



UNIVERSITETI I EVROPËS JUGLINDORE
УНИВЕРЗИТЕТ НА ЈУГОИСТОЧНА ЕВРОПА
SOUTH EAST EUROPEAN UNIVERSITY

Fakulteti i Shkencave Shoqërore Bashkëkohore
Studime të ciklit të dytë

Tema:

*“Praktikat e menaxhmentit të ri publik në administratën publike
në Republikën e Maqedonisë së Veriut”*

Kandidati:

Vjollca Latifaj

Mentor:

Prof. Dr. Memet Memeti

Tetovë, 2021

PËRMBAJTJE

Abstrakti.....	6
1.Lënda e kërkimit.....	12
2.Qëllimi i hulumtimit.....	14
3.Pyetjet kërkimore	16
4.Hartimi i kërkimit.....	16
5.Relevanca e hulumtimit.....	18

I. KAPITULLI I PARË – Koncepti teorik: Menaxhmenti i ri publik

1.1 Hyrje.....	20
1.2 Zanafilla e zhvillimit të menaxhmentit të ri publik.....	23
1.3 Administrata publike dhe menaxhmenti i ri publik.....	26
1.4 Parimet bazë të menaxhmentit të ri publik.....	32
1.5 Kritika e menaxhmentit të ri publik.....	37
1.6. Globalizimi dhe menaxhmenti I ripublik.....	39
1.7 Konkluzat.....	40

II. KAPITULLI I DYTË – Korniza juridike e administratës publike në Republikën Maqedonisë së Veriut

2.1Hyrje.....	41
2.2Korniza ligjore për reformën në administratën publike.....	43
2.3. Karakteristikat kyçe të Administratës Publike në Republikën e Maqedonisë së Veriut.....	54

2.4 Shtrirja e Administratës Publike.....	57
2.5 Nëpunësat administrativ/civil.....	59
2.6 Trajnimi.....	62
2.7 Matja e performances.....	68
2.8 Konkluzat.....	70

III. KAPITULLI I TRETË- Reformat e Administratës Publike në Republikën e Maqedonisë së Veriut

3.1Hyrje.....	73
3.2 Strategjia e parë për Reforma në administratën publike në Republikën e Maqedonisë së Veriut e vitit 1999.....	75
3.3Strategjia e dytë e Republikës së Maqedonisë së Veriut për Reforma në Administratën publike për vitet (2010-2015).....	80
3.4 Strategjia për Reforma në Administratën publike në Republikën e Maqedonisë për vitet (2018-2022).....	84
3.5 Raportet nga Komisioni Evropian për Republikën e Maqedonisësë Veriut për vitet (2015,2016, 2017, 2018, 2019,2020).....	87
3.6 Raportet për vlerësimet nga SIGMA.....	91
3.7 Konkluzat.....	93

IV KAPITULLI I KATËRT- Menaxhmenti I cilësisë në sektorin publik-aplikimi praktikave ndërkombëtare në kontekstin e Republikës së Maqedonisë së Veriut

4.1 Hyrje.....	93
4.2 ISO-standardet.....	93
4.3. Modelie evropian për menaxhim total të cilësisë.....	94

4.4 Vlerësimi i ekuilibruar.....	100
4.5 SIGMA.....	101
4.6 KAF.....	102
4.7 Konkluzat.....	104

V. KAPITULLI I PESTË- Hulumtimi empirik mbi analizen e praktikave të menaxhmentit të ri publik në administratën publike në Republikën e Maqedonisë së Veriut

5.1 Metodologjia	105
5.2 Lënda e hulumtimit	106
5.3 Qëllimet e hulumtimi.....	107
5.4 Hipotezat e hulumtimit	108
5.5 Intervista me intuitucione përkatëse	110
5.6 Rezultatet nga hulumtimi empirik.....	111
5.7 Konkluzionet e dalë nga hulumtimi empirik.....	122

VI.KAPITULLI I VI- Konkluzat dhe rekomandimet

6.1 Konkluzionet.....	126
6.2 Rekomandimet.....	128
Literatura e shfrytëzuar.....	130
Anketimi.....	133

Fjalët kyqe

AA-Agjencioni për Administratë

BP-Ballkani perëndimor

KAF-Kornizë e përbashkët Evropiane për kualitet më të mirë në administratën publike

KE-Komisioni European

LNA-Ligji për Nëpunësat Administrativ

LPSP-Ligji për punonjësit në Sektorin Publik

NJVL-Njësitë e Vetëqeverisjes Lokale

OSBE- Organizata për Siguri dhe Bashkëpunim në Evropë

OSHQ-Organizata të shoqërisë civile

RAP- Reforma në Administratën publike

SIGMA-Përkrahje për përmirësimin në udhëheqje dhe menaxhim

TIK-Teknologjia e Informacionit dhe Komunikimit

UE-Unioni European

MKO- Marrëveshja Kornizë e Ohrit

MASHI- Ministria për Administratë dhe Shoqëri Informatike

MSPMB- Minsitria për Sistem Politik dhe Marrëdhënie Ndërmjet Bashkësive

ISO-Organizata (ose Enti) Nderkombëtare e Standartizimit

NPPA – Programa Nacionale për miratimin e së drejtës së Bashkimit Evropian.

Abstrakti

Definimi i problemit të kësaj teze të magjistraturës janë praktikat e menaxhmentit të ri publik në administratën publike në Republikën e Maqedonisë së Veriut . Kjo tezë ka për qëllim të jep një pasqyrë të rrumbullakësuar për praktikat të cilat janë risi të menaxhmentit në administratën publike si element kyç për reformimin e administratës publike. Gjithashtu ky punim do të shërbejë edhe për informimin dhe dhënien e një pasqyre qytetarëve për praktikat e reja të menaxhmentit të ri në administratën publike si dhe për qëllime të hulumtimit shkencor për praktikat e menaxhmentit të ri. Reforma në administratën publike paraqet një proces të vazhdueshëm të riorganizimit të institucioneve në sektorin publik dhe avansimin e kapaciteteve administrative, njëkohësisht është një nga prioritetet bazë dhe parakusht për procesin e integritetit të Republikës së Maqedonisë së Veriut në Bashkimin Evropian.

Administrata publike tregon kapacitetin e vendit për të tju dhënë servis publik qytetarëve si dhe për të rritur rivalitetin dhe përparimine shtetit. Ajo gjithashtu ka një vend kyç në organizimin e dialogut të plotë për anëtarësim në Bashkimin Evropian (BE).Inicijativa për modernizimin dhe avansimin e administratës janë gjithnjë aktuale. Në administratën publike dhe shtetërore shihet si bazë e gjithë sektorit publik ku mvaren të gjitha proceset dhe zhvillimi i çdo shoqërie demokratike.

Në përgjithësi në administratën publike parimet demokratike reflektohen nëpërmjet punës së administratës, dhe për këtë shkak e tërë administrata ka për detyrë të punojë në realizimin e vlerave demokratike të qytetarëve, bizneseve dhe me atë të sigurojë zhvillim ekonomik dhe social, gjegjësisht prosperitet të shtetit në përgjithësi.Administrata publike ka për qëllim profesionalizmin, efikasitetin, transparencëndhe qëllimi thelbësor është të sigurojë servis kualitativ për shoqërinë dhe biznes komunitetinsi dhe mbrojtjen e të drejtave të tyre. Administrata publike duhet të pasqyrojë vlerat europiane dhe të jetë katalizator kyç për ndryshimet që do ta afrojnë Republikën e Maqedonisë së Veriut drejt Bashkimit Evropian.

Reforma në administratën publike realizohet në katër sferat prioritare edhe atë: korniza strategjike për zhvillimin e politikave dhe koordinimi i tyre,shërbimet publike dhe udhëheqja me resurset njerëzore, përgjegjësia dhe transparencia në administratën publike dhe shërbimet publike dhe teknologjia informatike si përkrahje e administratës. Lënda e kërkimit të kësaj masteri janë praktikat e menaxhmentit të ri në administratën publike në Republikën e Maqedonisë së Veriut, si aplikohen këto praktika në administratën publike në RMV-ut, dhe çfarë efikasiteti do të arrijë administrata publike me aplikimin e këtyre praktikave.Fusha e menaxhmentit përmbledh elemente të një spektri shumë të gjerë dhe zhvillimet e

kohëpaskohshme i kanë shtuar sfidat me të cilat duhet të përballlet administrata. Të organizosh një kërkim në këtë fushë dhe të gjenerosh rezultate të dobishme prej tij është një veprim i cili kërkon një studim shumë faktorial.

Menaxhmenti i ri i administratës publike ka të bëjë me reformat që burojnë si riformulim i natyrës së organizimit të sektorit publik. Për këtë arsye nga një numër i madh i ideologjive të menaxhmentit reformat kanë sjellë ide rreth organizimit real të organizatave, ajo ka të bëjë me pasjen e një identiteti unik, të jetë e aftë të planifikojë dhetë marr vendime racionale, dhe të ketë kufi të ndarjes dhe një strukturë horizontale mirë të definuar. Këto ide shkojnë dorë për dorë me strategjitë e komunikimit dhe aktivitetet komunikuese të organizimit të sektorit publik dhe mund të shihen si transformuese në procesin e njohjes së mënyrave të reja të menaxhmentit dhe si një rezultat i këtij procesi.

Si konkluzion nga gjithë kjo mund të konstatojmë se reforma e administratës publike në Republikën e Maqedonisë së Veriut nga aspekti i kornizës ligjore është e rrumbullakësuar. Rezultatet e synuara të reformës përcaktohen dhe monitorohen rregullisht nga organet përgjegjëse në vend. Gjithashtu stabiliteti financiar i reformës së administratës publike është siguruar. Administrata publike dhe përmirësimi i saj kanë struktura më të forta dhe me plot kapacitet për koordinimin në statusin politiko-administrativ që drejton njëkohësisht udhëheqjen e reformës për procesin e implementimit.

Administrata publike dhe reformimi i saj duhet të ketë për qëllim transparencën, përgjegjshmërinë, efektivitetin e zgjeruar, si dhetë sigurojë nevojat e qytetarëve dhe bizneseve në një fushëveprim më të madh. Udhëheqja e duhur e shërbimit civil profesional, planifikimi dhe koordinimi imirë ipolitikave, qeverisja e mirëfillt dhe menaxhimi i përmisuar financiar janë me theks të veçantë për funksionin e shtetit si dhe për implementimin e reformave të nevojshme sa i përket hyrjes në Bashkimin European. Bazuar në strategjinë kombëtare, shtetet patjetër të rrisin përkushtimin e tyre me qëllim që të reformojnë sektorin publik mirëpo gjithnjë duke pasur parasysh dokumentet strategjike.

Абстракт

Дефинирањето на проблемот на ова магистерска теза се практиките на новиот јавен менаџмент во јавната администрација во Република Северна Македонија. Ова теза има за цел да даде една заокружена слика за практиките кои се новини во менаџментот на јавната администрација како главен елемент за реформирање на јавната администрација. Истотака, овој труд ќе служи за информирање и давање на една слика на граѓаните за новите практики на менаџментот во јавната администрација како и ќе служи за научно истражување за практиките на новиот менаџмент. Реформата на јавната администрација претставува континуиран процес на реорганизација на институциите на јавниот сектор и унапредување на административните капацитети, истотака е еден од главните приоритети и предуслов за интеграција на Република Северна Македонија во Европската Унија.

Јавната администрација го покажува капацитетот на земјата за давање на јавни услуги на граѓаните зада се зголеми конкурентноста за унапредувањето на државата. Таа истотака има посебно место во организирањето на целосниот дијалог за влез во Европската Унија (ЕУ). Иницијативата за модернизирањето и унапредувањето на администрацијата се постојано актуелни. Во јавната и државната администрација се гледа како основа на целиот јавен сектор од каде зависат сите процеси и развивањето на секое демократско општество.

Во целина во јавната администрација демократските начела се рефлектираат преку работата на администрацијата, и за таа цел администрацијата има за задача да работи во реализирањето на демократските вредности на граѓаните, бизнисите и со тоа да обезбеди економски и социјален развој, односно просперитет на целата држава општо. Јавната администрација има за цел нејзина професионалност, ефикасност, транспарентност и нејзина главна цел е да пружи квалитетни услуги за општеството и за бизнис заедницата и заштита на правата на граѓаните. Реформата на јавната администрација се реализира во четири приоритетни сфери и тоа: стратешката рамка за развој на политиките и нивна координација, јавните услуги и менаџирањето со човечките ресурси, одговорноста и транспарентноста во јавната администрација и јавните услуги како и информатичката технологија како поддршка за администрацијата. Предмет на истражувањето на ова магистерска теза се практиките на менаџментот во јавната администрација на Северна Македонија, како се спроведуваат овие практики во јавната администрација, и каква ефикасност ќе постигне јавната администрација со спроведувањето на овие практики.

Сферата на менаџментот ги покрива сите елементи на еден широк спектар и постојаните развивања ги зголемиле предизвиците со кои се соочува администрацијата. Да

организираш едно истражување во ова сфера и да генерираш квалитативни резултати е една дејност што бара едно истражување со големи факти.

Новиот менаџмент на јавната администрација сеоднесува на реформите што извираат од реформулација на природата на организирањето на јавниот сектор. За таа цел од голем број на идеологии на менаџментот реформите донеле идеи за реална организација на организаците, ова повеќе се однесува со имањето на уникатниот идентитет, да биде способен да планира и да превземе рационални одлуки, и да има граници на поделба и една добра дефинирана хоризонтална структура. Овие идеи одат рака под рака со стратегиите за комуникација и комуникациските активности на организирањето на јавниот сектор и можат да се видат како трансформери во процесот на признавањето на новите начини на менаџментот како резултат на овој процес.

Реформата на јавната администрација во Северна Македонија од аспект на законската рамка е заокружена. Целните резултати на реформата се определуваат и се мониторираат редовно од надлежните институции во земјата. Истотака финансискиот стабилитет на реформата на јавната администрација е обезбеден. Јавната администрација и нејзиното подобрување влијаело да има поцврсти структури со полн капацитет за координирање на политичко-административниот капацитет што истовремено ја раководи реформата во процесот на спроведувањето.

ABSTRACT

Defining the problem of this master thesis are the practices of the new public management of public administration in the Republic of North Macedonia. This thesis aims to provide a rounded overview of practices which are innovations of management in public administration as a key element for public administration reform. This paper will also serve to inform and provide an overview of citizens for new practices of new management in public administration as well as for the purpose of scientific research on new management practices. Public administration reform is an ongoing process of reorganization of institutions in the public sector and advancement of administrative capacity, at the same time is one of the basic priorities and preconditions for the process of integration of the Republic of Northern Macedonia into the European Union.

Public administration shows the capacity of the country to provide public service to the citizens as well as to increase the rivalry and progress of the state. It also has a key place in organizing the full dialogue on membership in the European Union (EU). Initiatives to modernize and advance the administration are always relevant. In public and state administration it is seen as the basis of the entire public sector where all the processes and development of any democratic society depend.

In general, in public administration, democratic principles are reflected through the work of the administration, and therefore the entire administration has a duty to work on the realization of democratic values of citizens, businesses and thus ensure economic and social development, ie prosperity of the state in general. Public administration aims at professionalism, efficiency, transparency and the essential goal is to provide quality service to society and the business community as well as the protection of their rights. The public administration should reflect European values and be a key catalyst for the changes that will bring the Republic of North Macedonia closer to the European Union.

Public administration reform is implemented in four priority areas: the strategic framework for policy development and coordination, public services and human resource management, accountability and transparency in public administration, and public services and information technology in support of the administration. The subject of this master is the management practices in public administration in the Republic of North Macedonia, how these practices are

applied in public administration in the RNM, and what efficiency the public administration will achieve by applying these practices. The field of management encompasses elements of a very wide spectrum and occasional developments have added to the challenges that the administration has to face. Organizing a research in this area and generating useful results from it is an action which requires a very factorial study.

The new management of the public administration is about reforms that stem from a reformulation of the nature of public sector organization. For this reason from a large number of management ideologies reforms have brought ideas about the real organization of organizations, it is about having a unique identity, being able to plan and make rational decisions, and having a limit to partition and a well-defined horizontal structure. These ideas go

hand in hand with communication strategies and communication activities of public sector organization and can be seen as transformative in the process of recognizing new ways of management and as a result of this process.

As a conclusion from all this we can conclude that the public administration reform in the Republic of North Macedonia from the aspect of the legal framework is rounded off. The intended results of the reform are regularly determined and monitored by the responsible bodies in the country. Also the financial stability of the public administration reform is ensured. Public Administration and its improvement have stronger structures and full capacity for coordination in the political-administrative status that simultaneously directs the leadership of the reform for the implementation process.

Public administration and its reform should aim at transparency, accountability, enhanced effectiveness, as well as ensuring the needs of citizens and businesses in a larger scope. Proper leadership of the professional civil service, good policy planning and coordination, sound governance and improved financial management are particularly important for the functioning of the state as well as for the implementation of the necessary reforms regarding the accession to the European Union. Based on the national strategy, states should definitely increase their commitment in order to reform the public sector but always keeping in mind the strategic documents.

LËNDA KËRKIMORE

Kjo tezë e magjistraturës për praktikën e menaxhmentit të ri publik në administratën publike në Republikën e Maqedonisë së Veriut ka për qëllim të jep një pasqyrë të rrumbullakësuar për praktikën të cilat janë risi të menaxhmentit në administratën publike si element kyç për reformimin e administratës publike. Gjithashtu kjo tezë do të shërbejë edhe për informimin dhe dhënien e një pasqyre qytetarëve për praktikën e reja të menaxhmentit të ri në administratën publike si dhe për qëllime të hulumtimit shkencor. Reforma në administratën publike paraqet një proces të vazhdueshëm të riorganizimit të institucioneve në sektorin publik dhe avansimin e kapaciteteve administrative, njëkohësisht është një nga prioritetet bazë dhe parakusht për procesin e integritetit të Republikës së Maqedonisë së Veriut në Bashkimin Evropian.

Integriteti në Bashkimin Evropian kërkon reforma të administratës publike e cila paraqet shtyllëm thelbësor të funksionimit të shtetit. Si kusht për një qeverisjetë mire, të drejtë dhe me plot kapacitet është një administratë publike funksionale.

Administrata publike tregon kapacitetin e vendit për të tjuguruar servis publik qytetarëve si dhe për të rritur rivalitetin dhe përparimin e shtetit. Ajo gjithashtu ka një vend kyç në organizimin e dialogut të plotë për anëtarësim në Bashkimin Evropian (BE).

Inicijativa për modernizimin dhe avansimin e administratës janë gjithnjë aktuale. Në administratën publike dhe shtetërore shihet si bazë e gjithë sektorit publik ku mvaren të gjitha proceset dhe zhvillimi i çdo shoqërie demokratike. Në përgjithësi në administratën publike parimet demokratike reflektohen nëpërmjet punës së administratës, dhe për këtë shkak e tërë administrata ka për detyrë të punojë në realizimin e vlerave demokratike të qytetarëve, bizneseve dhe me atë të sigurojnë zhvillim ekonomik dhe social, gjegjësisht prosperitet të shtetit në përgjithësi.

Administrata publike ka për qëllim profesionalizmin, efikasitetin, transparencë dhe qëllimi thelbësor është të ofrojë shërbim kualitativ për shoqërinë dhe biznes komunitetinsin dhe mbrojtjen e të drejtave të tyre.

Administrata publike duhet të pasqyrojë vlerat europiane dhe të jetë katalizator kyç për ndryshimet që do ta integrojnë Republikën e Maqedonisë së Veriut drejt Bashkimit Evropian.

Reforma në administratën publike realizohet në katër sferat prioritare edhe atë: korniza strategjike për zhvillimin e politikave dhe koordinimi i tyre, shërbimet publike dhe udhëheqja me resurset njerëzore, përgjegjësia dhe transparenca në administratën publikë dhe shërbimet publike dhe teknologjia informatike si përkrahje e administratës. Lënda e kërkimit të

kësaj masteri janë praktikat e menaxhmentit në administratën publike në Republikën e Maqedonisë së Veriut, si aplikohen këto praktika në administratën publike në RMV-ut, dhe çfarë efikasiteti do të arrijë administrata publike me aplikimin e këtyre praktikave. Krijimi i një standardi të kapshëm të sektorit publik kërkon reforma në sfera të shoqërisë dhe administratës.

Reformat mund të mos e shëndrrojnë sistemin e qeverisjes si dhe rolin e përgjithshëm të administratës publike kur ato zbatohen në mënyrë të shpejtë dhe pa planifikim.

Arritja e rezultateve kërkon që shteti të drejtojë dhe koordinojë zbatimin e një vizioni të përgjithshëm të reformës dhe objektivave me prioritet. Këtyre reformave duhet tu qasemisipas rradhës dhe të jenë mirë të organizuara, të përpunohet një plan i reformës nga fushëveprimi i gjithë vendit.

Administrata publike duhet të jetë transparente dhe të jep përgjegjësi para qytetarëve duhet të ofrojë servis cilësorë në përgjithësi në komunitetin privat që do ti përkrah të preferencat e tyre.

Vendika për detyrë themelimin e një administrate që do të çlirohet nga prangat partiake cila do përkushtohet zgjidhjes së problemit për qytetarët dhe subjektet afariste, duke e respektuar parimin e ligjshmërisë dhe paanshmërisë gjatë ushtrimit të detyrës.

Fusha e menaxhmentit përmbledh elemente të një spektri shumë të gjerë dhe zhvillimet e kohëpaskohshme i kanë shtuar sfidat me të cilat duhet të përballë administrata. Të organizosh një kërkim në këtë fushë dhe të gjenerosh rezultate të dobishme prej tij është një veprim i cili kërkon një studim shumë faktorial. Nevojat më të ngutshme të organizatave për rritjen e performancës si dhe risitë dhe zhvillimet inovative në fushën e menaxhimit gjejnë një gërshetim të mirë tek fenomeni: manaxhim i Bazuar mbi Burimet (MBB)¹. Këtë koncept të ri e gjen gjerësisht të përdorur në materialet teorike dhe autorët më të njohur të fushës së manaxhimit në përgjithësi dhe sidomos atyre të fokusuar tek burimet njerëzore dhe performanca e organizatës. Ky këndvështrim i ri i menaxhimit përdoret më së shumti në ato organizata të cilat besojnë dhe përpiqen të arrijnë një avantazh konkurrues në treg nëpërmjet përdorimit të një pakete me burime të prekshme apo të paprekshme që disponojnë. Menaxhimi I bazuar mbi Burimet mbështeten në idenë se përdorimi efektiv dhe eficient i të gjithë burimeve që zotëron një organizatë, mund të ndihmojë në përcaktimin e avantazheve të saj konkurruese. Ai është bërë një instrument për të studiuar rreth mënyrës se si burimet njerëzore të një organizate ndikojnë në performancën e saj.

¹(Wernerfelt, 1984 Mahoney dhe Pandian 1992).

QËLLIMI I HULUMTIMIT

Qëllimi i hulumtimit të këtij masteri ka për synim të analizojë praktikat e menaxhmentit të ri publik në administratën publike në Republikën e Maqedonisë së Veriut, si aplikohen ato, çfarë efikasiteti parashihet të arrihet me aplikimin e tyre dhe si monitorohet aplikimi i tyre. Gjithashtu do të analizohet edhe përkufizimi i menaxhmentit, karakteristikat themelore të procesit të menaxhmentit, funksionet themelore të tij, nivelet menaxheriale, aftësitë e menaxherit etj.

Analiza e masterit duhet filluar me shpjegimin e pyetjeve të potencura lartë: administrata, synimi, udhëheqja, resurset (burimet), menaxherët etj. Në fillim do sqarojmë se çfarë paraqet organizata. Ajo paraqet një tërësi njerëzish që punojnë së bashku dhe si i drejtojnë aktivitetet e tyre, me qëllim që t'i realizojnë synimet. Synimi është rezultati i dëshiruar i organizatës.

Menaxhmi synon përpilimin e planeve, koordinimin, si dhe menaxhimin dhe kontrollin e resurseve, që në mënyrë efektive të realizohen qëllimet e organizatës. Duke shfrytëzuar resurse organizata përpiqet të arrijë këto rezultate.

Ato janë persona që ndjekin procesin e realizimit të qëllimeve, duke u angazhuar në mbikëqyrje dhe kontrollim të përdorimit të resurseve, me synim të realizimit të qëllimeve. Secili institucion dëshiron që të arrijë një zhvillim më të avansuar të performancës. Këto kompetenca të institucionit paraqesin mjet se si udhëheqësi, në mënyrë më të shpejtë dhe më të drejtë, i vëndon në përdorim burimet, me qëllim të plotësimittë nevojave të qytetarëve dhe për t'i realizuar qëllimet e institucionit. Për realizimin e qëllimeve organizative dhe produktivitetin e tyre efikasiteti paraqet mënyrën e shfrytëzimit të burimeve.

Ky efikasitet do të paraqesi mjet e cila përcakton se sa adekuat janë synimet që i mbikëqyr administrata dhe niveli i përcaktimit të synimeve të saj. Prej kësaj buron se udhëheqësit janë më produktiv për arsye se bëjnë zgjedhjen e e synimeve reale dhe kanë kapacitet që në mënyrë të plotë të dispozicionojnë me burimet. Kur kemi zmadhim të kapacitetit të plotë dhe efikasitetit rritet performanca e organizatës.

Udhëheqja paraqet proces ku personeli i zgjedhur i njerëzve i menaxhon të gjithë të punësuarit, sipas detyrës së përbashkët për një qëllim të përbashkët. Menaxhmenti i ka këto qëllime:

1. Ai i jep kahje organizatave, realizon udhëheqjen dhe përcakton se si të shfrytëzohen resurset e organizatës në realizimin e qëllimeve;
2. Së dyti, menaxhmenti përfshin detyrat apo punët që kryhen nga të tjerët;

3.Së treti, udhëheqja në vete inkorporon edhe realizimin që ne kemi për qëllim apo analizojmë se është kompatible nëpërmjet individëve të tjerë.

Përkufizime më të ndërlikuara të menaxhmentit llogariten ato që përfshijnë, përveç të tjerash, edhe funksionet që e përbëjnë menaxhmentin. Sipas këtyre qasjeve:

1. Ai definohet si proces i realizimit të funksioneve të veçanta të planifikimit, organizimit, motivimit dhe kontrollit, për realizimin e qëllimeve të vendosura, me ndihmën e njeriut dhe resurseve të tjera.

2. Së dyti, menaxhmenti paraqet proces të planifikimit, vendosjes, organizimit, menaxhimit dhe mbikëqyrjes së burimeve individuale, atë që kanë karakter ekonomik dhe informativ të organizatës, për kryerjen e synimeve me qëllim të plotë dhe shfrytëzuese.

Një nga sfidat kryesore të menaxhmentit sot është zbulimi i teknikave dhe metodave të reja. Ato tregojnë se zbatimi i këtyre praktikave të udhëheqjes reflektojnë vegla më thelbësore për kualitetin më të mire të udhëheqjes. Për zhvillimin e këtyre praktikave të menaxhmentit kërkohet investim i madh në hulumtimin e tyre, sepse këto investime kthehen përmes realizimit më efikas të operacioneve dhe rritjes së efikasitetit dhe efektivitetit të tyre.

Zbatimi i politikave në një vend mvaret nga administrate në përgjithësi se sa ajo e përcakton reformën dhe paraqet sferën kyçe të përmirësimit të administratës në të gjithë nivelet.

Kjo paraqet vlerë të njëjtë në të gjithë shtetet që janë pjesë e BE si dhe për të gjithë shtetet që aspirojnë të hyjnë, pasi që ofron themelimin të një sistemi që ofron një bazament të fortë për implementimin e legjislaturës së BE. Vetë përkufizimi i menaxhmentit si aktivitet universal shton nevojën e analizës së fushës së shtrirjes së menaxhmentit në fusha të ndryshme.

Ai paraqet një punë universale të përpilimit dhe të zhvillimit të synimeve në administratë nëpërmjet individëve, duke vënduar në dispozicion pozitë udhëheqëse të bërjes së planit, koordinimit, menaxhimit, kontrollit, si dhe me koordinim të resurseve në mënyrë efikase dhe efektive. Kriteret e udhëheqjes si fushëveprim paraqiten si: bërja e planit, koordinimi, stafi , menaxhimi dhe mbikëqyrja , shfrytëzimi i burimeve njerëzore, kapaciteti plotë dhe kryerja e obligimeve nga individët tjerë, si dhe kryerja e obligimeve të përcaktuara më herët.

Pyetjet kërkimore

Për të arritur qëllimin e studimit, kërkimi bazohet në pyetjet qendrore të kërkimit:

1. Si aplikohen këto praktika të menaxhmentit të ri në administratën publike në Republikën e Maqedonisë së Veriut?
2. Sa pranohen këto praktika të menaxhmentit të ri nga ana e nëpunësve administrativë ?
3. Çfarë efikasiteti do ketë administrata publike me aplikimin e praktikave të reja të menaxhmentit të ri në administratën publike në Republikën e Maqedonisë së Veriut?

Hartimi i Kërkimit

Efikasiteti i administratës si formë e servisit publik, paraqet indikatorë si për zhvillimin ekonomik të një shteti, ashtu edhe për nivelin e zhvillimit të kapaciteteve të saj për sigurimin e një niveli të kënaqshëm të shërbimeve kualitative për qytetarëte saj. Njerëzit, kapaciteti njerëzor me të cilën disponon bashkësia më e gjerë dhe më e ngushtë, janë vendimtare për çdo biznes,po ashtu edhe për punën që kryen administrata publike.Për administratën publike resurset njerëzore janë ato që mundtë konsiderohen si arritje drejt kualitetit të dëshirueshëm të shërbimeve, të ndjekë zhvillimin e shpejtë të ndryshimeve për rreth dhe të ndihmojë të përmissohet implementimi i politikave nëpërmjet konkurencës dhe kualitetittëshërbimeve që sigurohen nëpërmjet zhvillimit të kualitetit tëresurseve njerëzore. Si hyrje nëpjesën teorike përresurset njerëzore dhe administratënështë definimi i termeve më kryesoretëpërdorura nëteoritë përresurset njerëzore dhe administratën.

Menaxhmenti i ri i administratës publike ka të bëjë me reformat që burojnë si riformulim i natyrës së organizimit të sektorit publik. Për këtë arsye nga një numër i madh i ideologjive të menaxhmentit reformat kanë sjellë ide rreth organizimit real të organizatave, ajo ka të bëjë me pasjen e një identiteti unik, të jetë e aftë të planifikojë dhetë marr vendime racionale, dhe të

ketë kufi të ndarjes dhe një strukturë horizontale mirë të definuar. Këto ide shkojnë dorë për dore me strategjitë e komunikimit dhe aktivitetet komunikuese të organizimit të sektorit publik dhe mund të shihen si transformuese në procesin e njohjes së mënyrave të reja të menaxhmentit dhe si një rezultat i këtij procesi.

Menaxhmenti i ri publik është pjesë e pakos reformuese që ka për qëllim sektorin publik. Është i përhapur në vitet 1980 dhe 1990 në shumë vende perëndimore dhe vende tjera me përkrahje të organizatave ndërkombëtare si OSBE, Instituti për Çështje Ekonomike, dheshumë konsultime menaxheriale. Menaxhmenti i ri publik është i inspiruar nga ideologjia e zgjeruar e menaxhmentit dhe teoritë institucionale ekonomike moderne dhe disa nga karakteristikat janë orientimi i tregut, decentralizimi, menaxherializmi, orientimi nga politikat lëvizëse dhe struktura, dhe implementimi i performancave matëse dhe indikatorëve.² Metodatat e menaxhmentit të ri aplikohen dhe zbatohen nëpërmjet politikave të ndryshme ekonomike, kulturore, dhe administrative. Për atë arsye nuk mund të flitet për një reformë homogjene që ka qenë e motivuar prej nevojave të përgjithshme, dhe do të prodhojë efekte analoge³. Menaxhmenti i ri duhet të shihet si një koncept i ombrellës që përmbledh më shumë doktrina teorike që e rrisin ngjajshmërinë në mes sektorit publik dhe privat si një model modern.

