				
26-30	MardhenieNderpersonale	17	2.60	4.60	3.4706	.69621
	KushtePune	17	2.00	4.20	3.0353	.58837
	PagesaPerfitime	17	1.80	4.00	3.0941	.55280
	MarrdhenieDrejtues	17	1.00	4.50	3.0000	1.01165
	Valid N (listwise)	17				
>30	MardhenieNderpersonale	16	1.60	5.00	3.6750	.98759
	KushtePune	16	1.00	3.80	2.5250	.73348
	PagesaPerfitime	16	1.40	4.00	2.7375	.63966
	MarrdhenieDrejtues	16	1.00	5.00	3.3594	1.24823
	Valid N (listwise)	16				