Nocioni “Menaxhimi i Resurseve të personelit”, shfrytëzohet si sinonim i nocionit Udhëheqje e Stafit, i cili ka qenë i theksuar më herët, i cili në esencë është adekuat, por që nocioni potencon se të punësuarit nuk janë thjeshtë një shpenzim por një burim (resurs) i ndërmarrjes, ashtu sikurse edhe kapitali dhe pajisjet tjera, madje burim më i rëndësishëm i saj. Udhëheqja me burimet e personalit është një punë, që ofron shfrytëzimin e individëve të caktuar, në pozitën e caktuar dhe në kohën e caktuar duke pasur parasysh nevojat e ndërmarrjes. Ai është një punë, i cili përveç udhëheqjes me të gjitha resurset e organizatës, ka për qëllim tregimin e resurseve të kontrollit, selektimit, trajnimeve, avansimit, përparimit etj.

²(Christensen@Laegreid 2001).

³(Hood 1995, Djelic @ Sahlin-Andersson 2006)

Nga aspekti i politikave të menaxhimit mereturset njerëzore (në disa vende evropiane), ekziston korniza me 5 politika për menaxhim me resurset njerëzore, nëpërmjet së cilës promovohen standarde të larta të integritetit në suaza të organizatës.

Ato janë:

1. Udhëheqja
2. Trajnimi dhe zhvillimi
3. Komunikimi
4. Punësimi

Hartimi i kërkimit të kësaj teze të magjistraturës do të fokusohet në këto pesë pika të menaxhimit me resurset njerëzore të cilat me aplikimin e tyre të plotë do të ndikojnë në efikasitetin e administratës publike në Republikën e Maqedonisë së Veriut.

Relevanca e hulumtimit

Kjo tezë e masterit ka të bëjë me hulumtimin e praktikave të reja të menaxhmentit të ri në administratën publike në Republikën e Maqedonisë së Veriut sa janë efikase ato në administratë dhe çfarë ndryshimi ka administrata publike në punën e saj me zbatimin e këtyre praktikave të reja të menaxhmentit. Gjithashtu relevancë e hulumtimit do të jetë edhe ajo se sa administrata publike në Maqedoninë e Veriut është e aftë dhe e përgaditur për aplikimin e këtyre metodave.

Servisi publik është një prej komponentëve kyç të administratës publike. Shërbimi publik i planifikuar dhe menaxhuar në bazë ligjorei mundëson shtetit të arrijë nivel sa më të duhur të profesionalizmit, qëndrueshmërisë, cilësisë së shërbimit publik përfshirë të gjitha pjesët e administratës së tij dhe për tu ofruar shërbime më të mira qytetarëve dhe bizneseve. Servisi publik modern dhe kushtetues në një demokraci është i mundur vetëm kur janë të plotësuar një sërëkushteshsi :

- ekzistimi i dy sferave paralele mes sferës publike dhe sferës private;
- ndarja në mes të politikës dhe administratës;

- ajo që nëpunësit publikë japin llogaridhënie për punën e tyre;
- mbrojtje e mjaftueshme, pagë e kënaqshme dhe stabilitet në punë, të drejta dhe obligime të përcaktuara qartë për nëpunësit publikë;
- punësimi dhe gradimi bazuar në meritë

Për këtë qëllim kjo tezë e magjistraturës është e përbërë nga 6 kapituj. Në kapitullin e parë përpunohet zanafilla e zhvillimit të menaxhmentit të ri publik, parimet bazë të menaxhmentit të ri publik, cilat janë kritikrat e menaxhmentit të ri, globalizimi dhe konkluzionet lidhur me këtë kapitull. Kapitulli i dytë e përpunon zhvillimin retrospektiv të zhvillimit të administratës publike të Republikës së Maqedonisë së Veriut prej pavarësisë e deri më sot. Aty në mënyrë tërthore analizohen gjendjet ekzistuese, përcaktimi për zhvillimin e sektorit publik, si korniza strategjike për themelimin e një sistemi të administratës publike si dhe shtrirja e administratës publike , karakteristikat, reformat kyçe dhe nëpunësat administrativ, si dhe trajnimi i tyre. Kapitulli i tretë ka të bëjë me reformat e administratës publike në Maqedoninë e Veriut, strategjitë për reformën e administratës nisur nga viti 1999, duke vazhduar me Strategjinë 2010-2015, dhe deri tek ajo e fundit Strategjia për reforma në Administratën Publike e viteve (2018-2022). Në këtë kapitull gjithashtu janë analizuar edhe treguesit (udhëzimet) për reformat e administratës publike në Raportet e Komisionit Evropian për përparimin e RMV-ut si dhe masat dhe politikat e administratës publike në vend. Analiza fillon me prezetimine standardeve evropiane dhe parimet e organizimit dhe punës së administratës publike si dhe vlerësimet e Komisionit Evropian dhe atë se çfarë duhet të bëjmë për reformimin e administratës.

Kapitulli i katërt përpunon pjesën e Menaxhmentit të cilësisë në sektorin publik si dhe aplikimin e praktikave ndërkombëtare në kontekstin e Republikës së Maqedonisë së Veriut. Gjithashtu në këtë pjesë analizohen standardet, modeli evropian për menaxhim total të cilësisë, vlerësimi i ekuilibruar, raportet e SIGM-ës, KAF, dhe në fund konkluzat. Kapitulli i pestë ka të bëjë me studimin empirik, ku më gjerësisht është hulumtuar dhe janë anketuar të punësuarit në institucione relevante në vend rreth aplikimit të praktikave të menaxhmentit të ri në administratën publike në vend, cili ka qenë mendimi i tyre dhe konkluzat. Në kapitullin e gjashtë janë përfshirë konkluzionet dhe rekomandimet në lidhje me tezën. Qasja

metodologjike gjatë punimit të tezës i përfshin metodat klasike si analizën, sintezën, indukcionin dhe dedukcionin që janë të bazuara me shfrytëzimin e të dhënave që i kemi pasur në dispozicion për administratën publike në Bashkimin Evropian dhe RMV-ut. Gjithashtu është shfrytëzuar literaturë e gjerë nga sfera e administratës publike, kornizat ligjore ekzistuese, Raportet vjetore nga Komisioni Evropian për përparimin e vendit, raporte tjera (SIGMA,KAF) si dhe programi nacional për miratimin e të drejtës së BE,(NPAA), shumë ligje etj.

KAPITULLI I PARË I – Koncepti teorik: Menaxhmenti i ri publik

1.1 HYRJE

Menaxhmentipublik që nga vitet e 80-ta paraqet model që është shfrytëzuar prej vendeve për të reformuar dhe “modernizuar” administratën publike. Ky koncept është përdorur zakonisht për të përshkruar një kulturë të menaxhimit që thekson shërbimin ndaj qytetarit ose konsumatorit, si dhe përgjegjësi për rezultatet. Menaxhimi publik përdoret edhe si sinonim edhe për krijimin e agjencive gjysmë - autonome për ofrimin e shërbimeve.

Reforma administrative si argument kryesor e kishte faktin se me rritjen ndikimit të sektorit privat dhe drejtimi kah tregu i lirë në administratën publike çon drejt një çmimi të ulët të shërbimeve dhe efikasitetit në administratë, po ashtu edhe në qeveri. Njëra ndër rritjet në këtë drejtim ishte padyshim modeli i menaxhimit publik i cili i transferon parimet e menaxhimit nga sektori privat në atë publik, duke i kombinuar në shumë aspekte dhe përmes modeleve të ndryshme bashkëpunimin mes tyre.

Tupper⁴ identifikon pesë parime kryesore të Menaxhimit të Ri Publik.

1. Qeveritë duhet të drejtojnë jo të “rreshtojnë” apo “reagojnë” (steer not row);
2. Menaxhim për të arritur rezultate;
3. Matja e punës dhe performancës bazuar në rezultate;
4. Përgjegjëshmëri qytetare;
5. Fuqizim i punonjësve;

⁴ Allan Tupper është profesor, dhe Udhëheqës i Njesisë. Ai është studiues dhe hulumtues i Politikës Kanadeze, Administratës Komparative dhe Politikës Publike. Ai gjithashtu është edhe Kryetar i Shoqatës Kanadeze të Programeve në Administratën Publike.

Shkollari kanadez Allan Tupper (2001, fq. 143) si analizues i studimeve rreth rëndësisë dhe ndikimit të Menaxhimit në disa sektor publik, e definon atë në këtë mënyrë:

“Udhëheqja me administratën publike paraqet një tërësi në përgjithësi të kërkesave politike, ekonomike, menaxheriale, që pohon arritjet e shërbimeve civile demokratike dhe efektive kërkon ristrukturim radikal, vendosje të prioriteteve të reja dhe vëmendje shumë më të madhe për ofrimin efikas të shërbimeve”

Në vitin 1996 Frederickson⁵ pohoi se ndryshimet e qeverisjes dhe administratës publike mund të shpjegohen pjesërisht nga përvoja e njerëzve që kanë udhëhequr ndryshimet në këto dy fusha: p.sh në fushën e administrimit të ri publik ndryshimet janë udhëhequr nga skolarët, teoricientët dhe kërkuesit duke përfshirë edhe një grup të konsiderueshëm praktikantësh. Një qëllim themelor i reformës në udhëheqjen e administratës është transformimi i identitetit të organizatave publike, në entitete të ngjashme me biznesin. Krahase të ndryshme kanë bërë autorë të ndryshëm në mes sektorit privat dhe atij publik. Autorët Ingraham, Selden dhe Moynihan krahasojnë Sistemin e Sektorit Publik Tradicional me Sistemin e Shërbimit Publik të shekullit të 21-të.

Tabela 1⁶. - Kalimi nga sektori tradicional publik në sistemin e shërbimit publik të shekullit të 21-të (Ingraham, Selden, dhe Moynihan,)

Sistemi publik tradicional	Sistemi i shërbimit publik i shekullit 21
Teorikisht një sistem, praktikisht disa sisteme të pazhvilluara me strategji.	Njohja e sistemeve të ndryshme, zhvillim strategjik i sistemeve, përcaktim i vlerave thelbësore.
Në bazë të meritës përkufizoheshte ajo që kishin për të mbrojtur njerëzit dhe ofruar atyre drejtësinë.	Definohet në thelb në bazë të diturive që kishin duke inkurajuar performancë të shkëlqyer dhe lejimin e diferencimit midis talentëve të ndryshme.

⁵⁵ George Frederickson është hulumtues në fushën e administratës publike me interes të veçantë teorinë e administratës publike si dhe sistemet e qeverisjes në vend.

⁶Patricia Wallance Ingraham, Sally Coleman Selden, Donald P. Moynihan- The Maxwell School, Syracuse University, 58 Public Administration Review • January / February , 2000, Vol 60, No.1.

Theksi mbi procesin dhe rregullat	Theksi mbi performancën dhe rezultatet
Promovim i talenteve në bazë të ekspertizës teknike	Vlerësim dhe promovim i talenteve në vendin e duhur
Personeli trajtohet si kosto	Burimet njerëzore trajtohen si asete dhe investime
Mbrojtja justifikon zotërimin	Performanca e punonjësve dhe nevojat e tyre duhen justifikuar
Performancë e vlerësuar në bazë të aktiviteteve personale	Performancë e vlerësuar në bazë të kontributit individual në arritjen e qëllimeve të organizatës
Menaxhimi i relacioneve të punës i bazuar në qëllime konfliktuale ,marrëdhënie antagoniste dhe arbitratitet.	Ky partniritet në punë, i bazuar në qëllimet e përbashkëta të një organizate të suksesshme.
Agjenci qendrore që përmbushin funksionet e personelit për agjenci tjera.	Agjenci qendrore që bëjnë të mundur nxitjen e agjencive apo të menaxherëve të përmbushin funksionet për vetveten.

Në sektorin publik, ndarja e ideve, qëndrimeve, proceseve dhe strategjive që kanë lidhje me cilësinë dhe produktivitetin, sjell nevojën për një zhvillim dhe ndryshim organizativ. Ndryshimi nga një proces organizativ burokratik, drejt procesit orientuar te klienti, është qasje me të cilën rriten mundësitë e sektorit publik që ti reduktojnë kostot operative po ashtu njëkohësisht që ta rrisin efikasitetin.

1.2 ZANAFILLA E ZHVILLIMIT TË MENAXHMENTIT TË RI PUBLIK

Administrata është sistem për realizimin e qëllimeve të pushtetit shtetëror dhe padyshim që efektiviteti i nëpunësve administrativ do të reflektohet në suksesin e shtetit. Ajo domethënë: shërbime të shpejta administrative, mirëqenie më e madhe sociale si dhe qytetarë më të kënaqur. Ashtu që menaxhimi me resurset njerëzoer në administratë paraqet reflektim të asaj se në cilën mënyrë drejtohet shteti. Një administratë e menaxhuar mirë, me rregullat që i vendos shkenca për menaxhment me resurse njerëzore do të reflektohet në realizimin efikas të qëllimeve strategjike të shtetit. Menaxhmenti,⁷ paraqet proces kompleks që ka për qëllim në mënyrë të menduar të veprojë të prodhojë organizim efikas dhe efektiv. Pastaj, menaxhimi në organizatë është aktivitet i zgjeruar që duhet ta zbatojnë njerëz që kanë njohuri, aftësi dhe kapacitet nga sfera e menaxhmentit me resurset njerëzore. Ajo domethënë se suksesi i një organizate paraqet reflektim të menaxherëve të sukseshëm, që dijnë të nxjerrin njohurinë maksimale dhe aftësitë e resurseve njerëzore, të punësuar në atë organizatë. Nëse e shohim menaxhimin me resurset njerëzore në të kaluarën, do të shohim se mënyra e menaxhimit me administratën publike ka qenë e lidhur me sistemin e sundimit karakteristik për atë periudhë. Ashtu, në mvashmëri me ndryshimin e pushtetit janë ndryshuar edhe rregullat e menaxhimit me resurset njerëzore që i kanë shërbyer pushtetit. Qasjet e menaxhmentit me resurset njerëzore në administratë janë ndryshuar, dhe kanë qenë pasqyrë e zhvillimit të shoqërisë. Sfera e menaxhmentit në fillim ka qenë drejtuar vetëm në rritjen e profitit të organizatave. Edhe sot s'mundemi të themi se kemi qasje të unifikuara të procesit të menaxhimit me resurset njerëzore në administratën e vendeve Evropiane, dhe njëkohësisht ndryshimet janë evidente në procesin e menaxhimit me resurset njerëzore në firmat private dhe shërbimet publike.

Fusha e menaxhimit përmbledh elemente të një spektri shumë të gjerë dhe zhvillimet e kohëpaskohshme i kanë shtuar sfidat me të cilat duhet të përballëtohet administrata. Të organizosh

⁷ Menaxhmenti paraqet proces të përgjithshëm të formulimit dhe arritjes së qëllimeve në organizate nëpërmjet njerëzve të tjerë duke shfrytëzuar funksionet menaxheriale të organizimit, planifikimit, udhëheqjes dhe kontrollit si dhe me koordinimin e resurseve në mënyrë efektive dhe efikase.

një kërkim në këtë fushë dhe të gjenerosh rezultate të dobishme prej tij është një veprim i cili kërkon një studim shumë faktorial. Nevojat më të ngutshme të organizatave për rritjen e performancës si dhe risitë dhe zhvillimet inovative në fushën e menaxhimit gjejnë një gërshetim të mirë tek fenomeni: menaxhim i Bazuar mbi Burimet (MBB) (Wernerfelt, 1984, Mahoney dhe Pandian 1992). Këtë koncept të ri e gjen gjerësisht të përdorur në materialet teorike dhe autorët më të njohur të fushës së menaxhimit në përgjithësi dhe sidomos atyre të fokusuar tek burimet njerëzore dhe performanca e organizatës. Ky këndvështrim i ri i menaxhimit përdoret më së shumti në ato organizata të cilat besojnë dhe përpiqen të arrijnë një avantazh konkurrues në treg nëpërmjet përdorimit të një pakete me burime të prekshme apo të paprekshme që disponojnë. Në thelb, menaxhmenti i bazuar mbi burimet mbështetet në idenë se përdorimi efektiv dhe eficient i të gjithë burimeve që zotëron një organizatë, mund të ndihmojë në përcaktimin e avantazheve të saj konkurruese. Nga mënyra si burimet njerëzore në një organizatë ndikojnë në performancën e saj është bërë një instrument për ta studiuar rreth kësaj mënyre bazuar mbi menaxhmentin .

Organizata për Bashkëpunim Ekonomik dhe Zhvillim⁸, synon të nxisë Menaxhimin e Ri Publik në të gjitha vendet anëtare të Bashkimit Europian (BE) si kusht për të pranuar hyrjet e reja në BE (Soyen dhe Shaw, 2002) . Miratimi i MRP-së duke rritur numrin e vendeve në mbarë botën, që kanë nisur ta aplikojnë këtë gjë, është përshkruar si një nga tendencat më të dukshme ndërkombëtare në administratën publike (Hood, 1991). E gjitha kjo ka filluar të shihet si një trendi ri i një organizimi tek menaxhimi i ri në sektorin publik.

Menaxhimi i ri publik- i referohet zgjerimit të menaxhimit shkencor falë punës së Taylor-it në sektorin privat në përfundim të shekullit të 19-të, drejt në sektorin publik dhe thotë se është një grup i përgjithshëm i teorive, teori të cilat mund të jenë të aplikueshme si për publikun, ashtu edhe për sektorin privat. Menaxherializmi është transformuar në atë që tani e tutje e kanë quajtur "Menaxhim Publik i Ri ".

⁸ Organizata për Bashkëpunim dhe Zhvillim Ekonomik ka qenë trashëgimtare e Organizatës për Bashkëpunim Ekonomik Evropian e cila u themelua në vitin 1948 në Paris dhe ka 18 vende anëtare.

Në forma të ndryshme ai është përcaktuar si ide, synim, dhe formë e versioneve të veçanta. Nga shkrimtarë të ndryshëm të administratës publike kanë qenë të përcaktuar karakteristikat thelbësore në menaxhmentin e ri. Brenda shërbimeve publike elementet kyçe të Menaxhimit decentralizues përfshijnë forma të ndryshme, nga tregjet edhe konkurrenca, nga ofrimi i shërbimeve publike edhe rritja e theksit në rezultate, performancë dhe orientimet ndaj konsumatorëve. Gjatë çdo udhëheqje politike kritikë e përmirësimit të performancës dhe kapaciteti i çdo institucioni publik, mundohet të rrisë dëshirën e pushtetit në përgjithësi. Çdo herë është paraqitur debat që në mënyrë të plotë nocionet që zbatohen në biznesin privat të kenë mundësi të kalohen në atë shoqëror.

Disa ekspertë kanë debatuar se autoritetet publike edhe organizatat të nivelit më të madh po ballafaqohen me të njëjtat probleme burokratike, se këto dy sektorë mendojnë në mënyrë kritike dhe operojnë në kushte krejt të ndryshme.

Aty ka vitete shtatëdhjeta në rrethet liberale koncepti i menaxhimit publik është menaxhimi i ri publik. Ai ka për qëllim që të modernizojë udhëheqjen e administratës publike dhe qëllimi është të përmirësojë raportin koston/shërbim dhe të vlerësojë pragmatizmat e menaxhimit. Dallimi në mes funksioneve të qeverisjes politike, menaxhimi i ri publik, përcaktimi i qëllimeve kyçe dhe operacionale drejton synimet e sektorit publik. Udhëheqja e administratës publike diferencën mes udhëheqjes me sektorin privat dhe udhëheqjes publike, e mohon. Shteti duhet të bëjë shërbim më të mirë dhe koston më të ulët, ku qytetarët konsiderohen si konsumator të shërbimeve publike. Me qëllim të funksionimit të një administrate publike është kusht për qeverisje, efektive, transparente, demokratike. Për të rritur konkurrencën dhe zhvillimin e vendit dhe për të ofruar shërbime publike ajo përcakton aftësinë e qeverisë për funksionimin e shtetit për hyrje në Bashkimin Evropian luan rol thelbësor, edhe organizimi i dialogut efikas të anëtarësimit me Bashkimin Evropian (BE) duke mundur implementimin e reformave thelbësore. Administrata publike është një strukturë organizative që paraqet bazën për vendimmarrje dhe implementimin e rregullave sipas të cilave realizohen shërbimet

publike.⁹Administrata publike do të thotë “Përgaditja e nëpunësve civil për punëzbatimi i politikave të qeverisë dhe një disiplinë akademike që studion këtë zbatim.Disa nga përkufizimet e ndryshme të cilat janë ofruar lidhur me termin e administratës publike i referohen kuptimeve si: “menaxhim i programeve publike”.¹⁰

Menaxhmenti i ri publik është i inspiruar nga ideologjia e zgjeruar e menaxhmentit dhe teoritë institucionale ekonomike moderne dhe disa nga karakteristikat janë orientimi i tregut, decentralizimi, menaxheralizmi, orientimi nga politikat lëvizëse dhe struktura, dhe implementimi i performancave matëse dhe indikatorëve.¹¹ Metodatat e menaxhmentit të ri aplikohen dhe zbatohen nëpërmjet politikave të ndryshme ekonomike, kulturore, dhe administrative. Nuk mund për atë arsye të thuhet për një reformë homogjene që ka qenë e motivuar prej nevojave e përgjithshme, dhe do të prodhojë efekte analoge¹².Menaxhmenti i ri duhet të shihet si një koncept i ombrellës që përmbledh më shumë doktrina teorike që e rrisin ngjajshmërinë në mes sektorit publik dhe privat si një model modern.

1.3 ADMINISTRATA PUBLIKE DHE MENAXHMENTI I RI PUBLIK

Termi “Administrata publike” ka dallim nga “administrimi publik”, pasi që për të dykëto termepërdoren si sinonim në gjuhë të tjera: “public administration” (anglisht), “administration publique” (frëngjisht), “amministrazione pubblica” ose “pubblica amministrazione” (italisht). Termi “public administration” është kuptimi i dyfishtë:

– Në kuptimin e parë që lidhet me qasjen objektive (përkufizimi funksional), përcaktohet një sërë e kompetencave të realizuara të cilat kanë të bëjnë me obligimet e përgjithëshme të popullsisë (rendi kushtetues, tregu i shërbimeve publike, etj); ky kuptim lidhet me funksionin publik (funksioni administrativ);

⁹Terme dhe parime të Administratës Publike, Aspekte Metodologjike dhe Shqyrtime Krahimore, Prishtinë, 2005. f. 35. Autorë E.Stavileci

¹⁰ Robert and Janet Denhardt. Public Administration: An Action Orientation. 6th Ed.: Thomson Wadsworth, Belmont CA, 2009.

¹¹(Christensen@Laegreid 2001).

¹²(Hood 1995, Djelic @ Sahlin-Andersson 2006).

– Sa i përket kuptimit subjektiv, ka të bëjë me funksionin e mësipërm që paraqet një tërësi subjektsh.

Për funksionimin e shoqërisëpra administrata publike ështënjësi institucionale qeveritare.Ajo paraqet një paralele midis, shoqërisë civile, qeverisë, komunitetit të biznesit dhe shoqërisë. Si e tillë ajo implementon politikatpublike¹³ tëmarra prej pushtetit ekzekutiv me qëllim të ngritjes së bashkërenditjes qytetare dhe mirëqenies mes shtetit dhe qytetarëve. Në veçanti administrimi publik, është fushë studimi i shkencave politike. Ai analizonzbatimin e politikave publike cilat janë format e organizimit të shtetit, të demokracisë; e thënë shkurt, çdo gjë që lidhet me veprim të organizimit në sferën publike.

Fjala “publike” është ai term i cili plotëson termin sektor publik ose udhëheqje dhe shfrytëzohet për kuptimin se kjo në thellësinë e saj ka një domethënie më të madhe: veprimtariae çdo komuniteti ose individi ka për synim tu shërbejë interesave të përgjithëshme , të popullësisë dhe kolektivitetit.

Në këtë kontekst ekzistojnëdy qasje: një konceptim që është më i gjërë, që konsideron pjesë të administratës edhe organizmat private të ngarkuara me një veprim administrativ, dhe një konceptim i ngushtë, që i përjashton ato. Për këtë arsye për të realizuar aktivitetet e veta, administrata disponon mjetet e saj:Bëhet fjalë për pushtetin e udhëheqjes, të cilën nuk e kanë personat privat. Kjo e lejon administratën të imponojë vullnetin e saj, që asaj i trasmetohet nga pushteti ekzekutiv, prej nga varet. Për shumicën e aktiviteteve të saj administratata i nështrohet një të drejte të veçantë, të drejtës administrative. Megjithatë, e drejta private

¹³ Nocioni “politikë publike” është paraqitur shumë vonë. Sipas shkencave politike dhe administrative evropiane si nocion është përdorur që në vitin 1970 si përkthim i termit “public policy “. Në thelb të pikëpamjes së shoqërisë dhe të raporteve të saj me politikën ,politika mund të ndahet në tre degë , që sipas teminologjisë anglosaksone quhen :politics, policy dhe polity. Me politics nënkuptohen aktivitetet e partive të ndryshme politike , ose të grupeve të ndryshme për të bërë të mundur marrjen e pushtetit poliik . Me policy nënkupton ligjet ose aktet e tjera juridike të realizuara nga trupat elektorale për pushtetin politik dhe kohezioni ndër-shoqëror i grupeve të ndryshme. Të tre aspektet lidhen dhe ndikojnë në njëra tjetrën duke realizuar dinamika komplekse socio-politike.

zbatohet për disa raste të përcaktuara me ligj. Administrata publike është një proces i vazhduar dhe i rëndësishëm, sepse ajo në vete sjell edhe modernizimin e shtetit të vet.

Faqja e prekshme dhe e dukshme e shtetit për qytetarët është administratë. Një qeverisje demokratike bazohet “në një administratë publike efikase, e integruar, transparente dhe më afër qytetarëve. Edhe pse nuk ekziston përkufizim konciz për administratën publike ekziston një pëlqim i gjerë ndërmjet bashkësisë shkencore, me këtë nocion të nënkuptohen të gjitha institucionet publike që në mënyrë direkte janë të përfshira në zbatimin e ligjeve të një shteti. Në vendet me demokraci të lartë, gjithë këto organe si shërbim i qytetarëve në kryerjen e të gjithë obligimeve individëve u garantohen me ligj.

L.D. Vajt ka theksuar se „Sektori publik është i përbërë nga të gjithë veprimet që kanë për synim kryerjen dhe implementimin e politikave publike”. Vudrou Vilson¹⁴ e definon administratën si vijon: „Sektori publik përfshin zbatimin e pjesërisht dhe të detalizuar të normave juridike”; „çdoherë kur rendi i tërë si ligji, implementohet në një gjendje të rregullt, ka të bëjë me një vepër të sektorit publik”. Luter Gulik jep këtë definicion për administratën „Ajo paraqet pjesë të shkencës të sektorit publik që lidhet me obligime qeverisë dhe merret me implementimin e politikave të qeverisë”. Dvajt Valdo e përcakton administratën si: “Pjesë të artit dhe sferës shkencore që merret me zbatimin e punëve të shtetit”.

Për sai përket definimit të administratës¹⁵ në përgjithësi si term në çdo vend adekuat nuk mund të gjejmë. Administrata publike ka tre funksione elementare: i sjell aktet ligjore, kryen funksione të monitorimit, dhe ka funksion represiv. Administrata ka parimet bazë që janë: parimi i ligjshmërisë, parimi i pavarësisë, parimi i administratës së hapur dhe transparente, parimi i efikasitetit.¹⁶

Administrata në të dyja nivelet si dhe inkorporimi i saj varon prej vendit në vendin tjetër si rezultat i historisë së vendit, parimete rendit kushtetues, dispozitat e ligjit, prejardhja e

¹⁵ Administrata paraqet mjet nëpërmjet të cilit zbatohen vendimet e qeverisë dhe gjithashtu paraqet një tërsi të institucioneve që janë të ngarkuara me drejtimin e punëve publike.

¹⁶ Fadil Zeneli “E drejta administrative” fq.47-48.

administratës, avansimii saj e kështu me rradhë. Administrata publike dhe përfshirja e saj gjithashtu është pikë diskutimi në saj të diferencimeve që rrjedhin nga përpjekjet e sektorit privat për punë të caktuara nga administratëpublike e që lindin nga vitet e tetëdhjeta dhe nëntëdhjeta të shekullit njëzet. Por, sërish termi i administratës publike paraqet termin administratë si thelb kryesor e sektorit publik. Dy koncepte ka për definimin e servitshtetëror: koncepti më i madh dhe koncepti i kufizuar i servisit shtetëror. Koncepti i madh definon shumica e të punësuarëve paraqesin nëpunsat në sektorin publik në kuadër të servisit të shtetit për arsye se çdo i punësuar është pjesë e shtetit. Prej kësaj buron setë gjithë ato kanë statusin e nëpunësve shtetërorë dhe për ta vlejné dispozitat ligjore dhe nënligjore të cilat e rregullojnë shërbimin shtetëror. Pjesa më e madhe e vendeve anëtare të Bashkimit Evropian siç janë: Franca, Irlanda, Holanda, Spanja, Portugalia, Suedia, Belgjika, Greqia, mbisundon koncepti i gjerë i administratës shtetërore. Sipas konceptit të kufizuar i cili haset në Gjermani, Austri, Lluksenburg, tani edhe në shtetin Italian, ashtu edhe në shtetet që kanë kaluar fazën e tranzicionit, në përbërjen e sektorit shtetëror inkorporohet sektori publik ku përfshin nëpunësit që kryejné punë drejtpërdrejtë të lidhura me kryerjen e funksioneve të shtetit, respektivisht kanë detyrime të bartura dhe kompetencë ligjore të ushtrojnë pushtet publik, të propozojné politikë ose instrumente rregullative ose të japin këshilla për ta, t'i ekzekutojnë ose zbatojnë ligjet, të vendosin për të drejtat dhe interesat e qytetarëve dhe personave juridikë.

Një pjesë e nëpunësve të cilët punojné në administratën publike janë me pozitë të të punësuarëve që i përmendëm më lartë, kurse ato tjerët sektori publikë i konsideron si persona që kryejné profesion të caktuar në sektorin publik, respektivisht në suaza të shërbimeve publike të financuara nga buxheti i shtetit.

Republika e Maqedonisë së Veriut është shtet që ka pranuar konceptin restriktiv (i kufizuar) i administratës shtetërore. Tri pjesët e administratës siç janë: pushtetiti që sjell ligjet, ekzekutiv, gjyqësor dhe organet e administratës shtetërore janë të inkorporuar në termin e administratës shtetërore. Sipas konceptit të gjerë të administratës publike inkorporohet administrata në veprimtaritë me interes publik.

Si kriter parimor për përkufizimin nuk është financimi i funksioneve të caktuara nga buxheti i shtetit, por vetë funksionet që i zbaton administrata e shtetit si dhe sektori publik: kryerja e detyrave që kanë të bëjnë me funksionet në shtet si dhe dhënien e servise publike për qytetarë në përgjithësi.

Në Republikën e Maqedonisë së Veriut administrata publike i përfshinë nëpunësit shtetërorë në institucionet e sektorit shtetëror, në Qeveri në serviset profesionale, në serviset profesionale në Parlamentin e Republikës së Maqedonisë së Veriut, te Presidenti i vendit, Gjyqësia dhe organet shtetërore siç janë: Enti shtetëror për revizion, Avokati popullor, Gjykata kushtetuese, Këshilli gjyqësor republikan, Agjencioni për nëpunës shtetëror dhe Prokuroria publike. Me administratë publike përfshihen të punësuarit në vetë pushtetin lokal, në fushën arsimore, shëndetësore, kulturore, shkencore dhe sferën sociale, poashtu ato që kryejnë punë në institucionet e shtetit si dhe institucionet në tri sferat e pushtetit që nuk kanë status të nëpunësve shtetërorë (personeli ndihmës). Ato që janë të punësuar në njësitë e vetëadministratës lokale dhe të qytetit të Shkupit përfshihen në kuptimin e nocionit administratë publike. Mirëpo, me miratimin e ligjit për nëpunës shtetërorë për një pjesë të këtyre të punësuarve në mënyrë adekuate zbatohen rregullat që vlejnë për nëpunësit shtetërorë.

Pushtetet ekzekutive në vendet me demokraci të zhvilluar i kushtojnë vend të posaçëm ndjekjes së trendeve bashkëkohore të administratës publike. Shumë shtete në përbërje të qeverisë përfshin edhe një dikaster i veçantë, që mbulon fushën e drejtimit dhe modernizimit të administratës publike. Në këtë kontekst, objektivat kryesore strategjike të modernizimit të administratës publike, mund të grupohen në tre drejtime:

1. Përmirësimi i organizimit dhe funksionimit të administratës me synim rritjen e efikasitetit të veprimit administrativ dhe të cilësisë të menaxhimit publik. Në këtë kontekst këtu bëhet fjalë për përmirësimin e performancës së administratës publike dhe njëkohësisht, ekonomizimin e shpenzimeve publike, që lidhen sidomos me inefikasitetin e ngadalësinë e ingranazheve administrative. Në këtë kuadër përfshihet dhe vlerësimi i liberalizimit të shërbimeve, që mund

të ofrohen në kushtet e konkurrencës dhe garantimin e standardeve të shërbimeve për shtetasit.

2. Përmirësimi i marrëdhënieve midis administratës dhe qytetarëve me synim përmirësimin e shërbimeve që u jepen atyre. Synimi lidhet me atë se si administrata duhet të jetë në shërbim të qytetarëve, por në rradhë të parë të ketë synim fillimin me mënyrat e kontaktimit me ta, nga thjeshtimi i formaliteteve dhe procedurave administrative (p.sh. sporteli i vetëm), zhvillimi i administrimit elektronik, forcimi i të drejtave të qytetarëve kundrejt administratës (p.sh. e drejta e aksesit në dokumentet administrative) dhe deri në zbatimin e politikës së transparencës.

3. Përmirësimi i legjislacionit dhe konsolidimi i praktikave të mira administrative për t'iu përshtatur standarteve të "hapësirës administrative evropiane".¹⁷ Kjo ka të bëjë me detyrimet e vendeve që aplikojnë për anëtarësim tek Bashkimi Europian qëka për qëllim reformimin e administratave publike në vendet e tyre por gjithashtu edhe arritjen e kritereve të pranimit të Kopenhagenit e të Madridit.

Administrata publike dhe modernizimi i saj është i lidhur edhe me kryerjen e një sërë reformash në fusha të ndryshme për të zgjidhur mjaft nga problemet konkrete me të cilat ndeshet administrata publike. Kështu, mund të përmenden problemet që lidhen me zbatimin e vendimeve të marra nga gjykatat në favor të qytetarëve, apo , ose në rolet përkatëse të administratorëve dhe politikanëve që shpesh janë të shkrira në njëri-tjetrin.

¹⁷ Ideja për, „Hapësirën administrative Evropiane” është arsyetuar në parimet Evropiane për Administratën publike, SIGMA faqet nr. 27. Në dokumentin e shënuar plotësisht është bazuar kjo pjesë.

1.4 PARIMET BAZË TË MENAXHMENTIT PUBLIK

Falë punës që ka bërë Taylari-it¹⁸ i cili është marrë me analizë sektorit privat aty kah fundi i shekullit 19-të, udhëheqja që ka të bëjë mesektorin publik i referohet zgjerimit që lidhet me menaxhimin shkencorë duke theksuar se është një tërësi e përgjithshme e teorive, teori të cilat mund të jenë të aplikueshme për publikun, ashtu edhe për sektorin privat.

Disa studiues, menaxhimin eri publik e karakterizojnë prej pesë transformimesh:

- ai paraqet një proces distancimi, i shkëputjes së administratës kundrejt politikës tradicionale;
- proces i afrimit të administratës kundrejt qytetarit, që prej këtij fakti, ai bëhet klient;
- proces i dinamizimit dhe transformimit organizativ të administratës; - një proces decentralizimi;
- dhenjë orientim më i madh drejt rezultateve.¹⁹

Këto kritere definojnë çfarë përfshin udhëheqja me qeverinë njëherit definojnë kriteret bazëtë cilat duhet të janë parasysh prej shteteve të cilat duan të integrohen në Bashkimin Evropian. Kriteret gjithashtu në vete kanë suaza të mbikëqyrjes që u jep mundësi të bëjnë analizë konstante të avansimit që kanë mbërri në lidhje me implementimin e Krieteve dhe përcaktimin e kushteve që u kërkohen prej tyre. Termi i “qeverisjes së mirë” është përkufizuar vazhdimisht nga vendet e Bashkimit Evropian dhe është përfshirë në Kartën e BE-së për të Drejtat Themelore. Nocioni “Hapësirë Administrative Evropiane”²⁰ është themeluar nga SIGMA në vitin 1999. Kjo në vete përmban elementet si: besueshmërinë, parashikueshmërinë, llogaridhënien dhe transparencën, si dhe kompetencat teknike dhe menaxheriale, kapacitetin organizativ, qëndrueshmërinë financiare dhe pjesëmarrjen e qytetarëve. Edhe pse kriteret e përgjithshme për një qeverisje të mirë janë universale, këto parime janë hartuar me qëllim që shtetet që kanë dëshirë të integrohen në Bashkimin Evropian dhe që marrin ndihmë nga BE-ja

¹⁸ Ai ka qenë një ndër konsultantët e parë të menaxhimit. Në vitin 1911 Taylor i ka përmbledhur teknikat efikase në librin e tij “Parimet e Menaxhmentit Shkencor” i cili në vitin 2001 nga Akademia e Menaxhmentit u shpall si libri më me influencë i shekullit njëzet.

¹⁹<http://shtetiweb.org/2012/09/25/menaxhimi-i-ri-publik>.

²⁰ Hapësira Administrative Evropiane është proces midis sistemeve administrative kombëtare dhe praktikave administrative të shteteve anëtare të BE.

përmes Instrumentit të ParaAnëtarësimit (IPA)²¹. Kriteret e *acquis*, si dhe direktivat dhe udhëzimet e tjera të BE-së, janë thelbi i parimeve në fushat ku ekzistojnë *acquis*. Në fushat e tjera, kriteret rrjedhin nga standardet dhe kërkesat e jashtme, dhe gjithashtu nga praksat që janë treguara të dobishmenë vendet që janë pjesë e BE-së dhe në shtetet e OECD-së.

Që të kemi një administratë të mirë, si standard minimal vendet duhet të sigurojnë respektimin e këtyre parimeve themelore. Këto parime përfshijnë spektrin e administratës publike sektorit së cilës ne e përcaktojmë si “administratë shtetërore”. Ky emërtim përdoret gjerësisht në vendet e Ballkanit Perëndimor. Kjo paraqetdy elementet kryesore të kësaj sfere: “administratën publike” në “nivel (kombëtar ose qendror) shtetëror”. Këto parime përfshijnë edhe institucionet që janë definuar me Kushtetutë që kryejnë punë më vete, Kuvendi, Gjyqësia në suaza të fushës që lidhen me këtë dhe obligimeve që ka të bëjë me kontrollin e sektorit shtetëror.

Këto kritere përmbushenme kornizën e mbikëqyrjes, që mundëson monitorimin e progresit të arritur në mënyrë kronologjike në zhvillimin e AP-së.

Shkrimtarë lloj lloj që janë marrë me administratën publike kanë caktuar karakteristikat kyçe për menaxhimin e ri publik dhe kanë përcaktuar forma të shumëllojshme.

Pikat themelore përfshijnë mënyra të shumëllojshme të udhëheqjes decentralizuese në vetë servis publik (p.sh., formimi i agjensioneve në vete dhe mbikëqyrjes financiare edhe delegimi i buxheteve), me ngritjen e funksionimit të tregjeve dhe konkurrencës në ofrimin e shërbimeve publike (p.sh. kontraktimin apo lloje mekanizmash të tjera të tregut), dhe rritje theksit në rezultate, performancë dhe orientimit ndaj konsumatorëve.

Menaxhimi i Ri Publik në parim karakterizohet ngashqiptimi qëmer vendime në reduktimin dhe de-rregullimin e burokracisë, mekanizmat ose subjektet gjysmë-tregtare për të kryer qeverisë punë të ndryshme, bartjen e përgjegjësisë në nivele më të ulëta të organizatave dhe motivimi i

²¹ IPA synon të mbështesë vendet kandidate dhe kandidatët potencialë në implementimin e reformave politike, institucionale, ligjore, administrative, sociale dhe ekonomike të nevojshme për të sjellë vendet më pranë BE-së.

krahut të punës që të rikujtojnë nocionet sipërmarrëse (Carroll,). Menaxhimi i Ri Publik ka për qëllim të vëndojë në rend obligimet e pushtetit ekzekutiv, që kanë të bëjnë me besueshmërinë e qytetarëve, ngecjet e burokracisë, hartimit të programeve të dobëta dhe deficititeve të performancës.

Në përgjithësi ekziston një pajtim midis shkencarëve që udhëheqja me administratën publike e jo qeveria dhe tregu , janë shpërndarësit më të mirë të rjedhimeve , njerëzit janë gjykuesit më të mirë të mirëqenies së tyre, dhe se teknikat e menaxhimit të sektorit privat mund të jetë të dobishme për të përmirësuar performancën e qeverisë.²² (Hodge,2006& Hughes, 2003).Përmirësimet në përgjithësi në vendpërfshijnë gjithashtu avansimin e menaxhimit të ri publik dhe kanë për qëllim de-rregullimin e shteteve në avansim si dhe të ekonomive.

Për të lehtësuar varfërinë ndihmojnë edhe reformat e administratës publike. Reforma e sektorit publikë mund të jetë shumë gjithëpërfshirëse gjithashtu mund të përfshijë ndryshime në sfera konkrete duke u nisur nga strukturat organizative, decentralizim, udhëheqja me personelin, financat, menaxhimit në bazë të rezultatit, reformave rregullative dhe për disa nga këto degë do të flitet më poshtë:

Decentralizim

Krijimi i strukturave të decentralizuara, të cilat kërkojnë menaxherë për të menaxhuar në mënyrë aktive burimet në dispozicion të tyre në vend që të administrojnë proceset e paracaktuara përmes rregullave dhe rregulloreve. Për shembull rasti i decentralizimit të pushtetit/autoritetit vendimmarrës për shërbime të caktuara publike nga niveli qendror te niveli lokal.Që qeveritë e decentralizuara të rezultojnë të suksesshme është e nevojshme të jetë një qendër për të mundësuar këtë, kështu që vëmendja duhet të përqendrohet në, për shembull, mekanizmat e transferimit fiskal, mekanizmat për sigurimin e planifikimit dhe buxhetimit në nivel lokal dhe i integruar në planifikimin dhe buxhetimin

²² Hughes O. E. (2003) Public Management and Administration, Third Edition, London and NewYork, Palgrave: Macmillan.

kombëtar, sistemet për monitorimin dhe mbikëqyrjen buxhetit dhe regjimet e duhura të burimeve njerëzore. Në shumë vende, decentralizimi ofron kontekstin në të cilin janë ndërmarrë ndërhyrjet e reformave administrative. Një pengesë shumë e madhe në disa iniciativa të decentralizimit është mungesa qëka të bëjë me kapacitetet administrative të sektorit publik në këtë administratë për individët lokalë pushtetin e vetëqeverisjes dhe mungesa e linjave të dhënjes së logarive .

Deburokratizimi

Për tu përgjigjur mangësive strukturore në sektorin publik dhe menaxhimit të ri publik si komponentë i deburokratizimit ,bëhet përmesthjeshtimit të procesit burokratik dhe ridizajnit Të mbash nën kontroll ndikimin negativ të modelit ideal të burokracisë ,kjo nuk do të thotë bësh gjëra që janë larg me burokracinë.

Privatizimi

Forcimi i rolit në sektorin privat në ekonomi dhe kontraktim , nga synimi i privatizimit duke përfshirë krejt politikat dhe masat në spektrin e tij më të gjërë, të udhëheqjes , qiradhënia , shumë të tjera. Privatizimi kërkohet për të rritur efikasitetin, për të përmirësuar produktivitetin, zvogëluar sektorin publik, promovuar konkurrencën, stimuluar sektorin privat, si dhe për lehtësimin e qeverisë nga humbja që sjellin ndërmarrjet shtetërore.

Tradicionalisht institucionet publike janë bazuar në ligje dhe në rregullore dhe në hierarkinë për të siguruar se ligji është zbatuar. Administrimi publik, si arma e zbatimit të qeverisjes, ka përshtaturqasje të ngjashme dhe kulturë të ngjashme si funksionim i vetë qeverisë. Por, ndryshimet e reja,që kërkohen nga sektori publik, nënkuptojnë se sektori publik duhet të bëhet më pak i dallueshëm në krahasim me sektorin privat, duke ofruar shërbime konkurruese dhe cilësi të mirë. Dhe mbetet larg me sektorin privat , edhe pse shërbimi publik ka pasur ndryshime

e përmirësime (sidomos në vendet e zhvilluara ose të pazhvilluara). Në të tilla kushte, sektori publik po has një sërë vështirësish.

Në sektorin publik disa nga problematikat , që vazhdojnë të mbeten si çështje problematike edhe në ditët e sotme, nga parashikimet e Hoodi nga viti 1991 janë:

1. Menaxhimi i sektorit publik nuk është konsideruar asnjëherë si profesional dhe për rrjedhojë as nuk ka marrë ndonjëherë trajnime si i tillë;
2. Nuk kishte asnjë standard të matjes së performancës së punonjësve të sektorit publik, p.sh. në Irlandë një gjë e tillë u parashtrua vetëm nga fillimi i vitit 2000;
3. Ka pasur shumë pak vëmendje në kontrollin e prodhimit. Theksi vihej më shumë në kontrollin e inputeve, domethënë në atë që ishte buxheti financiar dhe sa është shpenzuar në të vërtetë, në vend që të matej ajo që prodhohej nga ai buxhet.
4. Shumë organizata të sektorit publik kanë mbuluar një gamë të gjerë të aktiviteteve, të cilat ishin të vështira për t'u kontrolluar dhe prandaj u pa si më efektive që të ndaheshin organizatat në njësi më të menaxhueshme, p.sh. shërbimi postar me atë telefonik;
5. Nuk ka pasur asnjëherë konkurrencë si konkurrenca brenda sektorit publik;
6. Praktikët e menaxhimit dhe stili ishin shumë hierarkike dhe autokratike dhe nuk ishte e fokusuar te klienti ose e përqendruar në rezultatet apo treguesit kyç të performances;
7. Edhe pse nuk kishte burime të konsiderueshme financiare në dispozicion në sektorin

publik, theksi i vihej përvetësimit dhe shpenzimit të buxheteve financiare, por pa i kushtuar rëndësi vlerës së parave, rezultateve dhe prodhimit.

Sipas Frederickson-it²³ (1996) në rishpikje ndryshimet e administratës publike dhe qeverisjes mund të tregohen në pjesë nga përvoja e individëve që kanë menaxhuar ndryshimet në këto dy fusha; p.sh. në fushën e administrimit të ri publik ndryshimet janë udhëhequr nga skolarët, teoricienët dhe kërkuesit duke përfshirë edhe një grup të konsiderueshëm praktikantësh. Duke përdorur kapacitetin e “qeverisjes” shpesh dikotominë perspektivave rishpikjes së qeverisjes çështje të politikës, administratës dhe qeshtjeve të racionalitetit. Një qëllim themelor i reformës në menaxhimin publik është transformimi i identitetit të organizatave publike, në entitete të ngjashme me biznesin.

1.5 KRITIKAT E MENAXHMENTIT TË RI PUBLIK

Sfidat më të zakonshme përballë një situate të tillë për vendet evropiane kanë qenë, shërbime me theks të përmirësuar, më të shpejta dhe me çmimet ulëta, optimizimi i besimit tek individët, tek qeveria edhe menaxhimi i presioneve me risi, mund të përkthehen me një listë kërkesash për veprim nga ana e qeverive dhe administratave të tyre. Administratat duhet të fokusohen në integrimin, i cili lidhet me menaxhimin midis qeverive të ndryshme. Kjo kërkon që qeveritë të adresojnë çështje që respektojnë kufijtë përtej atyre organizacionale në një mënyrë ndër-qeveritare eficiente. Kërkesa e dytë për qeveritë është vizioni dhe kapaciteti për të zhvilluar një pamje strategjike të interesit publik. Kjo kërkon vendosjen e projekteve afatshkurtra në një perspektivë afatgjatë në kontekstin e kufizimeve të buxhetit dhe pikëpamjeve të qytetarëve dhe shoqërisë si të tërë. Një çështje e rëndësishme për shembull

²³**H. George Frederickson** (Korrik 17, 1934 – Korrik 24, 2020). Ai ka qenë gazetar në fushën e administratës publike me interes të veçantë në sendet publike, teoritë e administratës publike, sistemet e qeverisjes së mire si dhe vetëqeverisjen lokale amerikane.

është rritja e moshës së popullsisë në vendet perëndimore. Impakti mbi mirëqenien sociale të Evropës është i konsiderueshëm ndaj qeverive u duhet të kenë një vizion afatgjatë strategjik, i cili të përkthehet në veprime konkrete afatshkurtra brenda limiteve të buxhetit. Si kërkesë në kuadër të nevojës për përmirsimin e menaxhimit publik, efekti i qeverisë përfshinë eficientë dhe ekonominë. Sfidat e sotme për qeveritë është ndërtimi i 1 pakoje të gjerë lidhjesh dhe rrjetash me qëllim implementimin e suksesshëm të programeve publike me qëllim rezultatet e dëshiruara. Ilustimi I burimeve private për qëllime publike, bëhet nga ritja suksesit së partneriteteve publike-privat. Për të qenë më efektiv në rolin që do të luajnë aty, partneriteti i qeverisë duhet të tregohet i kujdesshëm. Për këtë mund të sjellim shembullin e shqetësimit qeveritar për furnizimin me ujë tek qytetarët, ku operacionet kryesore zotërohen nga ajo dhe ato anësore mund të privatizohen. Nisur nga eksperiencia e shumë vendeve mund të thuhet se në botë ekzistojnë modele të ndryshme të partneritetit publik-privat që varen nga diferencat midis shteteve të ndryshme.

Kërkesa tjetër për qeveritë është përshtatja e vendit me prirjet për ndërkombëtarizim dhe ndikimi i të tjerëve për përfitime të përbashkëta. Me zbehjen e kufijve, vendet e vogla kanë relativisht më shumë përfitime nga rregullimet ekonomike dhe organizative, si rrjedhojë e impakteve të jashtme mbi koordinimin e të gjitha aktiviteteve qeveritare. Brenda Evropës krijimi i Euro-zonës është rasti më i spikatur i ndërkombëtarizimit ku qeveritë kombëtare humbasin aftësinë e tyre për të ndërmarrë veçmas politika monetare kombëtare.²⁴

Besimi dhe legjitimiteti që bazohet në ndërtimin e marrëdhënieve të reja. Edhe pse disa vende gjenden në pozicione më të favorshme lidhur me këta dy faktorë, mund të thuhet se asnjë qeveri nuk ka imunitet ndaj rënies së besimit.²⁵ Nga ky konstatim, lindin kërkesat për veprime paraprake nga ana e qeverive për të shfaqur angazhim të përgjegjshëm ndaj qytetarëve dhe për t'i treguar atyre se institucionet publike kujdesen për nevojat e tyre.

²⁴(Trichet, 2001).

²⁵ (Eurobarometer, 1995).

Kërkesa e fundit sipas autorëve të sipërpërmendur është përgjegjshmëria në termat e adaptimit ndaj ndryshimit. Se asnjëherë më shumë, një mjedis i paparashikueshëm kërkon qeveri, të cilat kanë kapacitetin të analizojnë përpara, të zbulojnë tendencat e të mendojnë në aspektet kreative rreth mënyrave të formimit të politikave dhe institucioneve të duhura që do t'i përgjigjen ndryshimit, gjithmonë janë menduar reformat e menaxhimit publik si një leve drejt përfundimit , dhe mund të themi se ato shërbejnë si një mjet drejt shumë përfundimeve. Reformat menaxheriale nëse do të prodhojnë një qeverisje më shumë eficiente dhe më pak të kushtetueshme , me programe efektive dhe me shërbime të cilësisë më të lartë dhe në kohë të njejtë do të rrisë në kontrollin politik, të lejojë menaxherët të menaxhojnë të bëjnë qeverisjen më transparente, atëherë është logjike që kjo reformë të trumbetohet fuqishëm. Natyrisht, që shtete të ndryshme i janë përgjigjur ndryshimeve dhe sfidave të sipërpërmendura në mënyra të ndryshme. Në fushat e menaxhimit dhe politikave mund të rezultojnë në këto grupe format e menaxhimit të ri publik, minimizimit dhe marketingut , modernizimit dhe mirëmbajtjes.

1.6. GLOBALIZIMI DHE MENAXHMENTI I RI PUBLIK

Globalizimi është element që është paraqitur në tërë botën dhe si i fenomen ndikon në gjithë shoqërinë, qeverisjen dhe administratën publike. Globalizimi ka ndikim pozitiv dhe negativ. Në këtë pjesë do të jepet një sqarim rreth marrëdhënieve të globalizimit me administratën publike si janë rimodelizuar organet e administratës publike nën ndikimin e globalizimit etj.

Administrata shtetërore në Republikën e Maqedonisë së Veriut ka ndjekur trendet evropiane në reformimin e administratës dhe ka zbatuar parimet e përgjithëshme të administratës si në vendet tjera evropiane. Sa i përket kornizës ligjore në administratën shtetërore Republika e Maqedonisë së Veriut në krahasim me shtetet e regjionit ka një përparim të konsiderueshëm. Në këtë drejtim vendi ynë ka rrumbullakësuar kornizën ligjore të administratës shtetërore në Republikën Maqedonisë Së Veriut.

1.7 KONKLUZA

Politikat që kanë qëllim për të bërë sektorin publik më efikas dhe më të modernizuar, mund të themi si përfundim se menaxhmenti i ri publik është një diskutim dhe hetim i sistemeve politike dhe ekonomike. Andaj midis sektorit publikatij jo publik, menaxhimit publik dhe menaxhimit privat mohan çdo diferencë. Këtu , klientët e servisit publikë janë qytetarët , dhe me të cilat shteti patjetër të bëjë kostomë të ulëta dhe shërbim më të mirë. Sektori i administratës publike ka qenë objekt i kritikës së shumtë në të gjithë botën. Arsyeja është e njëjtë kudo – tatimpaguesit duan të shohin në mënyrë efikase dhe të lirë, funksionimin e pushtetit ekzekutiv. Është i qartë stili burokratik i punës së trashëguar nga vullneti i qytetarëve , ku dhe gjurmët janë të rrënjosur thellë në shoqëri. Reforma e administratës publike në Maqedoninë e Veriut është e tipit të modernizimit të administratës. Reforma e administratës publike është tipike në vendet në tranzicion, e si e tillë ndryshimi dhe zhvillimi i saj është indikuar nga shumë faktorë që lidhen me vetë administratën dhe zhvillimin e saj, si dhe me zhvillimin e përgjithshëm të shtetit. Reformat në administratën publike në Maqedoninë e Veriut kanë sjellë ndryshime të rëndësishme, sepse ato janë pjesë e zhvillimeve gjithëpërfshirëse. Shteti ynë ka nevojë për një administratë publike efikase për zhvillimet sociale, rritjen ekonomike dhe uljen e varfërisë në vend. Qeveria e Maqedonisë së Veriut mbetet e përkushtuar për të mbështetur modernizimin maksimal të administratës. Përbushja e objektivave të tilla bëhet përmes dimensioneve themelore të administrimit elektronik si: e-shërbimeve, e-demokracisë, e-menaxhimit dhe e tregtisë. Ka pritje që reforma të tilla mund të ndihmojë për të lehtësuar varfërinë. Zhvillimet dhe përmirësimet në vendpërfshirë edhe reformat shoqërore lidhur me rregullimin e tregut dhe vendeve që janë në përparim e sipër dhe duhet patjetër të kenë përkrahje nga reformat e menaxhimit të ri publik .

II.KAPITULLI I DYTË

Korniza juridike e administratës publike në Republikën e Maqedonisë së Veriut

2.1 HYRJE

Administrata publike (AP), si organi nëpërmjet të cilit ekzekutohen vendime politike, për një kohë të gjatë është konsideruar pjesë e kuadrove të qeverisë.

Vudrou Vilson në shkrimin e tij “Studimi mbi AP-në” ka paraqitur idenë për një administratë pavarur dhe apolitike që nga vitit 1887 dhe zbatimi i kësaj ideje vazhdon të mbetet trend edhe në kohën bashkëkohore edhe pse administrata publike është gjithmonë në reformim e sipër.

Kjo pikëpamje ndaj administratës fillimisht është aplikuar në shtete të orientuara kah demokracia dhe ekonomia e tregut, përderisa shtetet e centralizuara komuniste e kanë shpërfillur këtë trend. Pas rrëzimeve të regjimeve socialiste shumë shtete fillojnë të definojnë si të funksionon administrata në rajon. Në shtetet komuniste politizimi i administratës publike rrjedh nga sinteza e dukshme dhe automatike mes partisë qeverisëse dhe shtetit. Përpjekje për të reformuar administratën publike në emër të demokracisë dhe ekonomisë së tregut kanë filluar që pas rrëzimit të regjimeve socialiste në Maqedoni dhe këto ndryshime kanë qenë mesatare, në veçanti në praktikë.

Politikanët në Maqedoni vazhdojnë të kenë kontrollë mbi administratën shtetërore edhe pse ato i dinë mirë dobitë e një administrate profesionale dhe neutrale dhe në Republikën e Maqedonisë së Veriut zbatimi i proceseve demokratizuese stagnon në këtë drejtim.

Pamvarësia e Republikës së Maqedonisë solli deri te nevoja e themelimit të një sistemi të plotë dhe të ri administrativ, tipik për të gjithë shtetet e pamvarura moderne. Një kohësisht Maqedonia e Veriut duhet të ballafaqohet me trendet e përgjithshme të gjithë sistemeve bashkëkohore administrative, siç ishin globalizimi, regjionalizimi dhe individualizmi. Për atë arsye, zhvillimi i administratës në vend duhet të lëviz në drejtim të hapjesdrejt botës, një pamvarësi të zmadhuar operative, përmisimi karakteristikave të funksionerëve dhe të

punësuarëve nëadministratën publike, dekokentrimi i pushtetit dhe decenztralizimi i sistemitpolitik dhe administrativ.

Përkundër asaj, në periudhën e përgjithëshme sistemi administrativ karakterizohet me përkrahjen e rregullave institucionale nga sistemi i kaluardhe mvarësia e saj nga një pushtet i fortë qendror dhe intenzitet i zmadhuar i koncentrimit. Pasojat e centralizimit ishin dhe akoma janë të dukshme në çdo segment dhe veprimtë sektorit publik, veçanërisht ajo solli der te atrofimi i vetëqeverisjes lokale, e cila ende nuk mund të jetojë në mënyrë të vërtetë dhe me kapacitet të plotë. Centralizimi i shumë veprimeve administrativei la shumicën e popullësisë pa disa shërbime publike dhe e bëri vetëqeverisjen lokale joefikase.

Përatë arsye, reforma e adminstratës publike duheshte të jetë pjesë e procesit në pergjithësi të tranzicionit dhe ti përfshijë tendencat e reja në menaxhimin publik të zhvilluara në ekonomitë perëndimore, veçanërisht në kushte me senzibilitet të fuqishëm fiskal/në kushte të resurseve të kufizuara financiare dhe të sigurojë kërkesë të rritur për shërbime kualitative dhe të lira publike. Orvatjet për reformat e këtilla u paralajmëruan më shumë se tre dekada, para fitimit të pavarësisë. Prej atëherëedhe në sistemin e atëhershëm politiko-shoqëror, vazhdimisht është treguar në rrezikun e birokratizimit, të joefikasitetit të adminsitratës shtetërore, të punësimit të tepërt, sjellja e qëndrimeve të shumta, rekomandime, udhëzime dhe masa.

Nga viti 1990 organet e atëhershme republikane u emëruan në ministri²⁶, u themeluan organe të reja shtetërore (mbrojtja, dogana, diplomacia), disa ministri në masë të madhe u rritën (në mënyrë organizative dhe në numër të punësuarëve), këto trupa administrativ janë në gjendje tjetër në lidhje me trupat tjerë paraprak.

Për tu theksuar është se këto ndryshime kushtetuese janë të lëna të rregullohen me ligj adekuat, në rastin e RMV ai ishte Ligji i vjetër për punën e organve administrative nga viti 1990, i sjellur para Kushtetutës, që vepronte dy dekada pastaj, me disa kundërthënie dhe mospajtueshmëri kushtetuese deri në vitin 2010, kur u sjell Ligji për organizimin dhe punën e organeve të administratës shtetërore.

²⁶Ndryshimet në Kushtetutën e SRM, Gazeta Zyrtare e RSM, nr. 28/1990.

Njëkohësisht, rregulativa e përfshinte edhe Ligjin për Qeverinë e vitit 1990, i sjellur para Kushtetutës, si dhe 318 ligje të sjellura në atë vit ose prej më herët (ligje aleate të sjellura 20-30 vite, siç ishte Ligji për procedurë të përgjithshme administrative, Ligji për kontestet administrative etj)²⁷. Kjo domethënë se sistemi i ri administrativ i Republikës së Maqedonisë së Veriut është themeluar me modifikacione organizative, kurse me kornizë juridike nga sistemi federativ socialist që duheste të përgjigjet kërkesave tjera të parimeve themelore të rendit të ri kushtetues.

2. KORNIZA LIGJORE PËR REFORMËN NË ADMINISTRATËN PUBLIKE

Zhvillimi dhe zbatimi i politikave qeveritare mvaret nga arritjet dhe rezultatet e reformës së Administratës publike si edhe nga përparimi i vendit gjithashtu nga ofrimi i shërbimeve dhe sektorit privat.

Prej procesit të integritit evropian nga një vend kapaciteti i vendit që të plotësojë kushtet që i kërkojnë dhe reformat mvaret prej zhvillimit të administratës publike dhe kapaciteti administrativ të saj. Administrata publike funksionale është parakusht për një sundim transparent dhe efektiv. Bazë për funksionimin është ajo e caktuar mundësitë e Qeverisë të sigurojë shërbimet publike dhe të nxis arritjet e konkurrencës në vend. Ajo gjithashtu, ka një rol kryesor në procesin e integritit, duke mundësuar kryerjen e reformave kyçe dhe dialog efikas të aderimit me Bashkimin Evropian. Prej kësaj, kriteriumet për zgjerimin e BE njohin dhe theksojnë nevojën për ndërtimin e administratës të fuqishme nacionale në shtetet kandidate me kapacitet për ndjekjen e principeve të administratës publike si dhe zbatim efikas dhe transponim të *acquis* të Bashkimit Evropian.

Në këtë kuptim, në Republikën e Maqedonisë së Veriut më shumë se dy dekada vazhdimisht debatohet për gjendjen në administratën publike dhe zbatohen disa reforma. Kryesisht, me

²⁷ Naum G., Borçe D., Simeon G., Ana P.D., E drejta Administrative, Shën. Kiril dhe Metodij, Fakulteti juridik, Shkup, 2011, fq. 382

Kushtetutën e vitit 1991 u fut sistemi parlamentar me përcaktime të qarta të të drejtave, obligimeve dhe përgjegjësisë të gjithëve që marrin pjesë në procesin e formulimit të politikave dhe detyrave të administratës shtetërore.

Maqedonia e pamvarur, sovrane u obligua ti bëjë përpjekjet e nevojshme me qëllim që të realizohen qëllimet thelbësore për krijimin e një administrate apolitike, efektike e orientuar kah qytetarët në pajtueshmëri me parimin e demokracisë parlamentare dhe përgjegjëshmërisë.

Procesi i ndërrimit dhe redefinimit të rolit të shtetit në shtet të pamvarur veçanërisht e theksuarpërshkak të funksioneve kontrolluesetë shtetit , që duheshite të ndërrohen me funksionet rregullatore të ndjekjes, që janë më konsistente në ekonominë e tregut, sfidë e cila duket se e Maqedonia e Veriut nuk mundi ti ballafaqojë deri sot.

Me pamvarësinë e Maqedonisë së Veriut dhe integrimin e saj në Bashkimin Evropian filloi obligimi për reforma në administratën publike dhe kjo plotësisht u bë domethënëse me firmosjen e Marrëveshjes për stabilizim asocimit²⁸ të RMV-ut në vitin 2001 dhe me marrjen e statusit kandidat për vitin 2005.

Në këtë periudhë të gjatë kohore me Bashkimin Evropian efekti i progresit ishte i rrezikuar nga ngjarje të jashtëzakonshme siç ishin kriza politike në vitin 2015, para saj lufta në Kosovë, lufta qytetare e vitit 2001, pastaj pasoi nënshkrimi i MKO-it²⁹ që në disa etapa u shëndrrua në amandamente kushtetuese dhe në mënyrë rrënjësore e ridefinoi shtetin.

Me rastin e njëzet vjetorit të nënshkrimit të Marrëveshjes Kornizë të Ohrit (13.08.2001) është një nder i veçantë dhe shpreh kënaqësinë të theksoj se:

²⁸Marrëveshja për stabilizim dhe asocim me bashkësin Evropiane dhe vendet e saj anëtare është korniza ligjore e përhershme që rregullon marrëdhëniet e Republikës së Maqedonisë me Bashkimin Evropian. Republika e Maqedonisë së Veriut është vendi i parë që nënshkruajti këtë Marrëveshje dhe pas ratifikimit të saj nga të gjithë nënshkruesit , hyri në fuqi më 1 prill të vitit 2004.

²⁹Marrëveshja Kornizë e Ohrit u nënshkrua më 13.08.2001 në Ohër, dhe kjo marrëveshje i dha fund konfliktit qytetar në vend dhe si pasojë e kësaj dolën 15 amandamente kushtetuese të cilat u inkorporuan në Kushtetutë dhe një sërë ndryshimesh ligjore.

"Marrëveshja Kornizë e Ohrit luajti një rol shumë të rëndësishëm në transformimin e Maqedonisë së Veriut, e cila e bëri atë një demokraci funksionale, multietnike dhe e shëndrroi atë në një faktor kryesor për stabilitetin e të gjithë Ballkanit."

Fryma e kësaj marrëveshjeje ishte ndërtimi i një shteti qytetar i barabartë për të gjithë. Marrëveshja Kornizë e Ohrit dhe zbatimi i saj është një nga prioritetet kryesore të Qeverisë së Republikës së Maqedonisë së Veriut për procesin e stabilizimit, për ndërtimin e besimit në institucione dhe për afrimin drejt Bashkimit Evropian. Qëllimi kryesor i saj është të promovojë zhvillimin paqësor dhe harmonik të shoqërisë qytetare, duke respektuar identitetin etnik dhe interesat e të gjithë qytetarëve të Republikës së Maqedonisë së Veriut.

Komuniteti ndërkombëtar ka mbështetur Marrëveshjen Kornizë të Ohrit si një model të ri në rajon dhe si një hap kryesor në arritjen e një shoqërie gjithëpërfshirëse multietnike. Kohezioni social dhe shoqëria multikulturore inclusive janë çelësi i progresit të shtetit Marrëveshja Kornizë e Ohrit është e integruar në Kushtetutën e Republikës së Maqedonisë së Veriut dhe kështu është bërë përparim i madh gjatë dy dekadave. Është bërë përparim në zbatimin e legjislacionit që buron nga marrëveshja, e cila i referohet: procesit të decentralizimit, përfaqësimit të drejtë dhe adekuat, përdorimit të gjuhës, arsimit, kulturës, mbrojtjes së identitetit, etj. Kjo marrëveshje krijoi bazën për ndërtimin e një shoqërie më të fortë dhe më inclusive dhe u bë një shtyllë e rëndësishme e një shoqërie multietnike dhe një shembull ligjor i marrëdhënieve ndërkombëtare.

Pranimi i diversitetit dhe promovimi i marrëdhënieve ndërmjet bashkësive në Republikën e Maqedonisë së Veriut është baza e kësaj marrëveshjeje.

Bashkësia ndërkombëtare ka dhënë kontribut të madh në nënshkrimin e kësaj Marrëveshjeje dy organizatat më të mëdha, NATO dhe BE u përfshinë që nga fillimi me vizitat dhe deklaratat e Sekretarit të Përgjithshëm të NATO-s Xhorxh Robertson (George Robertson) dhe Përfaqësuesi i Lartë i BE-së për Politikën e Përbashkët të Jashtme dhe të Sigurisë Javier Solana. Në fazën e negociatave të marrëveshjes, BE dhe SHBA dërguan dy diplomatë, të ashtuquajtur "Lehtësuesit" e procesit: Fransoa Leotar (Francois Leotard) dhe Xhejms Perdju (James Pardew)³⁰. Për këtë akt të bashkësisë ndërkombëtare : Fransoa Leotar do të thotë:

"Ishte një sukses i madh për BE-në, për herë të parë doli në pah diplomacia e vërtetë europiane."

Zbatimi i Marrëveshjes Kornizë të Ohrit nga ana e bashkësisë ndërkombëtare u shpall si model i sukseshëm për regjionin. Kështu i ndjeri James Pardew (Xhejms Perdju) do të theksojë:

³⁰ Këto të dy ishin lehtësuesit ndërkombëtar që dhanë kontribut të madh për nënshkrimin e marrëveshjes Kornizë të Ohrit.

"Marrëveshja Kornizë e Ohrit është një model edhe për konfliktet e tjera"

Komesari evropian për zgjerim dhe politikë europiane dhe fqinjësi të mirë izgjerimit **Shtefan Fule** për Marrëveshjen Kornizë të Ohrit theksoi se:

"Marrëveshja Kornizë e Ohrit mbetet një faktor i rëndësishëm në rrugën tuaj për anëtarësimin në BE. Padyshim, rruga për në BE kalon përmes Ohrit"

"Fryma e Ohrit mbetet një vlerë vitale në adresimin e çështjeve të reja të cilat janë në agjendë".

Vëmendje e veçantë duhet t'i kushtohet frymës së kësaj marrëveshjeje, e cila tregon qasjen që duhet të drejtojë bashkësitë në zgjidhjen e marrëdhënieve të ndërsjella dhe marrëdhëniet në shtet.

Krahasuar me shtetet tjera të vendeve të Evropës Jugperëndimore, Maqedonia e Veriut ka patur sistem më të zhvilluar të sistemit administrative³¹ prej ku duheshte edhe të ndërtohet një ekonomi moderne e tregut dhe të përmissohen ambiciet evropiane, në fillim nëpërmjet Marrëveshjes për stabilizim asociimit me Bashkimin Evropian. Administrata publike e Republikës së Maqedonisë së Veriut, si edhe në shtetet tjera prej ish Jugosllavisë, është e bazuar në modelin Austriak, i modifikuar dheme një kontrollë të centralizuar partiak.

Ajo rezultoi menjë organizim të fortë hierahik të administratës publike, me delegime të vogla të obligimeve në ministritë ose institucionet më të ulta. Njëllojë si ajo, të gjithë obligimet më të mëdha, siç ishin privatizimi, liberalizimi, përfaqësimi i drejtë dhe adekuat dhe të tjera njëlloj si këto, u zhvilluan me një ndikim të madh të forcave të jashtme, siç ishin MMF, dhe Banka Botërore. Ato kishin impakt të madhmbi administratën publike në nivel qendror, si dhe në agjencione tjeraudhëheqëse –të obliguarapër zbatimin e politikave të kontraktuara.

Procesi i evropizimit të administratës publike është intenzivuar më vonë, në lidhje me shtetet tjera në tranzicion, njëlloj si shtetet tjera nga Evropa juglindore gjegjësisht Ballkani perëndimor. Gjatë miratimit të standardeve evropiane administrata publike në mënyrërrënjësore u ndryshua. Duke pasur parasysh faktin e zvarritjes të anëtarësimit (për arsye të kontestit me emrin me Republikën e Greqisë), nga viti 2005 e këndej, kushtet dhe standardet u ndryshuan

³¹ BALKANS PUBLIC ADMINISTRATION REFORM ASSESSMENT, Former Yugoslav Republic of Macedonia, SIGMA, 2004.

dhe bëheshin më të komplikuar dhe më të ndërlikuar. Bashkimi Evropian diktoi politika dhe mekanizmapër kushte dhe siguroi mjete të rëndësishme financiare, projekte dhendihmë profesionale për reformën në administratën publike. Kushtet dalin nga fakti se administrata publike ka rol fundamental në procesin e integritimit evropian, nëpërmjet mundësisë së zbatimit të reformave kyçe dhe organizimin e dialogut aderues me Bashkimin Evropian (BE).

Sipas asaj, kriteret për zgjerimin e Bashkimit Evropian u rishikuan dhe theksuan nevojën e çdo shtetit të ndërtojë administratë publike nacionale me kapacitet që të ndjekë parimet e administrimit të mirë dhe efektiv dhe të transponojë dhe të zbatojë ligjëshmërinë e Bashkimit Evropian (acquis communautaire).

Niveli deriku çdoshtet-kandidat i caktuar ose shtet kandidat i zbaton këto parime në praktikë tregon në kapacitetin e administratës së saj publike nacionale për zbatim efikas të ligjëshmërisë së BE, në pajtueshmëri me kriteret e definuara nga ana e Këshillit të Evropës në Kopenhagë (1993)³² dhe Madrid (1995)³³.

Debatet e shumta, analizat, dokumentete e ndryshme dhe raportet kryesisht janë të udhëhequra në nivel të përgjithshëm dhe parçialisht, pa mos marrë në detale dhe profesionalisht. Administrata publike ndjekja e trendeve bahkëkohore për përmisimin sa më të mire paraqiten të domosdoshme, nga vetë fakti pasi që të gjithë garniturat qeverisëse përkushtohen për reforma thelbësore, me të vetmin qëllim zvogëlimin e administratës, që të bëhet efikase si dhe të zvogëlohen barrierat administrative.

Në vend të asaj, ajo bëhet më e madhe, e pazgjidhur, me elemente tradicionale dhe mbetet nga sistemi i kaluar.

Një ndër prioritetet kryesore në vend mbetet RAP (Reforma e Administratës Publike) dhe si e tillë është e numëruar te prioritet strategjike në Qeverinë e Republikës së Maqedonisë së

³² European Council in Copenhagen-Conclusions of the Presidency-Copenhagen, June 21-22.1993. http://www.europarl.europa.eu/summits/copenhagen/co_en.pdf-приса́тано септември, 2017.

³³ Madrid European Council-Presidency Conclusions-Madrid, 15 and 16 December 1995. <http://www2.consilium.europa.eu/media/21179/madrid-european-council.pdf>-приса́тано септември, 2017.

Veriut. Gjithashtu në Programin e Qeverisë së Republikës së Maqedonisë së Veriut³⁴ reforma e administratës publike numërohet si një nga pikat kyçe në vend.

Reforma në administratën publike paraqet proces në vazhdueshmëri me riorganizimin e institucioneve nga sektori publik dhe avancimin e kapacitetit, njëkohësisht edhe një nga prioritetet kyçe në partneritetin për aderimin si dhe paraqet parakusht kryesor në procesin e integritetit evropian të Republikës së Maqedonisë së Veriut. Inicijativat për modernizimin dhe avancimin e administratës janë vazhdimisht aktuale. Në administratën shtetërore dhe publike shihet si bazë për sektorin publik të përgjithshëm nga ku mvaret zhvillimi i çdo shoqërie demokratike.

I tërë sektori publik ka përgjegjësi për realizimin e punëve që ka për qëllim zbatimin e vlerave të dobishme për shoqërinë në përgjithësi dhe me atë të sigurojnë zhvillim social, financiar, dhe prosperitet të shtetit në tërësi.

Republika e Maqedonisë së Veriut ka përpiluar Dokumentin që ka të bëjë me Modernizimin e Administratës Publike 2018-2022, dhe implementimi i saj synon të krijojë kushte që administrata të jetë e orientuar kah plotësimi i kërkesave dhe nevojave specifike të qytetarëve dhe bizneseve që të punojnë në interes të tyre.

³⁴ Programi për punë e Qeverisë ka për qëllim të përcaktoj prioritetet kryesore të Qeverisë dhe mënyrat se si planifikon të zbatojë reformat që janë me rëndësi të madhe për të gjithë qytetarët, por edhe për shtetin.

Ligji për Procedurën e Përgjithshme Administrative dhe zbatimi i tij ka për qëllim dhe redukton barrierat procedurale e administrative, dhe ka të bëjë me zbritjen e çmimeve dhe kohës së shpenzuar gjatë marrjes së shërbimeve publike-administrative.

Teknologjia informative ka mundësuar që individët të kenë mundësi në marrjen e shërbimeve të kenë në dispozicioon teknologjinë bashkëkohore dhe kjo më së shumti ka të bëjë për individët që kanë pengesa të kufizuara.

Nëpërmjet procesit të digjitalizimit që lidhet me procedurat administrative në të dyja nivelet, synohet krijimi i një administrate sa më të avancuar elektronike për shembull udhëheqja me resureset njerëzore.

Megjithatë, zyrtarisht, Republika e Maqedonisë së Veriut u është përkushtuar reformave në administratën publike (RAP) që ka për qëllim administratë të pavarur, profesionale që lidhet me sfidat e qeverisjes funksionale si dhe tregut të lirë në shtet. Reforma e Administratës Publike gjithashtu është një ndër reformat kyçe me të cilat kushtëzohet anëtarësimi i Maqedonisë në Bashkimin Evropian (BE), gjë që njëkohësisht e inkurajon qeverinë të vazhdojë me kryerjen e reformave. Republika e Maqedonisë së Veriut është një ndër shtetet e para në regjion që ka përgaditur Strategji për Reformat në Administratën Publike që nga viti 1999.

Në kuadër të kësaj Strategjie për Reforma në Administratën Publike janë bërë shumë reforma legislative i tillë është Ligji për nëpunës civil i cili u miratua një vit pas përpilimit të Strategjisë.

Pas miratimit të Strategjisë për Reforma në Administratën Publike 1999-2010, ajo u zëvendësua me Strategjinë tjetër të re për reforma në Administratën Publike e viteve 2010-2015 që është përpiluar nga Ministria për shoqëri informatike dhe administratës.

Kjo ministri do të jetë përgjegjëse për zbatimin e Strategjisë për RAP 2010- 2015³⁵, dhe konsiderohet të jetë një hap i rëndësishëm në përpjekjen e shtetit për Reformën në Administratën Publike.

Gjithashtu në këtë kontekst duhet të përmendim edhe dokumentin kryesor Marrëveshjen Kornizë të Ohrit nga i cili u bënë edhe ndryshime kushtetuesenë Republikën e Maqedonisë së Veriut. Një ndër to është edhe inkorporimi i parimit të përfaqësimit adekuat dhe të drejtë në institucionet shtetërore me çka ky parim ubë një nga parimet themelore kushtetuese në RMV-iut.

Parimi i përfaqësimit të drejtë dhe adekuat³⁶ është përcaktuar në Marrëveshjen Kornizë të Ohrit. Ky parim është inkorporuar në Kushtetutën e Republikës së Maqedonisë së Veriut, me Amendamentin VI të Kushtetutës ("Gazeta zyrtare e Republikës së Maqedonisë" nr. 91/2001), i cili thotë:

"Përfaqësimi i drejtë dhe adekuat i qytetarëve, që u përkasin të gjitha bashkësive në organet e pushtetit shtetëror dhe institucionet e tjera publike në të gjitha nivelet."

»Parimi i përfaqësimit të drejtë dhe adekuat ka për qëllim realizimin e pjesëmarrjes së përkatësive të të gjitha bashkësive në të gjitha fushat e sferës publike, si parakusht për ndërtimin e një shteti qytetar modern, stabilitetit në vend dhe kohezionit shoqëror.

»Parimi i përfaqësimit i drejtë dhe adekuat të është në përputhje me besimin e përbashkët të vendeve evropiane si një shoqëri pluraliste dhe demokratike jo vetëm që duhet të respektojë identitetin etnik, kulturor, gjuhësor dhe fetar të çdo personi që i përket një komuniteti etnik që nuk është shumicë, por gjithashtu të krijojë kushte të përshtatshme që mundësojnë pjesëmarrjen në jetën publike. Llojllojshmëria duhet të jetë burim dhe faktor, jo për ndarje, por për **pasurimin e çdo shoqërie**.

Përfshirja e parimit është në të gjitha organet e qeverisjes shtetërore, shërbimit publik, ndërmarrjeve publike dhe vetëqeverisjes lokale. Prandaj, zbatimi i parimit nisi ndryshimet në disa ligje: **Ligji i Nëpunësve Shtetërorë, Ligji i Marrëdhënievetë Punës, Ligji i Ndërmarrjeve Publike, Ligji i Vetëqeverisjes Lokale, Ligji i Avokatitë Popullit**, etj.

³⁵ Kjo Strategji është e miratuar nga ana e Qeverisë së Republikës së Maqedonisë së Veriut në vitin 2010 , së bashku me Planin Aksional për reforma në administratën publike, që është reviduar në tetor të vitit 2012.

³⁶ Parimi i përfaqësimit të drejtë dhe adekuat është përcaktuar në pjesën 4.2 të Marrëveshjes Kornizë të Ohrit kurse në Kushtetutë është paraparë në nenin 8 paragrafi (2) me Amandamentin VI të Kushtetutës.

2002 - Gjatë punësimit në organet e administratës shtetërore, në administratën komunale dhe administratën e Qytetit të Shkupit dhe shërbimet profesionale të: Kuvendit të Republikës së Maqedonisë së Veriut, Presidentit të Republikës së Maqedonisë së Veriut, Qeverisë së Republikës së Maqedonisë së Veriut, Gjykata Kushtetuese e Republikës së Maqedonisë së Veriut. Gjyqi Suprem i Republikës së Maqedonisë së Veriut, gjykatat e Këshillit Gjyqësor të Republikës, Avokati i Popullit, Prokuroria Publike, Komisioni Shtetëror i Zgjedhjeve, Komisioni Shtetëror i Parandalimit të Korrupsionit, Drejtoria e Mbrojtjes së Dhënave Personale, Komisioni i Mbrojtjes së Konkurrencës, Agjencia e Nëpunësve Shtetëror dhe Enti Shtetëror i Revizionit, të **zbatohet parimi i i drejtë dhe adekuat** për qytetarët që i përkasin të gjitha bashkësive, në të gjithë titujt e përcaktuar me këtë Ligj dhe duke respektuar kriteret e kualifikimit dhe kompetencës.

Institucionet më të rëndësishme për zbatimin mbykqyrjen e parimit të përfaqësimit të drejtë dhe adekuat:

- Ministria e Sistemit Politik dhe e Marrëdhënieve Ndërmjet Bashkësive³⁷;
- Agjencia e Realizimit të Drejtave të Bashkësive;
- Komiteti i Ministrave për ndjekjen dhe koordinimin e aktiviteteve që kanë të bëjnë me përmirësimin e përfaqësimit të drejtë dhe adekuat të përkatësive të bashkësive etnike në organet e administratës shtetërore dhe në ndërmarrjet publike;
- Komisionet për marrëdhëniet ndërmjet bashkësive;
- Avokati i Popullit;

Përbërja shumë-etnike e Maqedonisë është një sfidë tjetër për implementimin e reformave në administratën publike. Marrëveshja Kornizë e Ohrit (MKO), që ndërpreu konfliktin etnik në vitin 2001, ka qëllim sigurimin e përfaqësimit adekuat dhe të drejtë të të gjitha grupeve etnike që përbërja e fuqisë punëtore në sektorin publik të pasqyrojë të dhënat faktike të regjistrimit të popullsisë. “Në ligjet me të cilët rregullohen punësimet në administratë do të përmbahen masat me çka bëhet siguri i përfaqësimit i drejtë i bashkësive etnike kudo në organet qendrore dhe lokale publike dhe gjatë punësimit në këto organe, duke respektuar njëkohësisht

³⁷ Ministria për Sistem Politik dhe Marrëdhënie Ndërmjet Bashkëve është formuar në vitin 2019 me ndryshim plotësimin e Ligjit për Qeverinë dhe Ligjin për organizimin e punës së administratës shtetërore. Qëllimi i kësaj Ministrie është të koordinoj dhe siguroj përkrahje Qeverisë në zbatimin e parimeve që burojnë nga Marrëveshja Kornizë e Ohrit si dhe funksionimin e sistemit politik në vend, mbrojtjen dhe avansimin e të gjithë bashkësive etnike që jetojnë në vend etj.,

rregullat e kompetencës dhe integritetit, me të cilët udhëhiqet administrata publike".Megjithë përkushtimet deklarative të qeverisë për të përmirësuar përfaqësimin e çbalancuar të grupeve etnike në administratë, mungesa e një strategjie të sistematizuar dhe afatgjate (që do të rregullonte aktualizimin e saj duke vlerësuar të gjitha masat relevante: mënyrat, korniza kohore, numërin e administratorëve dhe cilësinë) ka shkaktuar zhvillime regressive në administratë: përfaqësimi i drejtë arrihet me çmimin e zgjerimit të vazhdueshëm të administratës veçmë të stërngarkuar dhe punësimin e shumë kandidatëve jokompetent vetëm për hir të përmbushjes së përqindjeve.Kjo vjen si pasojë për arsye se shumica e udhëheqësve nëpër institucione e kanë keqpërdoruar këtë parim duke punësuar njerëz të afërt të tyre pa përmbushur kriteret e profesionalizmit dhe kompetencës. Sigurisht që Marrëveshja Kornizë e Ohrit(MKO) nuk është shkaktari i politizimit të administratës në vend; por mungesa e një strategjie për ta zbatuar atë ka lejuar manipulimin e saj nga të gjitha subjektet politike, që e kanë zvogëluar vlerën e parimit të barazisë në numëra dhe përqindje të thjeshta. Andaj, çështjet që rrjedhin nga përpjekjet për zbatimin e MKO-së e bëjnë edhe më të ndërlikuar nevojën e shtetit për Reformnat në Administratën Publike. Ky problem nuk është specifik vetëm për Maqedoninë. Bosnja dhe Hercegovina, me një përbërje të ngjashme të popullsisë dhe Marrëveshjen e Dejtonit, kalon nëpër të njejtat sfida në përpjekjen e saj për t'a luftuar politizimin. Andaj, vendosmëria për të arritur përfaqësim të barabartë të grupeve etnike në institucionet shtetërore duhet të shikohet me kujdes si një plan afatgjatë i qeverisë, dhe në asnjë mënyrë nuk duhet të përdoret si arsyetim për të sakrifikuar cilësinë e kuadrove në emër të sasisë.

Miratimi i Ligjit për nëpunës civil në vitin 2000 është një nga të arriturat më të rëndësishme në kornizën ligjore të Administratës publike në Maqedoninë e Veriut. Ligji i adreson të gjitha aspektet e nevojshme që definojnë dhe rregullojnë pozitën e nëpunësve civil: procedurat e punësimit, avansimi në detyrë, pagat, shpërblimet, dhe largimet nga puna.

Nëpunësat civil ndahen në tre grupe: udhëheqëse, ekspertë dhe ekspertë-administrativ, ku më së shumti rregullohen me sistemin e karrierës, ngaqë kërkohet një periudhë e caktuar pune në shërbimin civil .Megjithatë, nga pozitat udhëheqëse (që gjithashtu rregullohen sipas sistemit të

karrierës), qeveria e ka mbajtur të drejtën për të zgjedhur vetë kandidatin për pozitën e Sekretarit shtetërorë me arsyetimin se ministri duhet të ketë lirinë të formojë një ekip të zgjedhur vetë me të cilët don të punojë.

Në kuadër të reformave në administratë, Qeveria e Republikës së Maqedonisë parasheh:

Qeveria e RMV-sënë kuadër të reformave parashikon formimin e Regjistrit publik të administratës në të cilën do të shpallet numri i përgjithshëm i të punësuarëve të përhershëm dhe të përkohshëm në sektorin publik. Regjistri do të jetë në dispozicion të publikut dhe do të azhurohet rregullisht. Në këtë regjister të gjithë njerëzit do të kenë qasje që mund ti shikojnë numrin e të punësuarëve në Administratën Publike për çdo institucion.

Me ndryshimet që parashihen në ligj është paraparë që dokumentet e nevojshme për pjesëmarrje në një shpallje publike për punësim që kandidati duhet ti sigurojë nga institucionet tjera, me obligim që institucioni që e zbaton procedurën ti sigurojë dokumentacionin. Gjithashtu është propozuar heqja e testit psikologjik si kusht i punësimit. Gjithashtu si një nga reformat e administratës publike është edhe përcaktimi i orarit të punës edhe atë prej orës 7:30 deri në orën 8:30 e cila do të zgjas deri në orën 15:30, përkatësisht deri në orën 16:30. Me qëllim sigurimi i shërbimeve në kohë për qytetarët institucionet që kanë punë më vëllim më të madh aty deri në njëzet orë, e kanë për detyrë të punojnë në dy ndërrime.

Është diskutuar për themelimin e një sistemi të ri të vlerësimit në sektorin publik. Rregullshmëria në punë, efektiviteti, profesionalizmi dhe ekspertiza gjatë ushtrimit të detyrave në punë janë parametra në bazë të së cilës bëhet vlerësimi. Për arritjen e rezultateve të mirëfillta dhe për përkushtimin më të madh në punë të gjithë të punësuarit në administratën publike shpërblehen në mënyrë adekuate. Rishikimin e sistemit ekzistues të trajnimeve dhe futjen e sistemit të trajnimeve edhe për persona të zgjedhur dhe të emëruar.

Është përcaktuar që të vendoset një sistem i vetëm elektronik i cili do të lidhet me të gjitha institucionet e vendit. Për ofrimin e shërbimeve publike të cialt ua mundëson shteti popullit do të shfrytëzojnë këtë sistem elektronik.

Nënshkrimi i vetëm digjital do të shfrytëzohet gjatë paraqitjes në të gjitha aplikacionet , ku të gjithë qytetarët dhe kompanitë do të parqesin dyshim për kundërvajtje.

Në dhënien e shërbimeve për të gjithë qytetarët do sigurojmë kontroll dhe njëkohësisht do i japim fund dhënies së mitos ndaj nëpunësve kompetent administrative.

Qeveria ka paraparë që do ti eliminojë të gjitha dokumentet e panevojshme , dhe do të sigurojë dhënie të plotë elektronike të dokumenteve , dhe në çdo gjashtë muaj do shënoj për 10% numri i e-shërbimeve që institucionet ua ofrojnë qytetarëve.

Për çdo procedure do të shpallen hapat në procedurë dhe të përcaktohen cilat nëpunës janë të angazhuar për të punuar, gjithashtu ndryshimet ligjore përcaktojnë procedura të shkurtra dhe efikase. Gjithashtu Inspektorati Shtetëror Administrativ do të vendos një linjë telefonike për kundërvajtje dhe do të sanksionohen.

2.3 KARAKTERISTIKAT KYÇE TË ADMINISTRATËS PUBLIKE NË REPUBLIKËN E MAQEDONISË SË VERIUT

Shteti ynë prej ditës së pamvarësisë ka për qëllim të themelojë administratë të profesionalizuar, qëdo jep llogari, politikisht neutrale, transparente me orientim kah qytetarët e cila do paraqesi imperativ për zhvillimin e shoqërisë demokratike. Sipas metodave bashkëkohore të menaxhimit publik duhet të bëhet dallim midis sigurimit publik dhe finansimit publik dhe se ekzistojnë shumë mundësi për kombinim, si për shembul VOOT dhe VOO aranzhmanet , partneriteti privato-publik, shema tjera të tregut, franshiza , aranzhmane tjera kontraktuese ku sektori privat në nivel qendror ose në nivel më të ulta angazhon kompani private ose organizat joprofiter për kryerjen e funksioneve publike.

Në njëjtën kohë, administarta e tillë publikeduhet tëparaqes një mbështetje të fortë të aspiratave për aderim të Republikës së Maqedonisë së Veriut në Bashkimin Evropian . Në këtë kuptim monitorimi retrospektiv , prej fillimit të pamvarësisë,prioritet ishte të demonstrohet përgaditje e qartë politikedhe administrative për ndërtimin e njëadministrate efikase, moderne,

dhe transparente që të sigurojë kualitet të lartë në punën dhe përmisimin e shërbimeve të qytetarëve të Maqedonisë së Veriut.

Në kontestin më të gjerë shoqëror, ky proces duhet të sigurojë vendosjen e qartë të obligimeve dhe përgjegjësi të të gjithëve që marrin pjesë në formulimin e politikës dhe detyrave të administratës publike, si dhe vendosjen e strukturës adekuate institucionale dhe proces që mundësojnë zhvillimin e shoqërisë demokratike dhe ekonomisë së tregut.

Orvatjet e para për reformë në administratën publike në Maqedoninë e pamvarur rezultojnë me Strategjinë e parë për reforma në administratën publike e vitit 1999. Në atë Strategji ishin nënvizuar parimet kryesore dhe vizioni për ndërtimin e një shoqërie demokratike njëkohësisht duke u nisur nga parimi i sundimit të së drejtës, transparenca, kompetenca, përgjegjësia, trajtim i barabartë për të gjithë, etika etj që janë aktuale edhe sot. Në pajtueshmëri me këtë, Strategjia përcaktoi se administratë shtetërore duhet të tregojë:

- neutralitet politik ,
- përgjegjësi,
- ndershmëri , menaxhim korrekt dhe pa korrupsion me resurset publike,
- marrëdhënie për gjatë kryerjes së punës së tyre,
- hapje ndaj kritikave dhe sfidave,
- efikasitet në shfrytëzimin e resurseve gjatë dhënies së shërbimeve publike,
- kualitet i lartë i shërbimeve me madhësi adekuate për nevojat e vërteta të qytetarëve,
- gajtësie benefiteve dhe përfitimeve të shoqërisë në përgjithësi..

Për arsye të rolit që ka me zbatimin e ligjit shpeshherë ajo ngatërrohet me pushtetin shtetëror dhe lokal.

Edhe pse janë pjesë e pushtetit ekzekutiv gjithë këto institucione nuk guxojnë të jenë politikisht të ngjyrosura. Bartëse të pushteteve janë Kuvendi, Qeveria, dhe Gjykatat.

Deputetët, anëtarët e qeverisë, kryetarët e komunave dhe këshilltarët në komuna sipas përkufizimit janë politikanë. Administrata publike nuk miraton ligje. Detyra e sajështë të bëjë analizën nga aspekti profesional i kushteve në shoqëri, i mbikëqyr situatat në shtet dhe iniconaplikimin e politikëbërjes dhe propozon inicijativa për ligje të reja, këtu paraqitet vetëm si servis profesional i pushteteve shtetërore dhe lokale.

Si karakteristikë kyçe e administratës publike në Republikën e Maqedonisë së Veriut është se ajo ka për qëllim të krijojë një administratë me efikasitet, e cila do të jetë profesionale , e drejtë dhe llogaridhëse që njëkohësisht për të gjithë do bëjë sigurimin e serviseve me kualitet.

Nëpërmjet zbatimit të dispozitavetë drejtësisë dhe profesionalizmit gjatë avancimit dhe shpërblimit të punësuarëve në administratë, vendi do të çlirohet nga prangat partiake dhe do ti përkushtohet zgjidhjes së problemit të qytetarëve dhe subjekteve afariste, duke respektuar parimet e paanshmërisë dhe ligjshmërisë.

Për të përmisuar punën e institucioneve dhe administratës vendi ka për synim të inicojë dokumente që kanë karakterin e strategjive që kanë të bëjnë me përmirësimin e administratës dhe do krijojë një qendër që do merret me çështjet si dhe do bëjë vlerësimin e udhëheqjes politike. Gjithashtu si karakteristikë kyçe e administratës publike është edhe vendosja e parimit kushtetues në administratë parimi i përfaqësimit të drejtë dhe adekuat.

Vendi do të përkushtojë tërë kapacitetin për zbatimin e kriterit kryesor të parimeve kushtetuese ku një ndër to është edhe - përfaqësimi adekuat dhe i drejtë të qytetarëve të të gjitha bashkësive etnike në vend, në sektorin publik në të gjitha nivelet dhe institucionet e tjera publike në të gjitha nivelet, si në kompanitë publike ashtu edhe ato shtetërore.

Gjithë të punësuarit në administratën publike do të shpërblehen për punën tyre nga aspekti partiak por nga vlerësimi i individëve në përgjithësi dhe nga përkushtimi i tyre gjatë realizimit të shërbimeve.

Përbërja shumë-etnike e Maqedonisë është një sfidë tjetër për implementimin e reformave në administratën publike. Marrëveshja Kornizë e Ohrit, që ndërpreu konfliktin qytetar vitin 2001, ka për qëllim sigurimin e përfaqësimit të drejtë dhe adekuat të gjithë bashkësive etnike që

struktura e të punësuarëve në sektorin publik të pasqyrojë të dhënat reale të regjistrimit të popullsisë. Ligjet që rregullojnë punësimet në administratën publike do të përfshinë masa me të cilat sigurohet përfaqësimi adekuat dhe i drejtë i bashkësive etnike në të gjitha organet qendrore dhe lokale në të gjitha nivelet, duke respektuar parimet e kompetencës dhe integritetit .

Përfaqësimi adekuat dhe i drejtë i të gjitha komuniteteve etnike në sektorin publik, si një nga përkushtimet dhe deklaratat e Qeverisë , mungesa e një strategjie të sistematizuar dhe afatgjatë që do të rregullonte aktualizimin e saj duke vlerësuar të gjitha masat relevante: mënyrat, korniza kohore, numrin e administratorëve dhe cilësinë), ka shkaktuar zhvillime regresive në administratë: përfaqësimi i drejtë arrihet me çmimin e zgjerimit të vazhdueshëm të administratës veçmë të stërngarkuar dhe punësimin e shumë kandidatëve jokompetent vetëm për hir të përmbushjes së përqindjeve. Gjithë ato që e kanë keqpërdorur MKO kanë shkaktuar dëm edhe në përdorimin e kriteriumeve të barazisë dhe profesionalizmit.

Sigurisht që Marrëveshja Kornizë nuk është shkaktari i politizimit të administratës në vend; por mungesa e një strategjie për ta zbatuar atë ka lejuar manipulimin e saj nga subjektet politike, që e kanë zvogëluar vlerën e parimit të barazisë në numëra dhe përqindje të thjeshta. Andaj, çështjet që rrjedhin nga përpjekjet për zbatimin e MKO-së e bëjnë edhe më të ndërlikuar nevojën e Maqedonisë për RAP. Ky problem nuk është specifik vetëm për Maqedoninë. Bosnja dhe Hercegovina, me një përbërje të ngjashme të popullsisë dhe Marrëveshjen e Dejtonit, kalon nëpër të njejtat sfida në përpjekjen e saj për t'a luftuar politizimin. Andaj, vendosmëria për të arritur përfaqësim të barabartë të grupeve etnike në institucionet shtetërore duhet të shikohet me kujdes si një plan afatgjatë i qeverisë, dhe në asnjë mënyrë nuk duhet të përdoret si arsyetim për të sakrifikuar cilësinë e kuadrove në emër të sasisë.

2.4 SHTRIRJA E ADMINISTRATËS PUBLIKE

ushëveprimi i administratës publike dhe roli i saj në të njëjtën kohë ska mundësi të definohen përmes asaj se : Cili është numri i personave që punojnë në administratën publike? Nuk është thjeshtë për të dhënë përgjigje pyetjes sa persona duhet të kryejnë detyra ose sa të punësuar është normal të ketë në administratën publike.

Për disa çështje apo pyetje duhet të ju japim përgjigje për arsye se duhet të japim sqarime për karakteristikat kyçe në sektorin publik. Disa nga pyetjet që parashtrohen më së shpeshti janë: Sa voluminoz duhet me qenë sektori publik, sa koshton,sa është kualitativ ? Qytetarët në vendet e zhvilluara presin më tepër shërbime të shtetit, duke filluar nga uji për pije, energjia, mirëmbajtja e rrugëve ,arsimi cilësor,shëndetësia, siguria dhe privatësia.Në sektorin publik janë të nevojshëm njerëz të cilët do të kryejnë shërbimet që i presim.Madhësia e popullësisë nuk e determinon fushëveprimin e sektorit publik.

Për sa i përket numrit të punësuarëve në sektorin publik gjithë kjo mvaret nga fakti se sa janë pagat e të punësuarëve dhe fakti se në shtetet me përbërje më të vogël ka një tendencë më të zmadhuar me qëllim të ruajtjes së administratës publike, dhe ajo se ato mund me qenë më kreativ duke u kujdesur në të njëjtën kohë sa vetëkryejnë detyra në administratën publike.

Këtu jemi shërbyer edhe me indikatorë tjerë për madhësinë e përgjithshme të sektorit publik, në një afat të caktuar kohor strukturën sipas veprimtarive ,strukturën gjinore, rrogat në sektorin publik, pjesëmarrja e administratës komunale, pjesëmarrja e shpenzimit të përgjithshëm të qeverisë në bruto prodhimin vendor. Me qëllim që të vendoset një trendë i përgjithshëm janë krahasuar parametrat me vendet e Ballkanit Perëndimor.

Spektori publik në Maqedoninë e Veriut nuk dallohet shumë sa u përket indikatorëve të shfrytëzuar nga vendet tjera në Ballkanin Perëndimor në lidhje me numrin e përgjithshëm të të punësuarëve.

Në Republikën e Maqedonisë së Veriut ka rritje sa i përket trendit me të punësuarit në sektorin e administratës publike në Evropë nisur prej 2008 deri kah viti 2009 ku edhe u shënua një trend i rënies së numrit total të punësuarëve në administratën publike.

Administrata publike sipas strukturës dhe veprimtarisë rritje më të madhe ka shënuar në sferën e mbrojtjes, sigurimit të detyrueshëm social, kurse prej vitit 2012 deri në vitin 2013 në arsim, shëndetësi u shënua një zvogëlim i numrit.

Fushë veprimi i administratës publike drejtpërdrejtë del nga lloji i sistemit politik dhe roli i shtetit në shoqëri. Sa më tepër pritët nga shteti aq fushë veprim më të madh do të ketë edhe

administrata publike. Në të kaluarën e largët shteti është marrë kryesisht me siguri të brendshme dhe të jashtme, grumbullimin e të dhënave dhe tregtinë, dhe si rrjedhojë edhe numri i institucioneve dhe të punësuarve të nevojshëm për shërbimin e shtetit ka qenë më i vogël.

Duke u zhvilluar tregëtia e jashtme dhe kah fundi i revolucionit që ka të bëjë me industrinë , liberalizimin si ideologji në jetën bashkëkohore, u prit që të bëjë sigurimin e kushteve më të mira prosperitet ekonomik dhe të drejta të tjera të shumta për qytetarët e vet, siç janë: arsimi, shëndetësia, qasja në energjensia, uji i pijshëm, rrugët moderne, mjedisi i shëndoshë jetësor, telekomunikimet, etj.

Fushë veprimi i administratës publike është rritur me rritjen e rolit të shtetit modern , si një tërësi e institucioneve që i zbatojnë politikat publike të qeverisë dhe nëpërmjet të së cilës qytetarët realizojnë të drejtat e tyre. Nëse administrata publike është në shërbim të qytetarëve ajo shqyrtohet nga aspektidemokratik, kurse nëse ajo është në shërbim të pushteteve shtetërore ajorishiqohet nga aspekti autoritar.

2.5 NËPUNËSAT ADMINISTRATIV/CIVIL

Në Republikën e Maqedonisë së Veriut struktura e administratës publike në kuptimin bashkëkohor është e përbërë prej profesionistëve, personave që punësohen nga karriera dhe punën e tyre e ushtrojnë si profesion professional dhe të karrierës, kurse për kompensim, marrin rrogë.

Të punësuarit në administratën publikeqë janë drejtpërdrejtë të ngarkuar me ushtrimin e funksioneve publike, përkatësisht dhënien drejtpërdrejtë shërbime qytetarëve dhe bashkësinë e biznesit kanë një status të veçantë që i dallon nga ato që janë të punësuar në sektorin privat.

Ky status është i rregulluar me ligj. Prej shtetit në shtet shënohen dallime në statusin juridik të kësaj kategorie të të punësuarve, por më shpesh quhen nëpunës publikë, nëpunës shtetërorë, nëpunës administrativë, etj. Të punësuarit në administratën publike prej vitit 2014 kur edhe hyri në fuqi Ligji për npunësat administrative quhen nëpunës administrativ.

Në administratën shtetërore dhe publike janë të punësuar nëpunësit administrative që kryejnë punë administrative si punë profesionale administrative, punë normative juridike, punë ekzekutive, punë që lidhen me statistikën, punë me karakter kontrollues, punë që kanë të bëjnë me planifikimin, punë të informatikës, punë me çështjet njerëzore, punë material, punë financiare, punë të kontabilitetit, punë informative e kështu me rradhë. Të punësuarit në administratën publike zgjidhin lëndë sipas kërkesës së qytetarëve dhe personave juridik ata gjithashtu kryejnë edhe kontroll, analiza profesionale, përgatisin rregulla për nevojat e organevetë pushtetit shtetëror e kështu me rradhë.

Sa i përket nivelit të shtetit dhe administrimit lokal nëpunësat administrative janë të punësuar si vijonë: ministritë, organet në përbërje të ministrive, si inspektoratet, byrotë, drejtoritë, etj., në shërbimet profesionale të Qeverisë, Kuvendit, presidentit të shtetit, Avokatit të Popullit; organizatat administrative si Enti Shtetëror i Statistikës dhe Arkivi Shtetëror i Republikës së Maqedonisë; dhe shërbimet profesionale të njërive të vetëqeverisjes lokale. Këto të punësuar janë administratorë që kryejnë detyra në organet që kryejnë punë nga veprimtaria arsimore, shkencore, shëndetësore, kulturore, nga sfera sociale dhe mbrojtjes së fëmijëve, sportit, si dhe në veprimtaritë tjera me interes publik të përcaktuar me ligj, kurse të organizuara si agjenci, fonde, institucione publike dhe ndërmarrje publike të themeluara nga Republika e Maqedonisë apo nga komunat, nga Qyteti i Shkupit, si dhe nga komunat në Qytetin e Shkupit.

Me rëndësi është ta kuptojmë dallimin ndërmjet administratës publike dhe sektorit publik. Sektori publik e paraqet administratën publike të kuptuar në kuptimin e saj të gjerë, përkatësisht i përfshinë të gjitha institucionet publike që ushtrojnë funksione dhe veprimtari publike, por që janë të themeluara nga shteti apo komunat dhe financohen, sipas rregullit, nga mjetet publike, përkatësisht buxheti i shtetit apo buxheti i komunave.

Si administratë publike gjithashtu merret parasysh vetëm organet publike, përfshirë këtu njëkohësisht serviset profesionale të Qeverisë, Parlamenti dhe organet e gjyqësisë, dhe se nuk konsiderohen institucionet private (spitalet private, shkollat private, foshnjoret private etj.) dhe ndërmarrjet me karakter privat që japin shërbime publike.

Një ndër prioritetet kryesore për të rregulluar statusin juridik të afër 128,3471 personave të punësuar në sektorin publik 05.02.2014, Kuvendi i Republikës së Maqedonisë së Veriut e miratoi Ligjin që ka të bëjë me të punësuarit në sektorin publik dhe Ligjin për nëpunësit administrativë, të cilat hynë në fuqi më 13.2.2014 me zbatim të anuluar prej një viti, përkatësisht fillojnë të zbatohen prej 13.2.2015. Në pajtim me të dhënat e Regjistrit të atyre që janë të punësuar në administratën publike prej mars, 2016, total janë 1287 organe publike që e përbëjnë sektorin publik në Republikën e Maqedonisë së Veriut.

Nëpunësat administrativë janë të punësuar në organe të ndryshme të pushtetit ekzekutiv dhe pushtetit ligjvënës, si dhe në njësitë e vetëqeverisjes lokale. Nga fillimi i vitit 2015 , në fuqi kanë hyrë ligje të reja ku qëllimi i tyre ka qenë të kontribuojnë në reformën e mëtutjeshme dhe modernizimin e administratës që duhet të bazohen në principet e transparencës. Një nga ato paraqet Katalogu i të punësuarëve në sektorin publik , që në mënyrësistematike prezenton vendet e punës adekuate në sektorin publikë të organizuar në grupe, nën grupe , kategori e nivele.

Ekzistojnë dy ligje Ligji I punësuarve në sektorin publik dhe, Ligji i nëpunësve administrativ. I pari vëndon parimet e përgjithshme për të punësuarit në sektorin publik rregullohen parimet e përgjithshme , ndarja apo caktimi i pozitave të punës, evidenca, tipet e punësimit, të drejtat e kolektive, obligimet dhe detyrimet, si dheçështje tjera për të punësuarit në sektorin publik. Ligji për nëpunësat administrativ i cili hyri në fuqi në vitin 2015 rregullon statusin,klasifikimin, punësimin, avancimin, kualifikimin proefesional dhe aftësimin , matjen e efektit si dhe çështjetjera në lidhje që kanë të bëjnë me raportin e punës së nëpunësve adminsitrativ , me qëllim që të vendosi shërbim të pamvarur apolitik dhe profesional në bazë të kompetencës (për hyrje në adminstratë)dhe në bazë të meritave (përmandat dhe për avancim në karrierë).

Ky ligj përmban orvatje për themelimin e normave të veçanta për rregullimin e hyrjes në administratë, kushte për punë, të drejta dhe obligime të punësuarëve, sjellje individuale, avancim në karrier dhe zhvillim profesional të punësuarëve në adminsitratë, profesionalitet në

sferën e menaxhimit dhe udhëheqjes, optimizim i harxhimeve , përmisimi i kualitetit të shërbimeve, qasje deri te qytetarët.

Ligji për nëpunësat administrativë, përveç sistemit të punësimit në bazë të meritave , nënvizon planifikim në karrierë dhe zhvillimin e të punësuarëve në administratë në Republikën e Maqedonisë së Veriut dhe përcakton kushtet sipas së cilës nëpunësat administrative mundën të përparojnë dhe të jenë të sukseshëm në realizimin e punës së institucioneve.

Ligji për nëpunësat administrativ theksin e vëndon edhe në aspektet tjera të punës administrative një ndër to është edhe trajnimi dhe zhvillimi i nëpunësve administrativ. Nevoja për trajnimin e përhershëm është e njohur si parakusht kryesor për përmisimin dhe zhvillimin e shërbimeve të administratës ndaj qytetarëve.

Ligji që rregullon sferën e nëpunësve administrativ, që hyri në fuqi në shkurt të vitit 2015 rregullon statusin, klasifikimin, punësimin, avancimin, aftësimin profesional, matjen e efektit dhe çështje tjera në lidhje me marrëdhënien e punës së nëpunësve administrativ , me qëllim të vendoset një shërbim profesional i pamvarur në bazë të kompetencës (për hyrje në administratë) dhe të meritave (për mandate dhe avancim në karrierë). Me këtë Ligj mund të themelohen norma të unifikuara për rregullimin e hyrjes në administratë ,kushte për punë, të drejta dhe obligime, sjellje individuale, avancim në karrierë përmisimi i shërbimeve, qasje deri te qytetarët.

2.6 TRAJNIMI

Në administratën publike, për rritjen e performancës së nëpunësve dhe ofrimit të shërbimeve si element kyç është aftësimi i njohurive profesionale të një nëpunësi civil në administratën publike.

Në Republikën e Maqedonisë së Veriut , në shkurt të vitit 2015 hyri në fuqi Ligji për nëpunësat administrativ, ku nëpërmjet tjerash u krijua korniza për zbatimin e trajnimeve. Me atë Ligj , trajnimet kaluan në kompetencë të Ministrisë për shoqëri informatike dhe administratë, e cila

me Strategjinë për reforma në administratën publike , i rregullon edhe dispozitat dhe programet për sistemin e trajnimeve.

Nga analiza e përgjithëshme e sistemit të trajnimeve në Republikën e Maqedonisë së Veriut , vjen në konkluzion se procedura ligjore për zbatimin e sistemit të trajnimeve , është e vendosur me Ligjin për nëpunësat administrative.

Nga Rregulloret për formën dhe përmbajtjen e trajnimeve shihen qartë aktivitetet , nevojat dhe qëllimet që duhet të arrihen për zbatimin e trajnimeve në nivel të administratës shtetërore.

Në bazë të Ligjit , trajnimet për aftësim profesional mund të jenë gjenerike dhe të specijalizuara. Të njëjtat mund të organizohen në punëtori ose nëpërmjet qasjes elektronike nga vendi i punës i nëpunësit administrativ.

Trajnimet gjenerike apo të përgjithshme kryhen për shkak të aftësimit profesional të nëpunësve administrativ, në pajtueshmëri me kornizën e kompetencave të përgjithshme.

Trajnimet e specijalizuara realizohen për arsye të aftësimit profesional të nëpunësve administrativ në lidhje me kompetencat e posaçme dhe të njëjtat mund të realizohen në Akademinë për trajnime.

Në pajtueshmëri me Strategjinë për reforma në administratën publike e viteve 2018-2022 , Ministria për shoqëri informatike dhe administrate është kompetente për udhëheqjen e përocesit dhe themelimin e Akademisë për aftësim profesional të nëpunësve administrativ.

Për përpunimin dhe zbatimin e trajnimeve gjenerike mjetet sigurohen nga buxheti i Ministrisë për shoqëri informatike dhe administratë, kurse për zbatimin e trajnimeve të specijalizuara , mjetet sigurohen nga buxheti i Ministrive përkatëse.

Në administratën shtetërore ekzistojnë trajnime të përgjithshme dhe të veçanta.

Sa u përket trajnimeve gjenerike apo të përgjithshme në administratën shtetërore ekziston Katalog për trajnimet gjenerike të nëpunësve administrativ. Ky katalog përfshin trajnime si vijojnë:

1. Zgjedhja e konflikteve
2. Mësimi dhe zhvillimin
3. Aftësitë komunikuese
4. Arritja e rezultateve
5. Puna në grup
6. Strategji de inovacione
7. Orientimi kah qytetarët
8. Menaxhimi dhe zhvillimin
9. Menaxhimi me ndryshime
10. Krijimi dhe definimi I politikave
11. Evaulimi I programeve dhe politikave
12. Barazia dhe jodiskriminimi
13. Vlerësimi I ndikimit të rregullativës
14. Mentori

Këto janë trajnime të përgjithshme të parapara nga Ministria për shoqëri informatike dhe administratë. Trajnimet e specializuara realizohen në bazë të nevojave të nëpunësve administrativ. Në bazë të trajnimeve nga planet individuale për aftësim profesional, udhëheqësi i institucionit , përgatit Plan vjetor për trajnim të të gjithë nëpunësve administrativ në institucion, por paraprakisht me mendim të marrë nga Ministria për shoqëri informatike dhe administratë.

Të njëjtin e sjellë më së voni deri më 31 dhjetor në vitin kalendarik për tjetrin. Institucionet kanë për detyrë , dy here në vit (janar-qershor dhe korrik-dhjetor) , të dërgojnë raporte të rregullta për realizimin e planit.

Plani vjetor përgatitet në formë elektornike që përmban pasqyrë tabelare të trajnimeve gjenerike dhe të specializuara trajnime për secilin nëpunës administrative në institucion posaçërisht ku theksohet: numri rendor I trajnimeve gjenerike nga Programa vjetore për trajnimet gjenerike.

Nëse i punësuari në administratë e ka marrë trajnimin që ka nevojën po ai njëjti do jetë i aftë ti realizojë punët e tij më mirë, dhe në të njëjtën kohë do ketë më shumë mundësi të mësoj për praktikat dhe procedurat e sakta të punës. Nëpunësit gjatë trajnimit, përveç që marrin njohuri teorike apo në praksë ato gjithashtu i përfitojnë edhe kriterin e përgjegjësisë dhe të ndërgjegjshmërisë në relaizimin e obligimeve të tyre. Me aftësimin e shtetit dhe ndryshimin e sistemit politik dhe ekonomik , adminsitrata shtetërore në Republikën e Maqedonisë së Veriut u ballafaqua me ndryshime të shpejta, gjithpërfshirëse, ku nuk mundeshte në mënyrë efektive tu jepet përgjigje.

Përatë arsye, kapaciteti I administratës shtetërore që ti ndjeki dhe ti zbatojë reformat duke kyçur edhe ato të administratës u bënë faktor serioz i limituar. Ishte qartë se nëpunësat civil do duhejti identifikojnëqëtë fitojnë aftësi të nevojshme dhe njohuri, si në aspektin e përforcimit të aftësisë këshilluese (krijimi I politikave), edhe ashtu në kuptimin e kryerjes së punëve (kryerja e politikave).

Gjatë kësaj, u realizuan trajnime të shumta, por megjithatë nuk ishin të mjaftueshme për realizimin e reformës në administratën publike, nga aspekti I procesit eurointegruës. Ashtu që, nisur nga nevoja e trajnimit të nëpunësve administrativ dhe gjithë shoqërisë ku jetojmë , kurse si synim realizimin e sukseshëm të integritit evropian, Qeveria e Republikës së Maqedonisë së Veriut , nëpërmjet Sekretarijatit Gjeneral –Sektoripër inetegrim evropian, në Njësinë për inegrim evropian punoi dokumentin “Drejtime për përgaditjen e Strategjisë për trajnim për përgaditjen për aderim në Bashkimin Evropian”

Ky dokument u miratua në dhjetor të vitit 1999 në mbledhjen e 51 të Qeverisë së Republikës së Maqedonisë së Veriut dhe në mbledhjen e 12 të Komitetit punues të integritit evropian , dhe gjatë kësaj u sollën këto rekomandime:

- Njësia për integrim evropian të zhvillojë strategjinë për trajnimtë Bashkimit Evropian të nëpunësve shtetëror të Republikës së Maqedonisë së Veriut në bashkëpunim me ministritë tjera.

- Njësia për integrim evropian të sigurojë bashkim të projektevetë ndryshme që janë në rrjedhë ose që planifikohen të zhvillohen, për përkrahjen e kësaj strategjie. Pas definimit të qëllimeve me prioritet qëllimet, grupet qëllimore, metodat dhe aktivitetet që duhet të realizohen për organizimin e trajnimeve të Bashkimit Evropian , në maj të vitit 2000, u miratua Strategjia për trajnime të nëpunësve shtetërorë në administratën shtetërore në Republikën e Maqedonisë³⁸. Qëllimet e saja kryesore ishin të ndara në tri lloje:

a) Qëllim afatëshkurtër i trajnimeve të BE ishte të sigurojë qënëpunësat shtetëror që ishin direkt të kyçur në procesin e integritit të kenë njohuri komplete të nevojshme për të gjithë aktivitetet në afrimin drejt Bashkimit Evropian.

b) Qëllim afatëmesëm të trajnimeve të Bashkimit Evropian të nëpunësve shtetëror ka të bëjë me avancimin e aftësisë dhe njohurive të nëpunësve shtetëror maqedonas, të kyçur në procesin e përgaditjes , negociata dhe aderimit, dhe të atyre që direkt janë të kyçur në implementimin e Acquis Communautaire.

c) Qëllime afatgjate për trajnime të Bashkimit Evropian ishte të përkrahin dhe të zhvillojnë administratën shtetërore që të marrin pjesë në punën e Bashkimit Evropian. Në bazë të prioriteve në negociatat me Bashkimin Evropian , u përcaktuan qëllimet dhe grupet qëllimorë që duhet të trajnohen dhe ato ishin:

- nëpunës shtetëror të kyçur në përgaditjen e ligjshmërisë , veçanërisht për çështjet lidhur me harmonizimin e ligjshmërisë maqedonase me ligjshmërinë e Bashkimit Evropian,
- nëpunësat shtetëror që i koordinojnë proceset integrative europiane në nivel nacional;
- nëpunësa shtetëror dhe ekspertë që marrin pjesë në negociatat për aderim dhe në grupe punuese të Bashkimit Evropian;
- nëpunësa shtetëror më të lartë që nuk takojnë në trupat negocues;

³⁸ Gjatë përgaditjes së Strategjisë janë marrë parasysh Ligji për nëpunësa shtetëror dhe aktet nënligjore të miratuara nga Qeveria , si dhe aktet e miratuara nga Agjencioni për nëpunësa shtetëror (AA), që kanë të bëjnë me zbatimin e Ligjit.

- nëpunësa shtetëror që punojnë në pushtetin lokal;
- nëpunësa shtetëror që punojnë me marrëdhënien me publikun dhe informata;
- gjyqëtar,
- përkëthyes dhe interpretues;
- trajnues të kyçur në trajnimet e BE;
- nëpunësa tjerë shtetëror të kyçur në integrimin evropian.

Korniza ligjore për aftësim profesional të nëpunësve administrativ i rregullon pjesën më të madhe të aktiviteteve për menaxhim me zhvillimin e kapaciteteve të të punësuarëve. Ministria për administratë dhe shoqëri të informatikës është kompetente për kordinimin e trajnimeve gjenerike të nëpunësve administrativ. Në suaza të organizimit të mbrendshëm është formuar Sektor për trajnim (Akademi për aftësim profesional të nëpunësve administrative).

Janë bërë ndryshime në përgaditjen dhe sjelljen e Programës Vjetore për trajnime gjenerike të nëpunësve administrativ që e miraton Ministria dhe Planin vjetor të nëpunësve administrativ nga institucionet.

Gjegjësisht Plani Vjetor për trajnime³⁹ nuk bazohet në analizën e nevojave për trajnime të nëpunësve administrativ në nivel nacional, por Ministria përgadit Regjistër të trajnimeve gjenerike që bazohet në kompetencat e përgjithshme të punës me çka është parashikuar se çfarë trajnimesh gjenerike kanë në dispozicion nëpunësit administrativ.

Për herë të parë është futur trajnim dhe dhënia e provimit për menaxhim si pjesë e sistemit të avansimit në kategorinë e nëpunësve udhëheqës. Përveç mënyrës tradicionale të trajnimit, funksionon edhe mësimi në largësi. E-mësimi është mundësuar nëpërmjet dy sistemeve elektronike: Mikro mësimi dhe Sistemi për menaxhim me mësimin (CYL/LMS). Është futur edhe

³⁹Neni 54 (1) Nëpunësi administrativ ka të drejtë dhe obligim gjatë vitit të aftësohet profesionalisht në bazë të planit individual për aftësim profesional, si dhe obligim të përcjelli njohuritë e fituara tek nëpunësat tjerë administrativë.

zgjedhja sistematike për mentor të nëpunësve administrativ , dhe është themeluar Regjistër për mentorë.

Por ekzistojnë edhe disa probleme që e vështirsojnë zbatimin e aftësimit profesional. Një nga këto është edhe realizimi praktik i aftësimit profesional.

Kryesisht, është e pabazë dhe praktikisht e pamundur realizimi i kërkesës për zbatimin e trajnimeve gjenerike për çdo nëpunës administrative çdo vit. Gjithashtu, është vërejtur se përgaditja e programve vjetore për trajnim e institucioneve, që duhet të bazohen në planet individuale për zhvillim të nëpunësve administrativ, has në vështirësi për shkak të afateve të shkurtëra që janë të përcaktuara me Ligjin për nëpunësa administrative.

Nuk ekziston rregullim i realizimit praktik të trajnimeve shtesë, si dhe masë korrektuese për përmisimin e efektit të nëpunësve administrative. Edhe pse ekzistojnë platforma funksionale për mësim elektronik, është notuar se ato janë të vjetra dhe nuk i kënaqin nevojat për prodhimin e të dhënave relevante statistikore.

Në lidhje me kapacitetet institucionale për zbatimin e trajnive, problemet kanë të bëjnë me statusin joadekuat të definuar

2.7 MATJA E PERFORMANCES

Orientimi kah performanca në organizatat publike është pranuar nga raporti i Komisionit Europian mbi Përsosmëri në Administratën Publike për Konkurrencë në Shtetet Anëtare të BE-së⁴⁰ edhe në Dokumentin Tematik të botuar dhe të përditësuar së fundmi të Cilësisë të Administratës Publike. Karakteristikat e një përpjekje për këto zhvillime janë "për menaxhimin e performancës janë formuar një kornizë më e gjerë " dhe për të përfshirë sistematikisht objektivat dhe treguesit e performancës organizative në menaxhimin dhe buxhetimin e resurseve njerëzore, duke u koncentruar në caktimin , avansimin e qëllimeve të saj. Për të kuptuar misionin e organizatës, prioritetet, dhe objektivat e saj të rëndësishme , menaxhimi i performances (dhe vlerësimi) besohet të jetë në dobi sa i përket të punësuarit dhe

⁴⁰ Pitlik, H., et. al. 2012. Përsosmëria në Administratën Publike për Konkurrencë në Shtetet Anëtare të BE-së. Komisioni Europian DP Sipërmarrje dhe Industri.

organizat.Për gjithë ato sa do avansohet subjekti , nëpunësit civil do të kenë fotografi të pastër (dhesi japin kontribut në mënyrë ideale).

Sa i përket preferencave organizative dhe shikimit të saj bëhet zakonisht një dallim në konceptin e udhëheqjes me performancën, (si vlerësim i dëshirave i referohemi shpesh) edhe dëshirës individuale të stafit. Një numër i gjërë i instrumenteve të matjes së performancës është zhvilluar dhe ata më konvencionale janë:, marrëveshjet e performancës organizative, buxheti sipas performancës, menaxhimi i bazuar te rezultatet, krahasimi, auditim i vlerës në para, deklaratat e strategjisë, etj.⁴¹ Këto teknika ndonjëherë, përsëriten thjeshtë në të gjithë shtetet, por gjithashtu ka shumë variacione në zbatimin e tyre. Secila mund të kuptohet në termat e tij, megjithatë ekziston një temë e përbashkët që po funksionon te të gjithë – informacioni mbi performancën. Për të ofruar të punësuarve informata në lidhje me performancën e tyre dhe ti ofrojnë ndihmë organizatës që të marrë vendime për qështjet e BNP dhe planifikimin e përgjithshëm strategjik, ekzistojnë disa forma të sistemit të vlerësimit individual të performances ku shumë organizata moderne mbështeten.

Me suksesin e një institucioni lidhet ngushtë vlerësimi i performancës për arsye se sa më e madhe me qenë vullneti apo dëshira e të punësuarve njëlloj edhe organet shtetërore do të kenë fryt , dhe në të njëjtën kohë do arrijnë performancë në nivel, dhe patjetër të kenë synime të caktuara të cilat më pas do ta tregojnë rezultatin. Si një nga funksionet më të rëndësishme të menaxhimit në një organizatë, sektor apo njësi, udhëheqja me burimet e njerëzve vazhdimisht është reformuar dhe ka patur një zhvillim të dukshëm siç është në ditët e sodit. Mund të themi se udhëheqja me resurset e njerëzve paraqet pjesën kyçe të menaxhimit. Nocioni resurse me njerëzit paraqitet i zmadhuar në krahasim me nocionin udhëheqje me resurset e njerëzve në zhvillim të burimeve njerëzore, i cili ka të bëjë me mbështetjen dhe aftësitë që u japin punonjësve jo vetëm për të realizuar punën e tyre, por edhe për t'u përgatitur për rritjen e karrierës së tyre. Si term vlerësimin e performancës e kemi hasur në punë praktike edhe nëpër literaturë të ndryshme, mirëpo nuk është termi i vetëm që e kemi dëgjuar

⁴¹ Komisioni Europian. 2017. Cilësia e Administratës Publike – Një mjet për praktikantët. Është në dispozicion në: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/quality-public-administration-toolbox-practitioners>, OECD. 2005. Modernizimi i Qeverisë. Rruga përpara.

pasi që vlerësimi i performancës është përdorur me emra të ndryshëm, si klasifikim i punonjësve, rishikim i performancës, apo rezultatet e performancës.

2.8 KONKLUZA

1.Administrata paraqet bazën për procesin e anëtarësimit, së bashku me respektimin e ligjeve dhe qeverisjen financiare. Të trija këto njëra me tjetrën janë në bashkërenditje si dhe, gjendjet në mes sektorëve janë me rëndësi të madhe për arritjen e përmirësimeve në vend dhe prosperitet ekonomik dhe për ndërtimin e një themeli për zbatimin e standardeve dhe rregullave të BE-së. Një administratë funksionale publike është thelbësore për qeverisjen demokratike. Ajo ka një ndikim direkt për kapacitetin e pushtetit për të siguruar shërbime dhe për të stimuluar konkurrencën dhe rritjen.

2. Administrata publike dhe reformimi i saj, patjetër të tregojnë transparencë, përgjegjshmëri, efektivitet më të madh, si dhe sigurimii fushëveprimit të zgjeruar për obligimet e qytetarëve dhe bizneseve.

Udhëheqja e duhur e shërbimit civil profesional, planifikimi si dhe koordinimi i mirë i politikave, qeverisja e dobishme dhe menaxhimi i përmirësuar i ekonomive parqesin bazë për avansimin e venditnjëkohësiht implementimin dhe përmirësimine reformave të nevojshme për integrimin në Bashkimin Evropian. Akoma ka nevojë për përkushtim dhe vendet patjetër të rrisin orvatjet për të përmirësuar sektorin publik publike duke patur parasysh të dyja nivelet bazuar në strategjitë kombëtare.

E dimë që Republika e Maqedonisë së Veriut veçanërisht në sferën e administratëspublike ka pasur një politizim, mirëpo si shtet kemi arritur të përpilojmë një kornizë ligjore që sado pak do ti zhdukte anomalitë që paraqiten në administratë. Është me rëndësi të theksohet së në Maqedoninë e Veriut ekziston një kornizë ligjore e administratës publike.

Në vitin 2000 është miratuar Ligji për nëpunës civil që vendosi themelet dhe kornizën ligjore të administratës publike në Maqedoni. Ligji në fjalë rregullon dhe definon pozitë dhe rolin e nëpunësve civil: siç janë procedurat e punësimit, avansimet, pagat, etj. Ligji i adreson të gjitha aspektet e nevojshme që definojnë dhe rregullojnë pozitën e nëpunësve civil:

Edhe pse me themelimin e Ministrisë për shoqërinë informative dhe administratën para pak kohe shumë nga kompetencat e Agjencisë i janë transferuar Ministrisë, Agjencia mbetet organi kryesor përgjegjës për rekrutimin e nëpunësve civil. Një nga elementet më vitale dhe më kryesore në procesin e menaxhimit me resurset njerëzore janë procesi i rekrutimit dhe përzgjedhjes. Një moment shumë i rëndësishëm që lejon në mënyrë objektive dhe të përgjithshme të kontrollohen kandidatët që duhet të plotësojnë pritshmëritë e punëdhënësve dhe sigurisht proces që çon deri në punësimin e tyre. Rekrutimi është proces i përcaktimit, kërkesë dhe tërheqjes së kandidatëve aftësitë e të cilëve, dhe vetitë personale mundësojnë kryerjen e sukseshme të punëve në vendet e lira të punës.

Rekrutimi nënkupton llocimin dhe tërheqjen e individëve me qëllim plotësimin e vendeve të hapura të punës në mënyrën më efikase që është e mundur. Procesi i rekrutimit mvaret nga niveli i pozicionit, si dhe nga përfaqësimi i pozicionit në tregun e fuqisë së punës.

Gjatë procesit të rekrutimit sigurohet kandidati përkatës për pozicionin e punës adekuat. Zgjerimi i kapaciteteve për stafet rekrutuese të institucioneve qendrore dhe në fushën e njohjes së personalitetit të kandidatëve është një risi në administratën publike dhe synon të rrisë cilësinë dhe përputhshmërinë e nëpunësve të rinj me nevojat e administratës. Rekrutimi në vete përmban aktivitete dhe veprime ku qëllimi kryesor është të tërheqin të punësuarit potencial. Veçanërisht, është e nevojshme punëdhënësit të jenë në mundësitë tërheqin kandidatët më të mirë sa më shumë që është e mundur, që të kenë zgjidhje që do të mund të zgjedhin dhe të bëjnë rekrutim final.

Agjencia e Administratës shpall konkursin me kërkesë të institucionit shtetërorë përkatës, dhe në ndërkohë formon një Komision për punësimin e nëpunësit civil, i përbërë nga një kryetarë dhe dy anëtarë. Kryetari dhe njëri anëtarë i komisionit janë nëpunës civil (kryetari mban pozitë menaxheriale) dhe anëtari i dytë është i punësuar në Agjenci. Komisioni i teston aplikantët për

pozitën e shpallur në shërbimin civil dhe i interviston më të suksesshmit. Pastaj, duke u bazuar në rezultatet e testeve, edukimin, dhe përvojën e punës Komisioni bën përzgjedhjen e kandidatëve para punësimit dhe i dorëzon një listë me tre kandidatët më adekuat Sekretarit shtetërorë në institucionin përkatës, i cili bën përzgjedhjen përfundimtare.

Në lidhje me Rekrutimin dhe Seleksionimin rekomandohet që:

- Procesi i rekrutimit dhe seleksionimit të jetë sa më transparent dhe të arrihen pritshmërit e pundhënësve për arsye se ky process paraqet një nga reformat kyçe për përmirësimin e administratës publike në Maqedonisë e Veriut;
- Në procesin e selektimit rekomandohet gjatë mbushjes së fletëparqitjes apo aplikimit mos bëhen keqpërdorime me prejardhjen etnike (në vende të punës të paraparë për shqipëtarë paraqiten maqedonas dhe anasjlltas)
- Të ketë transparence gjatë mbajtjes së provimit në Agjencionin për administratë;
- Mos ketë ndikime nga jashtë gjatë procesit të intervjuës favorizime të një kandidati ndaj tjetrit;
- Të punësohet kandidati i cili i plotëson kriteret si dhe ka integritet për kryerjen e punëve.

Qytetarët në një shtet kanë të drejtën e shërbimeve efikase dhe të shpejta. Për këtë na duhet një administratë publike përgjegjëse dhe e profesionalizuar. Një administratë e tillë mundet të ekzistojë vetëm nëse nga njëra anë kemi baza ligjore të definuara, të sakta dhe të qarta për funksionimin e saj, ndërsa nga ana tjetër të kemi punonjës publik të profesionalizuar dhe me vlera të larta etike. Për atë është shumë e rëndësishme kur bëhet rekrutimi apo përzgjedhja e nëpunësve administrativ që këto persona të jenë të profesionalizuar dhe të plotësojnë kriteret që kërkohen për atë vend pune. Gjithashtu me rëndësi kyçe është se procesi i përzgjedhjes i cili duhet të jetë transparent dhe konkurruesme qëllim që të përzgjidhet personi i duhur, kompetent dhe me integritet. Gjithashtu me rëndësi të madhe është edhe respektimi i procedurave ligjore gjatë procesit të selektimit me çka duhet të respektohet edhe parimi i përfaqësimit të drejtë dhe adekuat si parim kryesor që buron nga Marrëveshja Kornizë e Ohrit.

III. KAPITULLI I TRETË-Reformat e Administratës publike në Republikën e Maqedonisë së Veriut

3.1 Hyrje

Reformat dhe modernizimi i administratës janë proces i vazhdueshëm dhe një nga prioritetet e Partneritetit për anëtarësim⁴² drejt Bashkimit Evropian. Në periudhën e kaluar, kriza politike dhe institucionale që vazhdimisht ndikojnë në pushtetin ekzekutiv, mbi pushtetin gjyqësor dhe pushtetin ligdhënës, sollën deri te suspensimi dhe humbja e standardeve demokratike në Republikën e Maqedonisë , e rrëzuan edhe sundimin e së drejtës dhe funksionimin e shtetit të së drejtës , gjithë kjo në mënyrë direkte ndikon në uljen e shpejtë të kualitetit të garantimit të drejtave themelore të njeriut. Rrezikimi i principit të ndarjes së pushtetit si dhe partizimi i fuqishëm i institucioneve shtetërore e kanë prishur integritetin dhe kredibilitetin e institucioneve⁴³.

Reforma e Administratës Publike paraqet proces të vazhdueshëm të riorganizimit në institucionet të sektorit publik dhe avancimin e kapacitetit të tyre administrative, dhe njëkohësisht një nga prioritetet kyçe për anëtarësim dhe parakusht kryesor për integrim evropian të Republikës së Maqedonisë së Veriut. Inicijativat për modernizim dhe avancim të administratës vazhdimisht janë aktuale. Në administratën publike dhe shtetërore shihet si bazë për të gjithë sektorin gjithëpërfshirës publike prej ku mvaren proceset dhe zhvillimin në çdo shoqëri demokratike. Detyrat në administratë reflekton parimet me vlerë të përgjithëshme me çka gjithë organet shtetërore pajetër të realizojnë me qëllim të implementimit të kritereve që janë të dobishme për shoqërinë në përgjithësi. Deri tani Republika e Maqedonisë që pretendon të hyjë në Bashkimin Evropian kah vitet e fundit në vend ka inkorporuar dhe zhvilluar parimet e hapësirës administrative evropiane nëpërmjet miratimit të dy strategjive të administratës publike. Nëpërmjet zbatimit të Strategjisë së pare e sjellur më vitin 1999, edhe pse në kohë jo e përcaktuar u vënduan themelet e kornizës ligjore e institucionale të nevojshme për procesin e

fillimit të reformës së administratës publike (RAP). Duke filluar që nga viti 2010 është sjellur Strategjia e dytë qëka të bëjë me reformat në administratë (2010-2015) me Plan Aksional , implementimi i kësaj Strategjie ka kontribuar në përmisimin e kualitetit të shërbimeve administrative për qytetarët dhe subjektet juridike dhe përmisimin e kualitetit të procesit për përgaditjen e politikave dhe zbatimin e tyre.

Reforma administratës publike si dhe Strategjia e dytë e viteve 2018- 2022 është në lidhje direkte me dokumentet strategjike nga sfera të ndryshme që në kuptim më të gjërë hynë në përfshirjen e reformave në sektorin public, siç janë:

	- Programa për reforma me menaxhimin me finasat publike 2018-2021 (MF)10 (MΦ); - Draft politika në kontrolën e mbrendshme finasiare në periudhën nga viti 2018 deri më vitin 2020(MF); - Draft-Strategjia për reformat në sektorin gjyqësor për periudhën e viteve 2017-2022 (MD)11 - Programa shtetërore për represson dhe preventive të korrupsionit dhe zvogëlimi i shfaqjes së konfliktit të interes me Plan Aksional 2016-2019 (DKSK), Programi Shtetëror për Parandalimin dhe Shtypjen e Korrupsionit dhe Reduktimin e Konflikteve - Për partneritet të hapur qeveritar plani Aksional Nacional “016-2018(MIOA)

3.2 STRATEGJIA PËR REFORMA NË ADMINISTRATËN PUBLIKE NË RM-së E VITIT 1999

Me pamvarësinë e Republikës së Maqedonisë së Veriut, detyra për formimin e një administrate profesionale, transparente , llogaridhënëse, neutrale e orientuar kah shërbimet , paraqet imperativ në zhvillimin e shoqërisë demokratike dhe qytetare. Zotimi politik dhe administrativ për avansimin e procesit të modernizimit të administratës publike në Republikën e Maqedonisë , fillon më vitin 1999 me sjelljen e “Strategjisë për reformat në AP”.

Qëllimi kryesor i kësaj Strategjisë përmisimin e administratës publike e vitit 1999 paraqet sjelljen për ligjëshmërinë e re dhe përmirësimin në disa struktura dhe proceseve që ka për synim sigurimin e administratës publike me përkrahje më të madhe për zhvillimin e shoqërisë demokratike dhe ekonomisë së tregut dhe të krijohet një administratë profesionale me çka do të përkrahen aspiratat për anëtarësim në Bashkimin Evropian.

Në pajtueshmëri me të, Strategjia përcaktoi se administrata shtetërore duhet të tregojë:

- neutralitet politik,
- përgjegjëshmëri,
- menaxhim të ndërgjegjshëm, të pakorruptueshëm dhe korrekt me resurset njerëzore,
- marrëdhënie e drejtë gjatë realizimit të punëve të tyre,
- qasje e hapur për kritika dhe sfida,
- efikasitet gjatë shfrytëzimit me resurset gjatë dhënies së shërbimeve publike,
- kualitet i lartë të shërbimeve me sasi adekuate për nevojat e qytetarëve,
- qëndrueshmëri të benefiteve për përfitimet e shoqërisë në përgjithësi.

Kjo strategji parshikonte edhe aftësimin strukturor dhe funksional të administratës publike në sferat që vijojnë:

1. Sistemi i administratës shtetërore
2. Sistemi i administratës publike në kontekst më të gjërë
3. Sistemi i vetëqeverisjes lokale
4. Redefinimi i rolit të shtetit
5. Realizimi i të drejtave të qytetarëve
6. Rekonstruktivimi i finansave publike
7. Zhvillimi i sistemit informatik

Për qëllim prioritar i reformës është përcaktuar administratë shtetërore. Plan i Akcional , i miratuar në vitin 2000, ka përmbajtur 19 plane projektuese, me qëllime konkrete të përcaktuara, rezultate dhe aktivitete nga komponentat e posaçme të Startegjisë. Më tej, janë zbatuar projektet si vijojnë: përforsimi i kapaciteteve të Sekretariatit Gjeneral pranë Qeverisë si shërbim profesional i Qeverisë (për arsye të zhvillimit strategjik për planifikim dhe koordinimin e politikave për procesin të integritimit Evropian), menaxhimi financiar publik (reforma në procesin buxhetor, punë në lidhje me trezor në sferën e financave), formimi i Agjencionit për nëpunësat shtetëror, përgaditja e kornizës ligjore për reforma të administratës publike(Ligji i nëpunësve shtetëror, Ligji për planifikimin e organeve në administratën shtetërore, Ligji për Qeverinë e RM-së, Ligji për ndalimin e korrupsionit etj), Me reformat është paraparë në mënyrë të ngadalëshme edhe zvogëlimi i numrit të punësuarëve në të gjithë sektorët e administratës shtetërore.

Me komponentën për redefinimin e rolit të administratës shtetërore është paraparë të:

1. Analizohet mundësia për delegimin e funksioneve të caktuara nga sektori publik në atë privat ose mundësia për futjen e elementeve të tregut në punën e sektorit publik;

2. Thjeshtësimi i legjislaturës për arsye të realizimit më efikas të funksionit rregullatorë të shtetit;
3. Dekoncentrimi i obligimeve të shtetit;

Ky korpus i reformave , më me rëndësi ka qenë redefinimi i rolit dhe pozitës së ndërmarrjeve publike, gjegjësisht përcaktimi i veprimtarive me interes të posaçëm dhe të veprimtarive ku mund të futen elemente të tregut , në bazë të konkurrencës së lire të tregut. Një çështje tjetër që meriton vëmendje të posaçme është ndërprerja e pozitës monopole të institucioneve publike në të gjithë shërbimet publike, si në sferën shoqërore (arsim, kulturë, shkencë, shëndetësi, sigurimi penzional dhe shëndetësor), si dhe në sferën ekonomike (rryma ekonomike, menaxhimi me resurset ujore, pylltarisë, etj).

Pamvarësisht nga reforma në administratën shtetërore, reformës së qeverisjes lokale i kushtohet vëmendje e posaçme. Edhe pse reformat e vetëqeverisjes lokale ishin pjesët e Strategjisë për RAP, ato ishin me vonesë ose u mbikëqyrën me një ndikim të madh ndërkombëtar pas nënshkrimit të MKO dhe me ndryshimin kushtetues në fund të vitit 2001 kurse në praktikë filluan të zbatohen pas zgjedhjeve lokale në vitin 2005.

U theksua më lartë se në maj të vitit 1999, Qeveria e Republikës së Maqedonisë së Veriut miratoi Strategjinë për reforma në administratën publike , ku administratë shtetërore paraqet pjesën qendrore të administratës publike.

Përcaktimi i tillë nënkuptonte përforcimin e parimit për respektimin e ligjeve dhe të punuarit sipas drejtësisë dhe kishte synim themelimin e kornizës së re ligjore për funksionimin e administratës publike , që do të mundësoj pamvarësi dhe efikasitet të pushtetit ekzekutiv në zbatimin e të drejtës dhe realizimit të funksioneve shtetërore, me një nivel të lartë të përgjegjësisë dhe kontrollë të përforcuar mbi administratën dhe shërbimet publike si servis për qytetarët , subjektet afariste dhe subjektet e tjera juridike.

Duke pasur parasysh se drejtimi kryesor i proceit të reformës së administratës shtetërore në Maqedoni në vitin 1999 ishte krijimi i një administrate shtetërore profesionale, e depolitizuar, efektive, efikase, dhe eorientuar kah qytetarët në pajtueshmëri me parimin e demokracisë

parlamentare dhe përgjegjësi , Strategjia ishte e përkrahur me ndrrshimin e kornizës ligjore për funksionimin e administratës shtetërore.

Pas miratimit të Startegjisë së parë që lidhet me reformat e administratës në Republikën e Maqedonisë së Veriut nga viti 1999, pasonte miratimi i një sërë ligjesh reformuese prej Parlamentit të RMV-ut në vitin 2000, në mes të cilëve ishte edhe Ligji për nëpunësat administrativ me të cilin për herë të parë rregulloheshte marrëdhënia e nëpunësve dhe u themelua një organ i ri shtetëror, përgjegjës për krijimin dhe promovimin e një sistemi të vetëm konzistent të shërbimit shtetëror në Republikën e Maqedonisë së Veriut.

Përveç Ligjit të nëpunësve adminsitrativ, për pajtueshmëri me prioritet të përcaktuara të Startegjisë në vitin 1999, në faza të ndryshme punoheshte dhe kanë sjellur akte ligjore relevante , që adminsitratënpublike duheshte ta aftësojnë drejt zhvillimit/të një shoqërie demokratike dhe ekonominë e tregut:

- Ligji për planifikimin dhe punën të organeve të adminsitratës shtetërore;
- Ligji për ndërrmarrjet;
- Ligji për Qeverinë e Republikës së Maqedonisë ;
- Ligji për procedurën e përgjithëshme administrative ;
 - Ligji për konteste administrative, dhe Ligji për inspektion administrativ;
- Ligji për parandalimin e korrupsionit;
- Ligji për ndryshimin dhe plotësimin e ligjit për vetëqeverisjes lokale , Ligji për plotësimin dhe ndryshimin e ligjit për ndarje territoriale dhe Ligji për finasimin e njësive të vetëqeverisjes locale dheLigji për ndryshimin dhe plotësimin e Ligjit për Qytetin e Shkupit;
- Ligji për plotësimin e ndryshimin të Ligjit për procedure penale .

Periudha fillestare e Strategjisë për RAP nga analiza funksionale si vegël për përforcimin e kapaciteteve të sektorit publik ishte në mes viteve 1999 dhe 2001.Gjatë asaj periudhe ishte e paraprë të sigurohet kornizë ligjore me të cilën do të transformohen parimet për reforma në dispozitat ligjore si kusht i nevojshëm për zhvillimin e mëtutjeshëm.

Në periudhën e parë në reforma , faza e ndërtimit institucional ishte e ndjekur me orvatjet për reformimin /ose formim të institucioneve të ndryshme kompetente për arsye që të zbatohet Strategjia e reformave në administratën publike nga viti 1999. Në fund, periudha e tretë mund të përshkruhet si periudhë e zbatimit të kornizës ligjore në praktikë.

Kjo paraqiste pjesë thelbësore, por për fat të keq pjesë më pak të sukseshme nga obligimet paraprake për reformën në administratën publike. Për këtë arsye, Strategjia për reforma në administratën publikëdo të zbatohet në hapësirën e caktuar si politikë thelbësore e Qeverisë. Reforma e administratës publike ishte edhe akoma është komponentë qendrore e obligimeve të Qeverisë në përmisimin e sundimit të së mirës dhe sigurimin e anëtarësimit në vazhdimsi kah Bashkimit Evropian.

3.3 STRATEGJIA PËR REFORMA NË ADMINISTRATËN PUBLIKE NË REPUBLIKËN E MAQEDONISË (2010-2015)

Kjo strategji lidhetme reformën në administratës në periudhën (2010-2015) është e miratuar nga Qeveria e Republikës së Maqedonisë në vitin 2010, së bashku me një dokument që titullohet Plan Aksional në administratë⁴⁴, që është reviduar në tetor të vitit 2012. Strategjia për reforma në administratën publike, që ishte në fuqi prej vitit 2010 duheshite të sigurojë një kornizë strategjike gjithëpërfshirëse për reforma në administratën publike.

Qëllimi i saj kryesor ka qenë të përmisojë ligjet dhe funksionimin e sektorit publik, edhe me atë e përforcoi kapacitetin, efikasitetin dhe transparencën administratës publike dhe të përmisohet shërbimi që sigurohet për opinionin më të gjërë. Masat dhe aktivitetet nëpërmjet së cilës duheshite të arrihen qëllimet e dhëna në Strategjinë për reforma në administratën publikë nga viti 2010 ishin të grupuara në gjashtë sfera të gjera:

- (1) Procedura administrative dhe shërbime.
- (2) Planifikim strategjik, koordinim, krijimi i politikave dhe menaxhimi i mirë.
- (3) Sistemi i shërbimeve publike dhe resurset njerëzore.
- (4) Sistemi finansave publike.
- (5) E-qeveria dhe E-administrata.
- (6) Politika për luftë kundër korrupsionit.

Duke patur parasysh ndryshimet e përbëra të cilat vijnë pas procesit të RAP, në Strategjinë për RAP është e përfshirë edhe qasja në vijim:

⁴⁴Plani Aksional është miratuar në vitin 2012 nga ana e Qeverisë së Maqedonisë së Veriut. Plani përmban masat dhe aktivitetet – që duheshite të kontribojë për ndërtimin e një administrate efikase, efektive dhe e orientuar kah qytetarët.

- Qasje gjithëpërfshirëse: Strategjia përmban rekomandime të përkryera dhe të qarta për ndryshime administrative, Plan akcionar përkatës, me masa konkrete dhe kombinim me integrimin evropian dhe modernizimin e administratës publike (me “perzierje” përkatëse në raport me ndryshimet juridike, plan për zbatimin efikas të ligjeve, reorganizimin, përgjegjësi institucionale të qarta dhe përpjekje përkatëse për ndërtimin e kapaciteteve)

- parimet evropiane për udhëheqje të mire janë të përfshirë në të gjitha aktivitetet administrative të planifikuara: para se gjithash, parimet për sundimin e së drejtës, transparencë, efikasitet dhe efektivitet, paanshmëri, llogaridhënie, orientim drejt shfrytëzuesit dhe koherencë:

- krijimi i një shërbimi shtetëror të pavarur dhe profesional: nëpunësit shtetëror bartin ngarkesën më të rëndësishme të përgatitjeve për antarësim, ndërsa më vonë edhe përfshirjen e tërësishme në strukturat administrative dhe profesionale në UE:

- përfshirja e shfrytëzuesve të ndryshëm në të gjitha fazat e përgatitjes së Strategjisë: janë të ftuar palët e ndryshme të përfshirë në procesin e përgatitjes së Strategjisë për RAP dhe janë mbajtur debate publike dhe aktivitete për dukshmëri. Pjesmarrja e ardhshme, posaqerisht të sektorit joqeveritar, do të jetë në fokusin e aktiviteteve:

- masat në Strategjinë për RAP dhe Planin akcionar përkatës përmbajnë qëllime të qarta dhe kornizë kohore.

Më qëllim të mundësohet afrim më të shpejtë i AP deri në praktikat e dhëna dhe mirë shënuara edhe të standardeve për qeverisje të mirë të cilat janë të pranuar në UE, meren parasysh aspektet më të rëndësishme të Strategjisë për RAP.

Me qëllim që të mundësohet afrim i shpejtë i administratës publike drejt praktikave të qeverisjes së mirë dhe standardeve të qeverisjes së mirë që janë të pranueshme për Bashkimin

Evropian, merren parasysh aspektet më të rëndësishme të Strategjisë për reforma në administratës publike⁴⁵

- në lidhje me modernizimin e përshkruar të administratës publike: Strategjia gjithëpërfshirëse për RAP bazohet në vizionin politik të qartë dhe përkrahja politike maksimale në fazën e zbatimit. Si hap i dytë, do të ndërtohen struktura organizacionale efikase (gjegjesisht, organe përkatëse me kompetenca të mjaftueshme dhe resurse për koordinim dhe zbatimin të qëllimeve strategjike dhe masave):

- në lidhje me funksionimin e shërbimit shtetëror: parashihet zhvillim i mëtutjeshëm i sistemit profesional dhe të paanshëm për MRNJ i cili do të jetë i bazuar në merita:

- në lidhje me menaxhimin financiar stabil: do të zbatohen tre sisteme financiare kryesore të cilat në vazhdimësi do të përsosen: a) sistem për kontrollë financiare të brendshme dhe revizion me preventivë

përkatëse dhe funksione tjera: b) revizion i jashtëm i punës, gjegjesisht sistem për revizion i cili do të kryhet nga ana e institucionit revizor të lartë dhe të pavarur: c) sistem për menaxhim efikas me mjetet shtetërore dhe fondet evropiane:

- në lidhje luftën kundër korrupsionit: është e përgatitur program gjithëpërfshirës i planeve akcionare në këtë fushë, ku janë të definuar detyra të qarta, tregues, korniza kohore, shpërndarja e buxhetit dhe ndarja e qartë e kompetencave të institucioneve:

⁴⁵Promovimi i këtyre aspekteve mund të shihet në rekomandimet të organizatave të ndryshme ndërkombëtare , siç janë rekomandimet e SIGM-ës, me procesin e aderimit , me masa themelore komplementare që duhet të kyçen në Strategjinë e AP dhe më vonë të zbatohen në përkrahje kapaciteteve të përgjithshme administrative. Përkrah fushave të sektorëve të ndryshme, kapacitetet e përgjithshme administrative e paraqesin mënyrë të organizimit të AP-së dhe sektorin publik, krijimin e politikave, definimin e buxhetit, dhënie të shërbimeve dhe mënyra e punësimit të nëpunësve shtetëror. Kjo është me rëndësi kyçe për ngritjen e nivelit të punës së tërësishme të administratës. Përvojat nga shtetet e reja anëtare të UE tregojnë rëndësinë kyçe të investimit më të madh në kapacitetin e përgjithshëm administrativ: ajo është një parakusht për administratën që t'i arrijë standardet e shteteve anëtare të UE dhe bazë për reformat në sektorë të cfarëdo lloji të jenë ato.

- në lidhje me transparencën administrative: tashmë është sjellur ligjshmëri që do të zbatohet me efikasitet me qëllim të mbrojtjes së qytetarëve nga arbitrimi potencial në vendosjen juridike:

- në lidhje me thjeshtësimin administrativ: do të sjellet dhe zbatohet program gjithëpërfshirës për largimin e ngarkesës administrative:

- në lidhje me përgatitjen e rregullave kualitative: do të ndërmeren masa për përmirësimin e koherencës, vlerësimi i ndikimit dhe pjesëmarrja e publikut në aktivitetet rregullatore.

Në bazë të vizionit, qëllimit kryesor dhe parimeve të lartpërmendura, Strategjia për RAP përmban një sërë qëllimesh të veçanta. Qëllimet e veçanta më të rëndësishme janë këto:

- Përmirësimi i cilësisë së shërbimeve Administrative për popullin dhe bizneset, me theks në përmirësimin dhe racionalizimin e procedurave administrative, përmes thjeshtëzimit dhe ndërlidhjes së tyre me zgjidhje bashkëkohore nga sfera e teknologjisë informatike (duke përfshirë edhe të gjitha aspektet e të ashtuquajturave koncepte “e-qeveria” dhe “e-menaxhimi”);

- Për Përmirësimin e cilësisë të shërbimit publik përmes përforsimit në funksion për menaxhimin me resurset njerëzore (MRNJ) edhe zhvillim në tërë administratën (duke përfshirë edhe formimin e institucionit për trajnim);

- Përmirësimi i funksioneve të Sekretariatit të Përgjithshëm në Qeveri/pushteti qendror për planifikim strategjik dhe koordinim të politikave;

- Rritja e efikasitetit dhe efektivitetit të sistemit të financave publike, përmes përmirësimit të procesit të buxhetit, kontrolleve të brendshme dhe të jashtme financiare, zhvillim të mëtejshëm të buxhetit të orientuar drejt programit dhe sistem më transparent të furnizimeve publike;

Qasja dhe përmirësimi i transparencës së administratës publike,realizohetpërmes qasjes më të mirë në informata me karakter publik.

3.4 STRATEGJIA PËR REFORMA NË ADMINISTRATËN PUBLIKE NË REPUBLIKËN EMAQEDONISË SË VERIUT (2018-2022)

Reforma në Administratën Publike për vitet periudhën 2018-2022 cakton masat që domerren më vitet e ardhëshme për realizimin të qëllimeve të caktuara si dhe të posaçme të definuara në çdonjë të sferave me prioritet.

Strategjia për Reformën e Administratës Publike (SRAP) e Republikës së Maqedonisë së Veriutpër vitet 2018-2022 parashehfushëveprim në sferat e: përpilimit të politikave, koordinimin; serviset publike dhe udhëheqjen me resurset e njerëzve; llogaridhënie, përgjegjësi dhe transparencë; si dhe ofrimin e shërbimeve dhe mbështetje të TIK-ut për administratën. Pasqyrim më i mirë i mjeteve, punëve, indikatorëve,i referohet rreptësisht institucioneve të nivelit qendror të Strategjisë sëReformave të AP jep drejtim kah përfundimi se Strategjia e Reformave të AP , duke mare masa kur njësitë e qeverisjeve lokale (NJVL) janë të tanguara, mirëpo pa theksuar nevojat e tyre specifike. Mes institucioneve ku përfshihen pushteti qendëror dhe ai i vetëqeverisjes lokale,përkundër ndryshimit thelbësor sidomos në dhënien e servise tek qytetarët, tiparet e sektorit publik skanë përfaqësi.

Strategjia e Reformës në Administratën Publike të Republikës së Maqedonisë së Veriut⁴⁶ (RAP) 2018-2021 ka për qëllim të zhvillojëproduktivitetin, efikasitetin dhe përgjegjshmërinë e AP, t'u sigurohen shërbime public, cilësor, dhe lehtësisht të arritshme , bizneseve dheqytetarëve. Ministria e Shoqërisë Informatike dhe Administratë (MSHIA) ka koordinuar dhe ka qenë udhëhqëse në përgatitjen e Strategjisë për reforma në administratën publike, e mbështetur nga

⁴⁶ Strategjija për reformat e administratës publike 2018-2022 ka qasje në: http://mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/strategies/srja_2018-2022_20022018_mk.pdf.

SIGMA (Mbështetje lidhur me udhëheqjen dhe qeverisjen)⁴⁷, komunitetin akademik edhe shoqëritë civile të vendit, si dhe palë tjerë të tanguar për avansimin e jashtëm. Avantazhet të cilat më së shpeshti i paraqesin cilësitë e dokumenteve të reformave të Administratës Publike në shtetet e tjera strategjia i identifikon, dhe posaçërisht në tjerat vende të Gadishullit Ballkanik. Fusha prioritare strategjike janë caktuar katër, përkatësisht: Koordinimi dhe përpilimi i politikave; menaxhimi i resurseve njerëzore dhe shërbimet publike, përgjegjësia, llogaridhënia, transparenca; shërbimet publike dhe mbështetja e administratës TIK.

Sidoqoftë, Strategjia e Reformës së administratës publike në Maqedoninë e Veriut kryesisht aktivitetet e saja i përqëndron tek organet e pushtetit qendror, ndryshe nga vendet e tjera të Ballkanit Perëndimor, nuk njeh nivel lokal si një shtyllë kryesore për një proces të suksesshëm të reformave. Duke pasurparasysh se në atë periudhë kjo qasje u zgjodh, kur trashëgoi pushteti ekzekutiv i ri një “shtet të okupuar” sipas një raporti të vitit 2017⁴⁸, rritja e kapaciteteteve dhe depolitizimi i organeve të pushtetit qendror u panë si përparësi kryesore.

Menaxhimi i decentralizuar si koncept në vete analizohet në vend, me çka pushteti i vetëqeverisjes paraqet elementin kryesor për reformim, dhe njësitë e vetëqeverisjes lokale paraqesin çështja e parë e kontaktit të qytetarëve me shtetin.

Pasi që njësitë e vetëqeverisjes lokale të kanë autonomi funksionale në nivelin qendror të qeverisjes, përcaktimi i përparësive strategjike, si dhe ligjet që rregullojnë punën e administratës komunale, përfshirë këtu edhe stafin e tyre në nivel lokal, është përgjegjësia e vetme e Qeverisë.

Qeveria ka përgjegjësi që me ligjet që i ka sjellë të rregullojë punën e sektorit public si dhe gjithashtu ka përgaditur dokumente strategjike për reformën e administratës publike.

⁴⁷ SIGMA (Mbështetje për të korigjuar udhëheqjen dhe qeverisjen) nga iniciativa e përbashkët e Bashkimit Evropian dhe OECD. Qëllimi kryesor i saj është ti forcojë themelet e Menaxhimit publik

⁴⁸ 2016, Raporti i BE-së për Maqedoninë e Veriut: : https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/pdf/key_documents/2016/20161109_report_the_former_yugoslav_republic_of_macedonia.pdf.

Nëfushë të StrategjisëRAP 2018-2022 përmbledhje e shkurtë e masave dhe qëllimeve. Synimi idegësështë sigurimi i politikës së dobishmegjithëpërfshirëse.

Ka katër qëllime specifike:

- Për arritjetë përparsive strategjike të qeverisëduhet përmirësimi i planifikimit strategjik dhe sektorial gjysëm vjetor ;
- Përmirësimi i cilësisë së ligjeve dhe politikave, pjesëmarrja e të ineresuarve dhe rritja e transparences.
- Duhet përmirësimi i produktivitetit të strukturave,proceseve, mjetevetë mbikëqyrjes që ka të bëjëme kontrollin e politikës, si dhe produktiviteti i përmirësuar i procesit të vendimmarrjes së Qeverisë;
- Disponueshmëria e statistikave për formimin e politikave efikase dhe përmirësimi i cilësisë. Nën shtyllën e parë të strategjisë pas një përmbledhje të detajuar të veprimtarive, masave dhe kallëxuesve, mund të vje nëpërfundim se çdo aspekt i kësaj dege është i lidhur ngushtë me institucionet e nivelit qendror. Përkatësisht, masat për të përmirësuar planifikimin sektorial, përmirësimin e transparencës dhe pjesëmarrjen e palëve të interesuara në hartimin e politikave, i kushtohet qeverisë me shtrirjen horizontale, ministrive tësaj dhesekretarive.

Në fushë të SRAP 2018- 2022,përmbledhje e shkurt e masave të parashikuara dheqëllimeve .

Sigurimi i një funksionim transparent dhe llogaridhënës të institucioneve është qëllimi i përgjithshëm i kësaj fushe. Janë caktuar pesë qëllime specifike:

- Të zhvillohet një kornizë koherente institucionale për institucionet e nivelit qendror,të llogaridhënies me një strukturë të qartë të përcaktuar ;
- Llogaridhënie të institucioneve të nivelit qendror formimi i mekanizmave produktiv dhe efektiv ;
- Integritet i përmirësuar i institucioneve;
- Komunikim të institucioneve me qytetarët dhe kompanitë dhe përmirësimin i transparences;

- Produktiviteti i përmirësuar i procedurave administrative dhe zbatimi i duhur i Ligjit për Procedurat e Përgjithshme Administrative (LPPA) Pas një përmbledhje të detajuar të masave dhe aktiviteteve të parashikuara, nevojat e NJVL-ve mund të thuhet se lqon plotësisht kjo pjesë e Strategjisë, kurse vetëm nga aspektet janë të zbatueshme në nivel lokal. Mapin e institucioneve siguron strategjia e reformes së administratës publike, organizimin e institucioneve të nivelit qendror (inspektorët, ministritë, agjencitë, etje), dhe riorganizimin. Në nivelin qendror implementimin e analizave funksionale, nga institucionet shtetërore, miratimin e politikave të integritetit, ashtu edhe për zbatimin e politikave të tilla trajnimit të duhur. Nga tjetra anë, me qasjen lirë të informacionit publik aktivitetet që lidhen, me NJVL-të të dhënat e hapura dhe procedurat administrative dhe ato nuk kanë për qëllim të jenë si përfitues të aktiviteteve të tilla.

3.5 RAPORTET NGA KOMISIONI EVROPIAN PËR RM-SË PËR VITET (2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020)

Siç mund të përfundohet nga e thënura më lart, më tepër se dy dekada, në RM pothuajse, vazhdimisht debatohet për gjendjen në administratën publike dhe ndërmerren masa për reformë të saj, zhvillim dhe avancim. Në të njëjtën kohë, vlerësim i rregullt (vjetor) cilësor, dhe evaluim i punës së administratës publike në Republikën e Maqedonisë bën Komisioni Evropian në raportet e saja vjetore për përparimin e Republikës së Maqedonisë në procesin evropintegruar. Në vazhdim është dhënë rishikim retrospektiv në raporte të Komisionit Evropian, me fokus për vlerësimet dhe vërejtjet me reformat në administratën publike në Republikën e Maqedonisë në 8 vitet e fundit (nga 2010 deri në 2016):

Në vitin 2010: është arritur përparim i pjesshëm i cili ka të bëjë më tepër me kornizën ligjore. Përgjegjësia politike dhe funksionale për menaxhimin e administratës publike mbetet e fragmentuar. Ishte sjellur Ligji për nëpunës shtetëror me qëllim të futjes së rregullave ngjajshëm me dispozitat në Ligjin për nëpunës shtetëror. Plani për trajnim të nëpunësve shtetëror për vitin 2010 nuk mund të implementohej për shkak të kufizimeve buxhetore.

Në vitin 2011: Është realizuar përparim të kornizës juridike për administratën publike, por ka vetëm përparim të kufizuar në sferën e implementimit të saj. Gjegjësisht, ndryshimet ligjore nuk siguruan zgjidhje strategjike për të gjitha sfidat ekzistuese. Për reforma në AP në periudhën nga vitit 2010 deri në vitin 2015 Qeveria solli strategji të re.

Në vitin 2012: Është arritur përparim i caktuar në fushën e administratës publike. Nevojiten tentime shtesë dhe resurse për përmirësimin e mëtutjeshëm të kapacitetit administrativ të Ministrisë për Shoqëri Informatike dhe Administratë (MSHIA) dhe inpekcionit juridik përshkak të realizimit efikas të detyrave në vend. Mobilizimi i nëpunësve shtetëror dhe publik ka qenë pjesërisht i përmirësuar. Regjistri i nëpunësve publik tani funksionon, edhe pse me të dhëna jo të plota nga disa institucione. Fusha e shërbimit administrativ dhe shtetëror ngelet i fragmentuar. Që të konsolidohet rregullimi i kësaj fushe dhe të evitohen mungesat, veçanërisht në pikëpamje të punësimit, avancimit dhe ndërprerjes së marrëdhënies së punës, kanë filluar përgatitjet për Ligj të ri gjithëpërfshirës për administratë. Veçanërisht duhet të sigurohet respektimi i parimit për punësim në bazë të meritave së bashku me parimin për përfaqësim të drejtë. 36

Në vitin 2013: Korniza juridike për administratën publike vazhdon të jetë e fragmentuar, që ndikon në unitetin e saj, transparent dhe llogaridhënës. Ka vazhduar puna e kornizës së re ligjore për unifikimin e rregullave dhe ndërtimin e principeve të transparencës, shpërblimit dhe avancimit sipas meritave. Transparenca qasja e saj publike deri te informatat ngelet në nivel të ulët, nuk ka qasje në numrat zyrtar për total numri i të të punësuarëve në sektorin publik, me vendim të përhershëm dhe përkohësisht, që e bën të rëndë matjen e përparimit në arritjen e transparencës dhe qëllimet në e reformave. Ende nevojiten përmirësime të politikës, në nivel qendror dhe lokal, për luftë kundër politizimit. Nevojiten tentime shtesë për avancim e profesionalitetit dhe pavarësisë së administratës publike, si dhe të përfaqësimit adekuat.

Në vitin 2014: Administrata publike maqedonase ndërtoi kuadër të kualifikuar i cili duhet të mbahet. Megjithatë, politizimi në nivel lokal dhe qendror mbetet shqetësim serioz. Përveç avancimeve të sigurta të kornizës juridike, në vend të krijimit të një administrate e bazuar nëmerita ("merit"), punësimi në sektorin publik paraqet masë sociale, ndërsa sektori publik

edhe mëtej mbetet i partizuar. Administrata publike është e fragmentuar dhe lëndë e ndikimit politik edhe përkundër përparimit në rregullimin normativ të fushës. Procedurat për zhvillimin e politikave dhe koordinimi nëpër sektorë janë mirë të definuara, por jo çdoherë të implementuara në mënyrë efikase. Shpesh mungon analizë e dhe vlerësim i politikave. Korniza për interoperabilitet duhet të kryhet. Duhet të bëhen tentime shtesë për sigurimin e principeve të: transparencës, përgjegjësi, shpërblim dhe avancim sipas meritave dhe përfaqësim adekuat. Transparenca fiskale duhet të avancohet.

Në vitin 2015: Nga viti i kaluar është arritur përparim, por mbetet edhe shumë për të aritur. Mbetet në tërësi t'iu përgjigjet funksionimit të rregullt dhe stabiliteti i institucioneve themelore të cilat garantojnë demokraci. Reforma në administratën publike është reformë kyçe në këtë pikëpamje, përfshirë edhe profesionalizimin dhe depolitizimin e shërbimit shtetëror. Reforma e administratës publike, sëbashku me sundimin e së drejtës dhe menaxhimin ekonomik janë çështjet nën sektorësh me kuptim fundamental për suksesin që ka të bëjë me përmirësimin politiko - ekonomike dhe ndërtimin e bazës për përdorimin e rregulloreve si dhe kriterëve të Bashkimit Evropian. Duhet të përmirësohet kualiteti i administratës, dhe me të të ndikohet në mënyrë direkte në aftësimin e Qeverisë të sigurojë shërbime publike, ta ndalojë dhe të luftojë korrupsionin dhe t'i nxisë konkurrencën dhe rritjen. Poashtu, nevojitet ndërtimi i principeve të meritës në menaxhimin e shërbimit shtetëror dhe sigurim të procedurave përkatëse administrative.

Në vitin 2016: Vendi është i përgatitur mesatarisht për sa i përket reformës së saj administrative publike. Filloi implementim e kornizës së re juridike për menaxhimin me resurse njerëzore, por, megjithatë, nuk ka përkushtim të mjaftueshëm për implementimin e rekomandimeve të Komisionit nga viti 2015. Linjat jo efikase të përgjegjësisë, shfrytëzimi i sektorit publik si instrument politik, tendencat për shtypje mbi të punësuarit në sektorin publik dhe tendenca për politizimin e administratës vitin zgjedhor, vazhdojnë të jenë lëndë e shqetësimit. Nevojitet përkushtimi i fuqishëm politik që të garantohet pavarësia e administratës publike dhe respektimi i parimeve të transparencës, shërbimeve dhe përfaqësimi adekuat.

Siç mund të përfundohet nga shkëputjet e raporteve vjetore, në përputhje me vlerësimet e Komisionit Evropian, në RAP në Republikën e Maqedonisë, e qartë edhe e ndukshme është se në shumë aspekte, në vend të përmirësimit, ka madje edhe kthim prapa. Përmbledhë, kritikën të drejtuar tekraportet për përparimin të vendit, të rekomanduara nga organet e BE-së, e me evedentimin e mungesave me transparencën, e profesionalitetit e të pavarësisë së administratës. Parimet për punësim dhe për avancim bazuar në merita, sipas raporteve, janë

seriozisht të rrezikuara. Në raportet e Bashkimit Evropian tregohet në mos ekzistimin e kriteriumeve të qarta dhe transparente për punësim, për shpërblime dhe për zhvillim të karrierës, por në përgjithësi, tregojnë për sisteme me efikasitet jo të mjaftueshëm për menaxhimin me resurse njerëzore. Në raportet evropiane duhet të shtohen edhe rekomandimet nga grupa eksperte e nivelit të lartë për çështje sistematike në lidhje me qeverisjen e së drejtës sa i përket ndjekjes së komunikimeve, të zbuluar pranverën e vitit 2015.

41 Analizat e tyre për kontrollë nga ana e Drejtorisë për Siguri dhe Kundërzbulim (DSK) mbi funksionarët që kanë pozicion më të lartë në administratën publike apo, për përdorimin e mjeteve publike dhe administratën publike për aktivitete partiake, qartë flasin për atë se përmirësimi i sektorit publik në Republikën e Maqedonisë është aktuale më shumë se kurdo herë në historinë e Maqedonisë së Pavarur.

Raporti i vitit 2017:Vendi është mesatarisht i përgatitur për reformën e administratës publike. Progres i mirë është bërë me miratimin e Strategjisë së Reformës së Administratës Publike dhe Programit të Reformës së Menaxhimit të Financave Publike. Janë bërë përpjekje konkrete për të rritur transparencën dhe llogaridhënien dhe për të përfshirë aktorët e jashtëm në hartimin e politikave. Kapaciteti i Ministrisë së Shoqërisë së Informacionit dhe Administratës për të udhëhequr dhe koordinuar reformat e administratës publike duhet të përmirësohet. Angazhimi përkushtues për ti mbrojtur parimet e administratës siç janë profesionalizmi i administratës publike, veçanërisht për emërimet e drejtuesve të lartë dhe respektimi i parimeve të transparencës, meritës dhe përfaqësimit të drejtë në përputhje me frymën dhe shkronjën e ligjit, mbetet thelbësore.

Raporti i vitit 2018:Në fushën e tretë, Raporti adreson reformat në administratë publike dhe tregon aktivitetet që të përmirësojnë transparencën dhe llogaridhënien në administratë, edhe përpjekjet e dixhitalizimit për të thjeshtuar aksesin e njerëzve në administratë, si dhe sigurimin e shërbimeve themelore.

Raporti i vitit 2019: Maqedonia Veriore është mesatarisht e përgatitur për reformën e administratës publike. Progres është bërë progres i mirë, veçanërisht me zbatimin e kornizës Për SRAP, konsultimin e përmirësuar publik dhe rritjen e transparencës në politikëbërje, si në fushën e zhvillimit dhe koordinimit të politikave. U morën hapa për të adresuar emërimet e pretenduara të politizuara. Sidoqoftë, nevojiten përpjekje të mëtejshme për të rritur llogaridhënien e administratës dhe për të parandaluar politizimin e saj. Respektimi i parimeve të transparencës, meritës dhe përfaqësimit të drejtë mbetet thelbësor.

Raporti i vitit 2020: Republika e Maqedonisë së Veriut është e gatshme për reformat në administratën publike. Është arritur përparim në drejtim të përmisimit të transparencës, me miratimin e Strategjisë për transparencë e vitit 2019-2021, operacionalizimi i portalit të hapur për të dhënat e Qeverisë dhe publikimi i të dhënave për harxhimet shtetërore. Raportete për monitorim dhe zbatim të SRAP dhe Programën për reforma për menaxhim me finansat publike ishin të përgaditura dhe të shoqëruara me aktivitete të përkatëse. Sigurimi i respektimit të parimeve të transparencës, merita dhe përfaqësimi i drejtë mbetet thelbësor.

3.6 Raportet për vlerësimet nga SIGMA

Si iniciativë e përbashkët e OSBE-së dhe Bashkimit Evropian , SIGMA⁴⁹ tregon se institucionet duhet të ju sigurojnë qytetarëve qasje të lehtë deri te informacionet për shërbimet publike. Komunikimi dhe veprimi i institucioneve duhet të jetë i kapshëm edhe nëpërmjet kanaleve elektronike , kurse ueb sajtet zyrtare edhe materialet e ndryshme të shkruara nga institucionet duhet të përmbajnë kontakt informacione të sakta, drejtime të qarta për shërbimet, si dhe

⁴⁹Si iniciativë e përbashkët e OSBE-së dhe Bashkimit Evropian ,SIGMA (Përkrahje për përmisimin e drejtimit dhe menaxhimit në organizatat publike) ka rëndësi kruciale ti përforcojë themelet e përmisimit të menaxhimit të sektorin publik edhe me atë të përkrah zhvillimin socioekonomik nëpërmjet ndërtimit të kapaciteteve të sektorit publik , përmisimin e menaxhimit horizontal dhe përmisimin e dizajnit dhe zbatimin e reformave në administratën publike, duke kyçur dhe përcaktimin e prioriteteve adekuate , ndjekjen e tyre dhe buxhetin.

informacione për të drejtat dhe obligimet e qytetarëve dhe institucioneve gjatë dërgimit(isporaka) të shërbimeve publike.

Te parimet⁵⁰ të saja për administratën publike SIGMA jep rekomandime, që administrata publike dhe reforma e saj duhet të ketë rol fundamental në integrimin e procesit , të bashkimit Evropian , ashtu që do të mundësojë zbatimin e reformave kyçe dhe do të organizojë dialog efikas negocues. Aftësia e pushtetit ekzekutiv që të jep shërbime të qarta dhe të nxis konkurrencën dhe zhvillimin e evendit mvaret nga ekzistimi i një administrate publike funksionale që është kusht për një sundim demokrat dhe transparent.

Kriteret e zgjerimin e Bashkimit Evropian e theksojnë nevojën e shtetit të ndërtojnë AP me kapacitete që të ndjekin parimet e një administrate të mirë dhe në qasje efektive të transferojë dhe zbatojë të drejtën e Bashkimit Evropian (*acquis communautaire*).

Duke pasur parasysh kandidaturin për anëtarësim në Bashkimin Evropian , RMV në dekadën e fundit ka ndërmarr reforma të rëndësishme për përmisimin e administratës publike , veçanërisht të shërbimeve publike. Sipas treguesëve të SIGM-ës nga Raporti Monitorues i shtetit i vitit 2017⁵¹, është orientimi i administratës publike kah qytetarët, kualiteti si dhe qasja deri tek shërbimet publike në RMV është përafërsisht ose mbi vlerat mesatare të Ballkanit Perëndimor.⁵² Mirëpo , si pjesë e e reformave lidhur me anëtarësimin drejt BE, Strategjia për reforma në administratën publike për periudhën e viteve 2018-2022 theksin e vëndon në përmisimin e kualitetit dhe qasjen drejt shërbimeve për të gjithë qytetarët.

⁵⁰[http:// www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm](http://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm)

⁵¹Monitorin Report: The Principle of Public Administration , SIGMA , 2017 , <http://bit.do/eQf9i>.

⁵²Shqipëria, Bosna dhe Hercegovina, Kosova, Maqedonia e Veriut, Serbia dhe Mali i Zi.

3.7 KONKLUZA

Sa i përket reformës së administratës publike dhe kornizës ligjore mund lirisht të themi se nga aspekti ligjor administrata është e rrumbullakësuar. Kornizat e administratës janë venduar që nga fillimi me miratimin e Strategjisë për reforma në administratën publike tëviti 1999 ku edhe janë vendosur themele e administratës. Duke pasur parasysh se pas kësaj Strategjie janë sjellur edhe tjerat për të cilat gjithashtu ka pasur edhe Plan Aksional për zbatim mund të konkludohet se në masë të madhe reformat edhe janë zbatuar.

Në bazë të raporteve mbi zbatimin e Strategjive, ekziston një numër i sfidave të cilat e kanë vonuar zbatimin e tyre dhe këto sfida duhet njëkohësisht të jenë objektiva për t'u zgjidhur nga institucionet përkatëse në mënyrë që të ketë një zbatim më të mirë të objektivave të strategjive:

- Ka patur mungesë të buxhetit në përmbushjen e disa aktiviteteve sipas planit të veprimit, kryesisht në dy fusha: 1) mungesa e buxhetit për zbatimin e sistemit të ri të pagave sipas klasikifimit të ri të vendeve të punës; 2) mungesa e buxhetit në fushën e platformës së interoperabilitetit, lidhja e sistemeve fazë pas faze sipas planit të veprimit;
- Vonesat në miratimin e pakos ligjore, përkatësisht katër ligjeve kyçe për reformën e administratës publike të cilat janë në procedurë që janë: Ligji për të punësuarit në sektorin publik, Ligji për nëpunësit administrative, Ligji për punën dhe organizimin e administratës shtetërore dhe Ligji për shërbimet e larta udhëheqëse. Kët katër ligje që pritet të miratohen së shpejti do të rrumbullakësojnë kornizën ligjore dhe do ketë ndryshime të shumta që do të përforcojnë rolin dhe funksionin e administratës shtetërore.

IV KAPITULLI I KATËRT- Menaxhmenti i cilësisë në sektorin publik-aplikimi praktikave ndërkombëtare në kontekstin e Republikës së Maqedonisë së Veriut.

4.1 ISO- standardet

ISO do të thotë Organizata (ose Enti) Nderkombëtare e Standartizimit. Për sektorë të prodhimit ose ekonomik kjo Organizatë përpunon dhe publikon rregulla ndërkombëtare. Për referimin e sistemeve të menaxhimitë cilësisë, janë rregulla, kritere të jashtme, strukturat e organizimit të

sektorit privat , këto subjekte duhet të marrin mësim për një drejtim më të dobishëm për tregun.

Kryesisht tek besimi bazohet certifikimi, ne besueshmerin e entit, besimi ne plotesimin e vete norme , që e dërgon certifikimin. Hulumtimet për një përcaktim të normave ndërkombëtre na qojnë në rritjen e tregëtisë mes shteteve në shekujt XX e XXI. Një shërbim ose produkt lprodhuar në një vend dhe pra prodhimi i mallrave sipas normave të ndryshme të prodhimit , kërkesat e një vendit tjetër nuk plotësohen . Kjo mungesë homogjeniteti rrit pengesat për tregëtinë rritrezikun e këmbimit të pabarabartë mes vendeve.

Federata Ndërkombëtare e Standartizimit është themeluar në vitin 1926 kurse ende emërohet Federata Ndërkombëtare e Standartizimit.

Standartizimi i normave për inxhinierine mekanike ishte qëllimi i kësaj organizate. Gjatë Luftës së Dytë Botërore ky organizimin ndaloi së ekzistuari. Nga 25 vende në Londër u mbledhën në 1946, delegatë, për të bërë themelet e një organizatë të re ndërkombëtare të standartizimeve, nisi aktivitetin e tij në aty në vitin 1947 ky entitet i ri, ISO. Vjen nga fjala greke Etimologjia e ISO “isos” që d.m.th “e barabartë”.

Sekretariati qendror i saj ndodhet në Zvicër në Gjenevë. ISO, është një organizatë jo qeveritare, që në mënyrë vullnetare prodhon standarde normative. Duke i ikur definimit nga konceptet e produktiviteti, shëndetësia, sigurimi si dhe ambienti, duke mundësuar blerjen dhe tregëtimin e mallërave në të gjithë botën dhe në një këndvështrim më të ngushtë, duke mundësuar shkëmbimet mes ndërmarrjeve tregtare, rregullat e ISO caktojnë në nivel ndërkombëtar standardet për aspekte të ndryshme.

4.2. Modeli europian për menaxhim total të cilësisë

Koncepti i cilësisë ka filluar nga vitet 50-të dhe 60-të të shekullit njëzetë , kontrolli i cilësisë në vite të cilat në procedurat e inspektimit të produkteve dhe shërbimeve ishte ndër çështjet

kryesoreduke synuar gjetjen dhe eliminimin e defekteve dhe përmirësimin e tyre. Për kërkesat që dalin nga standardet ISO 9001:2015 kontrolli i cilësisë në këtë kohë definohej si çështje teknike dhe si aktivitet operacional. Koncepti që u zhvillua në drejtim të sigurisë së cilësisë në vitet në vijim u bë gjithnjë e më shumë i pranishëm duke pasur parasysh që kjo qasje më shumë fokusohej në përmirësim dhe korrigjimin, në vitet 1970- të dhe 1980-të. Sigurimi i cilësisë nënkuptonte të gjitha aktivitetet e planifikuara dhe sistematikisht të implementuara brenda sistemit të cilësisë. Këto aktivitete u konsideruan të nevojshme për të ofruar siguri në përmbushjen e detyrave të kërkuara në kuadër të standardeve përkatëse.

Sipas konceptit të udhëheqjes publike tema e udhëheqjes eficient, e fakteve të shërbimeve në Institucione Publike (New Public Management) bëhet gjithnjë e më tepër si çështje thelbësore në programet e qeverive të shteteve në tranzicion, që nga momenti kur koncepti i procesit të reformës intensive dhe i ndryshimeve të mëdha në sektorin publik u zhvillua si i tillë nga Pollit (2004) & Bouckaert (2000). Kur bëhet fjalë për menaxhim eficient dhe efikas të shërbimeve në Institucione Publike, sipas Pollit dheksi (2005) Ingraham-it, Joyce-s , Donahue-s (2003) duhet vendosur në zbatimin e teknikave të menaxhimit (të sektorit privat) për të rritur efikasitetin dhe efektivitetin e shërbimeve publike. Thënë thjesht, menaxhim efikas dhe efektiv i shërbimeve, sipas konceptit të udhëheqjes, do të thotë kapacitet për të zhvilluar, menaxhuar cilësinë të shërbimeve në përpuethshmëri me teknikat, instrumentet apo standardet specifike bashkëkohore. Një nga faktorët kyç që kanë të bëjnë me përmirësimin e efektivitetit , efikasitetit udhëheqjes të kualitetit të shërbimeve tek institucionet Publike tek vendi në ditët e sotme është dhe implementimi i Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë (SMC) sipas Standardeve Ndërkombëtare ISO 9001:2015.

Si definicion, me termin ‘Cilësi’ Organizata Ndërkombëtare për Standardizim (ISO) sipas standardit ISO 9001:2015 i referohet “shkallës deri tek e cila një bashkësi e karakteristikave thelbësore i përmbush kërkesat”. Nga ana tjetër, po të kemi në konsideratë përkufizimet e a)

Laohavichien et al (2009) mbi rolin e leadershipit, përkufizime në të cilat pohohet se një lider ndikon drejtpërdrejt në cilësinë e organizatës nga format e udhëheqjes, si edhe b) Schutz dhe Ravasi (2006), për kulturën organizative, të cilët pohojnë se, kultura organizative është një grup i mendimeve të përbashkëta që udhëheqin atë që ndodh në organizata, duke përcaktuar sjelljen e duhur për situata të ndryshme, do të jetë e qartë dhe ajo çfarë do të kuptohet me Menaxhim të cilësisë (si edhe faktorët kryesorë të cilët ndikojnë në implementimin e SMC-së) në Institucione Publike.

Evoluimi i konceptit të cilësisë dhe Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë “Excellent Organisations” nga studiuesit e administrimit public dhe prej institucioneve publike është fraza bashkëkohore më e debatuar. Megjithatë ky koncept duket që vazhdon të jetë akoma një objektiv i synuar, por i vështirë për t’u vënë në jetë nga pjesa më e madhe e institucioneve publike në vendet e zhvilluara të botës. Kur flitet për ekselence të institucioneve publike nënkuptohet arritja e atyre niveleve të performancës që përmbushin ose tejkalojnë nevojat e të gjitha grupeve të interesit në sistem. Duke pasur parasysh të mirëqenë operimin në përputhje me standardet ndërkombëtare ISOe gjithë kjo lidhet me performancën cilësore të këtyre institucioneve. Shumica e madhe e teorive dhe autorëve ky studim merr parasyshëduke filluar që nga Juran (1979) dhe si përdorim koncepti i tij bazuar në përshtatshmërinë e deri në Standardet Ndërkombëtare të cilësisë ISO 9001:2015. Autorë tjerë të rëndësishëm, gjatë kësaj periudhe, që kanë trajtuar konceptin e cilësisë janë: Crosby (1979) dhe këndvështrimi i tij mbi cilësinë si domosdoshmëri e përputhjes me kërkesat; Demingu (1982) sipas të cilit Kualiteti lidhet me shkallën e parashikimeve së njëtrajtësisë dhe varësinë nga kosto e ulët dhe e përshtatshme për tregun; Feigenbaum (1983) i cili kualitetin e konceptoi si thelbësore në mënyrën e menaxhimit të organizatës; Oakland (1989) i cili cilësinë e trajton si përputhshmëri me kërkesat e klientit etj. Nga tjetra ana, kur flitet në sektorin public për cilësi, i përkushtohemi programeve të modernizimit (Sotirakou dhe Zeppou, 2004); menaxhimit të ri public si koncept (Soyen dhe Shaw, 2002); idesë së transformimit të identitetit të organizatave publike (Ingraham, Selden 28 dhe Moynihan, 2000); konceptit të rishpikjes së qeverisjes në administratën publike

(Frederickson, 1996); analizimit të llogarive të transaksioneve dhe reformave në sektorin publik (Mc Namara, 1995); koncepteve të decentralizimit, liberalizimit dhe delegimit (Boyle, 1995); konceptit të qytetarit si klient i shërbimeve publike me të drejta të plota për kërkesë llogarie (Walsh, 1994). Te klientët për teorinë menaxhimi i cilësisëpërqendrohet nga qasja Deming si masë tëarritjeve. Në këtë kuptim, " duhet të merren seriozisht idetë konsumatorët dhe të transformohet në informacione vepruese për të vlerësuar ndikimin e përpjekjeve të përmirësimit dhe për të përforcuar fokusin drejt konsumatorëve brenda organizatës. Për të arritur kënaqësinë e konsumatorit, procesi i cilësisë duhet të përmirësohet vazhdimisht derisa kërkesat e konsumatorëve të jenë plotësuar. Një përpjekje për të sqaruar fokusin drejt konsumatorëve shpesh kërkon përgjigje të qarta për pyetjet e mëposhtme të përgjithshme: Kush janë "konsumatorët"? Si mund t'i mbajmë konsumatorët e kënaqur? Çfarë i bën konsumatorët të zgjedhin një produkt mbi tjetrin, kur cilësia është e barabartë? Si mund t'i mbajmë konsumatorët dhe t'i bëjmë konsumatorë të përditshëm? Si mund të matet cilësia? Si mund të përmirësohet procesi në mënyrë të vazhdueshme? Si ta kuptojmë që ne po bëjmë gjërat që nuk janë të drejta? Si mund të shmangim gabimet që ne nuk i njohin? A kemi mbështetjen dhe angazhimin nga udhëheqja e lartë e organizatës në misionin e cilësisë? Nga Crosby, Deming, Feigenbaum, Ishikawa, dhe Juran, këto çështje themelore janë trajtuar në ditët e para të lëvizjes drejt menaxhimit total të kualitetit. Crosby (1979, 1992) këshillojnë se duke bërë gjërat e duhura së pari mban të ulët koston e një shërbimi ose të një produkti. Ai argumenton se kostoja e cilësisë është shpenzim i mosbërjes së gjërave të duhura. Veç kësaj, në termin shkencor njihet 29 Crosby thekson, nga çdo person në një organizatë që duhen kuptuar " Menaxhimit të Cilësisë katër komponentët absolutë ",: (1) "Konformiteti me kërkesat do të thotë cilësia", dhënien e instrumenteve përkatëse punonjësve për t'i përmbushur ato dhe me menaxhimin dhe vendosjen e kërkesave ; (2) "Cilësia vjen nga parandalimi" dhe jo përmes inspektimit; (3) " që nënkuptojnë mundësisht zero defekte standardet e performancës së cilësisë," dhe (4) kosto e cilësisë ose e " çmimi i jokonformitetit është matjes të cilësisë " (Crosby, 1992: 36). Deming (1986) definon se cilësia është çdo gjë që klientët, në rastin tonë Deming (1986)presin qytetarët.Për të bërë plane për të ardhmen,ai inkurajon drejtuesit amerikanë të parashikojnë probleme për eliminimin e mbeturinave. Për ta bërë këtë, pra për të

avancuar sistemet e cilësisë, ato duhet të projektohen dhe të jenë të planifikuara. Për të përfshirë të punësuarit në procesin e vendimmarrjes ai nxit kompanitë.

Feigenbaum (1991) për t'u ballafaquar me konkurrencën beson investimi më i mirë është cilësia. Ai e përcakton cilësinë si një mënyrë të menaxhimit dhe kënaqësitë e konsumatorit, kostot më të ulëta dhe efektiviteti i burimeve njerëzore janë të varur dhe lidhen drejtpërdrejt me kontrollin e cilësisë. Me qëllim përmirësimit të procesit të kontrollit të cilësisë, ai thekson aspektet kritike të planifikimit të kujdesshëm, reagimet e konsumatorëve, si edhe përdorimin e mjeteve statistikore.

Ishikawa (1991) mbi konceptin e kontrollit të cilësisë totale e ka krijuar qasjen e tij të cilësisë sipas Feigenbaum-it. Ai e përcakton kontrollin total të cilësisë si sistem i metodave të prodhimit që prodhon mallëra dhe shërbime të cilat plotësojnë nevojat e konsumatorëve duke përmbushur standardet e cilësisë përkatëse. Ai e definon cilësinë si pjesëmarrjen e krejt punëtorëve nga lart poshtë në mënyrë që krejtë punëtorët të kenë një rol më të madh për të luajtur. Ai, gjithashtu, beson se cilësia fillon me klientët dhe që punëtorët duhet të fuqizohen për të ndërmarrë përpjekje për përmirësim, përpjekje që plotësojnë nevojat e konsumatorëve. Tjetër autorë Juran (1988, 1989) bënë kriteret e tij të cilësisë rrethplanifikimit të praktikave të cilësisë, kontrollit të cilësisë, dhe rregullime të cilësisë. Ashtu si edhe Demingu, ai beson se konsumatorët duhet të jetë fokusi i planifikimit të cilësisë. Deming dhe Sikur, e veqon nevojën për menaxhim të vazhdueshëm të përmirësimit të procesit në prodhimin shërbimeve edhe mallrave cilësore drejt konsumatorëve në organizata të fokusuara. Sigurimi i matjeve që vlerësojnë koston dhe efektivitetin e programit të përmirësimit të cilësisë, Juran cakton se udhëheqësit duhet të caktojnë standardet e cilësisë. Për të arritur performancën menaxheriale Juran shpreson se kriteret e tij ofrojnë sugjerime praktike për organizatat, udhëheqje të duhur e të bazuar në sisteme të mirëmenaxhuara të cilësisë, dhe qëllime strategjike. Ai parashikon se në këto raste organizatat përfundimisht synojnë arritjen të korporatëse një kulturë të re në të cilën përmirësimi i cilësisë do të jetë pjesë e strategjisë për secilin udhëheqës.

Cilësia paraqet sistem metodash dhe mënyrash të cilat paraqesin tërsi ekonomike prodhon të mira si dhe shërbime, që përmbushin kërkesat të klientëve ISO (1994) Tërësia e karakteristikave është cilësia e organizatës, që synon të përmbushë në mënyrën më të mirë të mundshme nevoja të deklaruara ose të nënkuptua.

Në vitet e fundit niveli i lartë i shpenzimeve publike në shumë vende dhe nevoja për të dhënë shërbime publike me kualitet të lartë dhe me kosto minimale ka rezultuar në një nevojë për të vlerësuar sesi operon ky sektor dhe rishikimi i programeve të ndryshimit, që shpesh quhen edhe si programet e modernizimit. Prej faktorëve të jashtëm ka ndodhur e tëra kjo, në fillim rritja e koston së lëndëve djegëse që në 1970-ën, ndikimi i informative në shoqëri, globalizimi, ndryshimet demografike dhe rritja e numrit të të papunëve, të cilët gjithnjë e më tepër po ushtrojnë një presion të vazhdueshëm mbi institucionet publike (Sotirakou dhe Zeppou, 2004). Ideja se institucionet publike kanë nevojë për përmirësim nuk është e re dhe është një klishe që e dëgjojmë më së shumti nga politikanët dhe analistët politikë. Është fakt gjithashtu se gjatë viteve të fundit, institucionet publike janë përballur me kritika të vazhdueshme për mosefiçencë dhe kosto të lartë që nuk justifikojnë shërbimet e përftuara. Edhe pse shihet si i domosdoshëm ky modernizim i sektorit publik, sërish ka shumë pak evidencë për të realizuar një transformim të sukseshëm të tij. Si kusht për të pranuar hyrjet e reja në BE Organizata për Bashkëpunim Ekonomik dhe Zhvillim, synon të nxisë Menaxhimin e Ri Publik në tërëvendet anëtare të BE-së (Soyen dhe Shaw, 2002) . Miratimi i MRP-së duke rritur numrin e vendeve në mbarë botën, që kanë filluar të aplikojnë këtë gjë, është paraparë si një nga tendencat më të dukshme ndërkombëtare në AP (Hood, 1991). E gjitha kjo ka filluar që të paraqitet si trend i ri i cili do të vërë theksin në ravijëzimin të një organizimi të ri të menaxhimit të administratës publike. Duke pasur parasysh një studim të reformave gjatë sektorit publik tek Zelanda e Re dhe Australi , McNamara (1995) si një zgjedhje teorike publike, teori agjencie, analize të koston transaksionare dhe menaxhim të ri public thekson mbështetjet teorike të reformave në sektorin publik.

Propozimi I një rol minimal për shtetin, teoria e zgjedhjes publike -, agjencive për kompetencat e politikanëve , si dhe me qytetarët që kanë lirinë maksimale nga shtrëngimi i shtetit. Teoria e

agjencisë- e bazuar në një parti kryesore, duke hyrë në një kontratë me një tjetër, agjentin, për kryerjen e detyrave të caktuara. Analiza e kostos së transaksionit - sugjeron se maksimizimi i vlerës është arritur nga ulja llogarisë së transaksionit paraqet një bazë e dobishme për vlerësimin nëse duhet qeveria me ofru shërbime të drejtpërdrejta ose të kontraktojë me privat sektorin. Falë punës të Taylor-it te sektori që ai e analizon që është sektori privatmenaxhimi i ri publik - i përkushtohet zgjerimit të menaxhimit shkencor kah fundi I shekullit 19-të , dhe sektori publik thekson se është një grup i përgjithshëm i teorive përsektorin privat, teoritë që mund të jenë të pranuar për publikun, dhe sektorin privat. Menaxherializmi është transformuar në atë që tani e tutje e kanë quajtur " Menaxhim Publik i Ri ". Boyle (1995) ka analizuar tri parimet, ngadecentralizimin,shkollën e mendimit udhëheqës ,liberalizimin e delegimin.

4.3 Vlerësimi i ekulibruar

Vlerësimi individual i performancës të stafit është një funksion i menaxhimit të burimeve njerëzore (MBNj) që u bë shumë i njohur ndërmjet akademikëve dhe praktikantëve në rrjedhën e Udhëheqjes së re publike kohëve të fundit, poashtu një nga më të fuqishmetvlerësohet njëkohësisht ndër praksat një nga praktikat më komplekse të burimeve njerëzore.Në qendër të gjithë sistemit të menaxhimit të performancës në një organizatëështë vlerësimi individual i performancës sëpersonelit, ku është menaxhimi i performancës “mënyrë udhëheqje që inkorporon gjithashtu shfrytëzon informatën për marrjen e vendimeve ”⁵³ . Koordinimi i performancës formon një sistem të plotëduke bërë sëbashkutë gjitha informatat thelbësore organizative ani pse menaxhimi i dëshirës ashtu edhe vlerësimet paraqiten të llojllojshme.

Vlerësimi individual i performancës të stafit në Maqedoni është rregulluar me Ligjin e ri mbi Zyrtarat Administrative,që nga viti 2015 zëvendëson ligjin e vjetër për të punësuarit civil i miratuar në vitin 2000. Në vitin 2005 VIPS ka qenë i prezantuar tek vendi ynëme ndihmën e

⁵³ Van Dooren, W., Bouckaert, G. and J. Halligan. 2015. Menaxhimi i Performancës në Sektorin Publik.

projektit nëReformat e Administratës Publike,me Rregulloren për vlerësim të performancës që ishte një metodë më e thjeshtë e rregulluar.Aty kah 2015 mënyra e re e vlerës ndryshoi metodikën erëndomtë dhe transformoi atë në një formë të komplikuar me shumë komplikime në zbatim të cilat do të diskutohen më tutje. Rrjedhimisht, Strategjia e re për Reforman në Administratën Publike (2018 –2022) parasheh ndryshim thellësor në qasjen ndaj VIPS, megjithatë,në kohën e shkrimit të këtij dokumenti, masat reale të ndryshimeve nuk dihen ende .Sidoqoftë, një nga qëllimet është thjeshtëzimi i procesit për të ndërtuar një sistem efikas me kriteret dhe procedura të përkufizuara qartë. Pësimi i ndryshimit të formës të VIPS në Prilli i vitit 2018 në këtë drejtimështë hapi i parë. Duke u përvargaditut për propozimin, për të vendosur elementetduhet bërëkujdes për shpërblimin e bazuar në performancë ashtu që të mund të lidhet me sistemin e pagave në fazat e ardhshme të procesit të reformës të administratës publike.

4.5 SIGMA

Komisioni Evropian i kushton vëmendje të veçantë reformave në administratën publike duke i përcaktuar gjashtë fusha kyçe, në të cilat është i domosdoshëm progres në procesin e zgjerimit të Bashkimit Evropian. Të reformave këto gjashtë fusha, të caktimit të parimeve të administratës publike, të cilat Komisioni Evropian i përcakton.Kriteret e administratës publike në mënyrë të hollësishme e përceptojnë konceptin e sundimit të mirë, si përcaktues të cilët duhet t'i përmbushin vendet gjatë procesit të integritetit në Bashkimit Evropian. Parime e administratës publike janë zhvilluar nga ana e SIGM-ës, në bashkëpunim me Komisionin Evropian, dhe përdoren nga Komisioni Evropian për vëzhgimin e reformave në administratën publike nga ana e vendeve – candidate në Bashkimin Evropian. Inicijativë e përbashkët e Bashkimit Evropian dhe Organizatës për Bashkëpunim dhe Zhvillim Evropian (OECD). Përndrysheështë SIGMA e formuar në vitin 1992, e cila fokusohet në reforma të administratës publike dhe mbështetje për vendet në vendosjen e administratës publike profesionale.

Vetë parimet përmbajnë edhe kornizë përmes së cilët ndiqet përparimi i vendeve në procesin e vendosjes së administratës publike profesionale, duke i shfrytëzuar indikatorët sasior dhe cilësor për vëzhgim.

Fushat kyçe të definuara në Parimet e administratës publike janë si vijojnë:

1. Korniza strategjike e reformave të administratës publike
2. Zhvillimi dhe koordinimi i politikave
3. Shërbimi publik dhe menaxhimi me resurset njerëzore
4. Llogaridhënia
5. Sigurimi i shërbimeve
6. Menaxhimi me financat publike.

Standardet e përpiluara për qeverisje të mirë nga ana e SIGMA janë dedikuar, para së gjithash për institucionet qendrore shtetërore, të cilat i udhëheqin reformat e administratës publike në nivel qendror.

4.5KAF

KAFnga mësimet për tërëjetën kapër qëllim tëbëjë përmirësimin, të vërtetën, komparitivitetinsi dhe mundësinë e kualifikimeve të individëve. Shënimi i 10 vjetorit të KEK-utështë publikuar kjo borshurë, si mund të përdoret ai dhe kush përfiton prej tij, dhe ofron një përmbledhje të kuadrit në përgjithësi. Gjithashtu në të theksohen arritjet e KEK-ut gjatë 10 viteve të fundit dhe një vështrim hidhet drejt së ardhmes.

Gjatë të gjithë jetës (KEK) synon të përmirësojë transparencën, krahasueshmërinë mundësinë e e individëve gjatë kualifikimit.Ashtu siç janë paraqitur në rezultat gjatë mëimit në rritjen e niveleve të aftësisë,si një kornizë e përbashkët reference e kualifikimeveKEK-u u formua në vitin 2008. Sistemet e ndryshme të kualifikimeve dhe niveleve të tyre si mjet konvertuesshërben.Në dobi të saj synimi është te studentët , punonjësit , punëkërkuesve, punëdhënësve, sindikatave,

ofruesve të arsimit dhe formimit, organeve të njohjes së kualifikimeve, autoriteteve qeveritare dhe organizatave ndërkombëtare.

Në rishikimet e vitit 2017⁵⁴ rekomandimi i KEK-ut përqenë gati për sfidat e ardhshme për të tu përshtatur me realitetin e sotëm. Për të formuar transparencën dhe besim reciprok në tabelën e kualifikimeve në Evropë, ka ruajtur objektivat bazë rishikimi i tij, të rëna dakord një dekadë më parë. Rishikimi ishte një prej 10 veprimeve kyçe të Axhendës së Re të aftësive për Evropën, që ka për synim të përmirësojë cilësinë dhe përshtatshmërinë e krijimit, duke i bërë aftësitë më diversitare duke përmirësuar inteligjencën⁵⁵. Një prej kornizave ashtu si tregon emri, KEK-u poashtu është ndihmesa gjatë aplikimit të kriterëve kyçe europiane të drejtave sociale⁵⁶. I pari i 20 parimeve të Shtyllës është që gjithsecili ka të drejtën për arsim cilësor dhe gjithëpërfshirës, formim dhe mësim gjatë tërë jetës, për të fituar aftësi dhe për të ruajtur që i ndihmojnë ata të marrin pjesë krejtësisht në vend dhe të udhëheqin me vendin gjatë tranzicionit sa i përket tregut të punës.

Gjatë diversiteteve qëllimesh shërbejnë kualifikimet. Sepse u tregojnë punëtorëve çka nevojitet të dine, si dhe të kenë të qartë mbajtësit e tyre. Gjithashtu ato janë të nevojshme për të vlerësuar profesione të caktuara. Ato gjithashtu ndihmojnë institucionet e arsimit dhe formimit të përcaktojnë nivelin dhe përmbajtjen e të mësuarit të fituar nga një individ. Ato janë gjithashtu të rëndësishme për personat si shprehje e arritjeve personale. Cilësitë kanë një vend të posaçëm në ngritjen e punësimit, lehtësimit të lëvizshmërisë dhe përmirësimit të aksesit në arsimin e mëtejshëm. Cilësitë paraqiten në tipin e vërtetimeve dhe diplomave të cilat jepen pas mbarimit të arsimit, si dhe gjatë rrumbullakësimit të mësuarit dhe (ndonjëherë) punës. Ajo se çka përmbajnë dhe statusi i kualifikimit që paraqitësi pjesë e një kornize me siguri cilësie janë burime informacioni të besuara. Veprimi i tyre është si në formë valute që individët mund t'i përdorin për qëllime punësimi ose të mësuarit.

Suazat e kualifikimit i ndan kualifikimet sipas një table kriteresh për nivele të specifikuar të mësuarit të arritura. Ajo synon të integrojë dhe koordinojë kualifikimet, si edhe të përmirësojë

⁵⁴ 2018-80078-0-1, në kohë të përfunduar 6.12.2018

⁵⁵ 2018-80078-0-1, me afat përfundimtar 6.12.2018

⁵⁶ 2018-80078-0-1, me afat përfundimtar 6.12.2018

transparencën, qasjen dhe cilësinë e kualifikimeve në lidhje me tregun e punës, sistemin e arsimit dhe të formimit, si dhe shoqërinë civile. Kualifikimet japin përkrahje të mësuarit tërë kohën (pra, kjo përfshin gjithë veprimet e mësimit që realizohen tërë jetën), me synimin e përmirësimit të njohurive, aftësive dhe kompetencave brenda një perspektive personale, civile, shoqërore dhe/ose të lidhur me punësimin.

Këto janë Instrumentet evropiane dhe ndërkombëtare që mbështesin njohjen e kualifikimeve:

- Instrument i përiadresohet njohjes së kualifikimeve profesionale në Bashkimin Evropian, duke u dhënë mundësinë profesionistëve të lëvizin përmes kufijve dhe të praktikojnë profesionin e tyre ose të ofrojnë shërbime jashtë vendit ⁵⁷;
- Konventa e njohjes së Lisbonës paraqet marrëveshje ndërkombëtare që udhëhiqet prej UNESCO dhe Këshillit të Evropës, që jep mundësi për njohjen e kualifikimeve akademike në Evropë dhe më tej;
- Rrjeti ENIC/NARIC network është një rrjet me qendra kombëtare lartë për të lidhur drejtpërdrejt institucionet dhe qytetarët me njohjen e kualifikimeve akademike.

4.7 KONKLUZA

-ISO paraqet zhvillimin më të madh në botë të kriterëve të jashtëme. Standardet ndërkombëtare ofrojnë specifikimet më të fundit për produktet, shërbimet dhe praktikën më të mira. Kjo e bën industrinë më efikase dhe efektive. Këto standarde paraqiten duke faleminderuar konsensusin botës, dhe ato paraqesin ndihmesë në kalimin e pengesave.

- Gjenezë e kriterëve ISO ato i bën implementues për më shumë orgnaizata, duke mos u mvarur nga madhësia dhe tipi i biznesit. Kuadri lejon organizatat të hartojnë dhe implementojnë sisteme në një mënyrë që i përshtatet më mirë nevojave të tyre. Çdo organizatë mund të

⁵⁷ 2018-80078-0-1, me afat përfundimtar 6.12.2018

përqendrohet në arritjen e qëllimeve të veta dhe nuk ka pse të plotësojë kërkesat që nuk përputhen mirë.

KAPITULLI IV -Hulumtimi empirik mbi analizën e praktikave të menaxhmentit të ri publië në administratën publike në Republikën e Maqedonisë së Veriut

5.1 Metodologjia e kërkimit përfshinë mbledhjen e të dhënave relevante nga metoda të ndryshme kërkimore dhe përpilimin e të dhënave në mënyrë që të analizohen të dhënat, që të arrihet ndërtimi i duhur i projektit hulumtues. Metodot hulumtuese të cilat janë përdorur në këtë punim janë:

Metoda kualitative (cilësore) – kjo metodë në këtë hulumtim ka të bëjë me kategorizimin që nuk janë numerike, derivohet me fjalë, mund të kenë tipare fizike, të pa standardizuara që rëndom shprehen në kategori dhe duke përdorur teknikat e konceptualizimit. Kjo metodë përcaktonë sasinë e të dhënave dhe të përgjithësoj rezultatet nga një mostër të të dhënave. Përparësi e kësaj metode është veçanërisht efektive për të studiuar delikatesat dhe avantazhet e hulumtimit kualitativ që është fleksibilitet që kjo metodë lejon.

Metoda statistikore – përfshinë mbledhjen, klasifikimin, organizimin, analizimin dhe interpretimin e informatave numerike me qëllim të marrjes së vendimeve efikase. Në këtë metodë kemi bërë mbledhjen e të dhënave nga ana e librave të botuara nga autorët ndërkombëtarë, literatura të cilat janë marrë nga web-faqet e besuara në internet. Këto hulumtime i kemi përpunuar dhe e kemi bërë prezantimin e të dhënave në shqyrtimin e literaturës.

Në bazë të metodave të përdorura hulumtimi do të orientohej me theks të veçantë drejt risqeve të cilat do të ndikojnë në reputacionin e institucioneve financiare. Bazuar në

hulumtimin e bërë kemi arritur në një fazë për të kuptuar kuadrin teorik duke përfshirë hipotezat e përgjithshme si dhe të dhënat e mbledhura nga shqyrtimi i literaturës.

5.2 Lënda e hulumtimit

Një administratë publike dhe praktikat e menaxhmentit të ri në administratën publike në Republikën e Maqedonisë së Veriut janë thelbësore për krijimin dhe ruajtjen e besimit ndaj qeverisë, dhe për krijimin e reformave të nevojshme strukturore për rritjen e standardeve të jetesës në shoqëri. Administrata publike që funksionon ashtu si duhet paraqetparakusht për qeverisje demokratike, transparente dhe efikase. Kjo është një sfidë e njohur për qeveritë e vendeve që synojnë integrimin në Bashkimin Evropian (BE), pasi procesi i anëtarësimit kërkon që të bëhen reforma thelbësore në rrethana financiare që shpesh janë të kufizuara.

Një shërbim civil i menaxhuar në mënyrë të përshtatshme dhe profesionale, planifikimi dhe koordinimi më i mirë i politikave, procedurat e mira administrative dhe menaxhimi më i mirë i financave publike kanë rëndësi thelbësore për funksionimin e shtetit dhe për zbatimin e reformave që nevojiten për integrimin në BE.

Vendet duhet të shtojnë përpjekjet e tyre për të përmirësuar administratat e tyre publike në të gjitha nivelet në bazë të strategjive kombëtare. Për të drejtuar procesin e reformave kërkohet një përkushtim i fuqishëm politik.

Ajo është themeli i funksionimit të shtetit, përcakton aftësinë e qeverisë për të ofruar shërbime publike dhe për të inkurajuar konkurrencën dhe zhvillimin e vendit. Ajo luan gjithashtu një rol thelbësor në procesin e integritit evropian (IE) duke e bërë të mundur zbatimin e reformave thelbësore dhe dialogun efikas të anëtarësimit në Bashkimin Evropian (BE). Prandaj, kriteret e zgjerimit të BE-së njohin dhe theksojnë nevojën që vendet të krijojnë një administratë publike të fortë që ka kapacitetin të zbatojë Parimet e qeverisjes së mirë publike dhe që transponon dhe zbaton *acquis* e BE-së në mënyrë efikase. Për të forcuar fokusin e tij në reformën e administratës publike (RAP), Komisioni Evropian (KE) ka theksuar gjashtë çështje kryesore të

reformës dhe po integron më mirë reformën në procesin e anëtarësimit nëpërmjet Grupeve të Veçanta të RAP-it dhe lidhjeve më të forta me negociatat e anëtarësimit. Këto gjashtë fusha kryesore të reformës përbëjnë bazën e Parimeve të Administratës Publike.

Duke njohur sfidat me të cilat përballen vendet e zgjerimit, KE-ja po forcon mbështetjen e tij për RAP-in. KE-ja synon të shfrytëzojë maksimalisht mekanizmat dhe forumet ekzistuese për të çuar përpara reformat, qoftë përmes strukturave të Marrëveshjes së Stabilizimit dhe Asocimit, negociatave për anëtarësim ose iniciativave të udhëhequra nga KE-ja me synime të qarta për vendet specifike.

Prandaj, lënda e hulumtimit ishte të analizohen praktikat e menaxhmentit të rinë administratën publike në Republikën e Maqedonisë së veriut si zbatohen ato dhe me anë të analizës të vlerësohet efikasiteti i implementimit të tyre.

5.3 Qëllimet e hulumtimit

Reforma e administratës publike (RAP) është një shtyllë e procesit të zgjerimit, bashkë me shtetin e së drejtës dhe qeverisjen ekonomike. Të tri këto shtylla janë të lidhura ngushtë dhe përbëjnë çështje ndër-sektoriale me rëndësi thelbësore për suksesin e reformave politike dhe ekonomike dhe për krijimin e bazës së zbatimit të rregullave dhe standardeve të Bashkimit Evropian (BE-së).

Një administratë publike që funksionon mirë është e domosdoshme për qeverisjen demokratike. Gjithashtu, ajo ndikon drejtpërdrejt në aftësinë e qeverive për të ofruar shërbime publike dhe për të rritur konkurrencën dhe zhvillimin. Reforma e administratës publike duhet të çojë në përmirësimin e transparencës, llogaridhënies dhe efikasitetit dhe të sigurojë një fokus më të madh në nevojat e qytetarëve dhe bizneseve.

Qëllimi i këtij studimi është të eksplorojë dhe ekzaminojë kornizat ekzistuese ligjore në nivel nacional, të analizojë praktikat e menaxhmentit të ri në administratën publike, dhe të propozojë rekomandime dhe konkluzione për përforcimin e kornizave ekzistuese ligjore, hapat

e nevojshme për një administratë që do të ofrojë shërbime publike dhe transparente për qytetarët e Republikës së Maqedonisë së Veriut.

Pika fillestare e hulumtimit ishte përcaktimi i qëllimeve të hulumtimit. Gjatë këtij viti u realizua një proces i mbledhjes së grumbullimit të materialeve. Pas sigurimit të materialit të mjaftueshëm, u bë analiza e burimeve të ndryshme primare dhe sekondare, duke synuar identifikimin, krahasimin dhe sistemimin e pengesave dhe faktorëve të suksesit që po ndikojnë në praktikën e menaxhmentit të ri në administratën publike në Maqedoninë e Veriut. Për më tepër, kjo pjesë përfshiu në analizë të thellë të të dhënave të disponueshme nga burime të ndryshme (informacione përkatëse zyrtare, ligje, raporte, faqe të institucioneve relevante, burime nga internetit dhe dokumente të tjera përkatëse), me qëllim që të përcaktojë karakteristikat më të rëndësishme që lejojnë të shihet pamja reale e reformave.

5.4 Hipotezat e hulumtimit

Në Republikën e Maqedonisë së Veriut, gjatë dekadës së fundit, ka pasur një zhvillim të dukshëm dhe përparim në administratën publike në përgjithësi si pasojë e zhvillimeve socio-ekonomike dhe teknologjike, dhe po ashtu edhe si pasojë e reformave të nevojshme për procesin e anëtarësimit të vendit në BE.

Rrjedhimisht nga këtu janë definuar më poshtë hipotezat që do të shtjellohen në këtë hulumtim.

5.5 Metoda e grumbullimit të të dhënave

Mbledhja e të dhënave është e detyrueshme në mënyrë që hulumtimi të jetë përfunduar. Të dhënat janë të ndara në dy lloje, ato primare dhe ato sekondare. Të dhënat sekondare janë të dhëna që tashmë janë mbledhur për qëllime të problemit në fjalë "(Malhotra dhe Birks 2003).

Lidhur me të dhënat primare, "ata kanë origjinën nga një studiues për qëllimin specifik të adresimit të problemit që merren."⁵⁸

Këto të dhëna mbledhen nga studiuesit individualisht dhe procedura e mbledhjes së tyre është më e shtrenjtë dhe konsumojnë kohë në krahasim me ato sekondare (*Sekaran, 2003*). Një nga metodat më të mira për të mbledhur të dhënat primare është pyetësori, i cili është metoda e zgjedhur për këtë studim të veçantë. Ky është instrumenti më i mirë pasi është më i lirë dhe merr më pak kohë. Për më tepër, përdorimi i një pyetësori nuk mund të çojë në njëanshmëri intervistuesit (*Malhotra dhe Birks, 2003*). Përveç kësaj, ekziston mundësia për të të anketuarëve për t'iu përgjigjur pyetësorëve në lehtësi dhe diskrecion (*Gill & Johnson, 1997*)⁵⁹.

Kjo do të thotë që informacioni i mbledhur gjatë intervistave do të përdoret kryesisht për të përgatitur pyetësorin.

Ky proces zgjati gati 6 muaj ku dhe u përgatitën versionet e para të intervistës dhe sondazhit. Duke u bazuar në gjetjet e hulumtimit dhe analizës së dokumentacionit, një seri pyetjesh për intervistën, pyetësorin dhe metodologjinë përkatëse u hartuan për hulumtimin.

Pjesa e hulumtimit sasior do të realizohet përmes pyetësorit që ka për qëllim të mbledhë informacione në lidhje me një numër temash esenciale siç janë (të dhënat elementare rreth administratorëve publik, thirrjet profesionale, përshkimi i vendit të punës, ndarja e mirëfilltë e vendeve të punës, përvoja profesionale, trajnimet e realizuara etj) si dhe analiza e reformave të realizuara (involvimi i administratorëve në hartimin e politikave dhe koordinimit të tyre, menaxhimin e shërbimeve publike dhe burimeve njerëzore, llogaridhënia dhe transparenca etj). Pyetësori i hulumtimit të këtij studimi përfshinë 14 pyetje që janë të ndara në dy pjesë. Pjesa eparë e pyetësorit ka të bëjë me pyetje demografike, të ndarjes së kategorive profesionale, të përvojës në punë, e tjera. Ndërsa pjesa e dytë ka të bëjë me metodat dhe mënyrat se si nëpunësit shtetërorë janë të kyçur dhe proceset vendimmarrëse dhe në reformat që janë të nevojshme për hartimin e politikave të koordinimit; në menaxhimin e shërbimit politik dhe burimeve njerëzore; llogaridhënia dhe transparenca si dhe ofrimi i shërbimeve dhe mbështetja

⁵⁸Malhotra dhe Birks 2003, f.85

⁵⁹Gill & Johnson, 1997.

për administratën. Në këtë mënyrë, do të identifikohen nëse administrata publike, ndjekin zhvillimet e reja teknologjike dhe cilat janë përfitimet që mund të rrjedhin nga përdorimi i tyre.

Nga ky pyetësor kemi marrë 100 responentë, nga gjithsejtë 170 pyetësorë të dërguar në formë elektronike. Pyetësi është dërguar në formë online dhe nga aty janë nxjerrë rezultatet. Ky lloj i shpërndarjes është në nivel të lartë të anonimitetit, është shumë i lirë dhe të anketuarit mund të përgjigjen pyetjeve shumë lehtë. Për të vazhduar, pyetësi përfshinë pyetje të mbyllura dhe pyetje në formën e shkallës së Likertit, për të shqyrtuar sa fuqimisht pajtohen pjesëmarrësit ose nuk pajtohen me këto pyetje dhe gjithashtu për të shmangur devijimin në përgjigjet e tyre që mund të çojë në keqkuptime. Në këtë mënyrë, të anketuarit mund t'u përgjigjen pyetjeve pa asnjë vështirësi dhe pa kushtuar shumë kohë. Për më tepër, kjo formë e pyetësorit mund të shndërrohet lehtësisht në dizajne numerik, i cili është i përshtatshëm për analiza statistikore që ka nevojë për këtë studim. Përveç kësaj, shkalla e Likertit mund t'i udhëheqë studiuesit më lehtësi në llogaritjen e mjeteve dhe devijimeve standarde të përgjigjeve (Pallant 2001).

Procesi i sondazhit u krye gjatë muajit korrik dhe gusht 2021. I njeiti u përgatit dhe zbatua me sistemin e anketimit në internet të Google (Google forms) dhe përfshiu 100 persona. Bazuar në analizën e të dhënave cilësore dhe sasiore u përgatitën rezultatet si dhe u hartuan përfundimet gjatë periudhës maj dhe qershor 2021.

Gjatë hulumtimit janë përfshirë disa metoda të ndryshme si: analiza dhe sinteza, metoda historike, metoda krahasuese, metoda statistikore si dhe metoda e anketimit të cilat janë përdorur në këtë proces.

5.5 Intervistat me institucione përkatëse

Siç është përmendur në pjesën e metodologjisë, para se të kryhej procesi i studimit, janë realizuar disa intervista me institucionet përkatëse të përfshira në praktikën e menaxhmentit të ri në administratën publike në Maqedoninë e Veriut. Kjo pjesë e studimit ishte e rëndësishme për të marrë perceptimin institucional mbi përmbajtjen reformave si dhe për të marrë sugjerime të mundshme në lidhje me temat që duhet të përfshihen në pyetësin e sondazhit.

Nga intervistat e realizuara është parë që në dekadën e fundit në Republikën e Maqedonisë së Veriut ka pasur një lëvizje në reformat në administratë, mirëpo duke e pasur parasysh që ky është një proces i gjerë dhe kompleks që kërkon një përkushtim të vazhdueshëm, përfshirë kapacitetet financiare, njerëzore dhe teknike që së bashku me kornizën ligjore të arrihet synimi i duhur, në raste të shumta procesi ngec dhe përballet me disa vështirësi.

Çështjet që rezultuan se duhet të përfshihen dhe analizohen gjatë anketimit ishin:

- përfaqësimi gjinor dhe ai etnik në administratë,
- përfaqësimi i kategorive profesionale në administratë,
- përfaqësimi i nëpunësve sipas përvojës profesionale,
- efikasiteti i administratës publike dhe nevojës për t'u reformuar,
- realizimi i reformave në administratën publike
- ndjekja e trajnimeve/aftësimeve profesionale në lidhje me reformat në administratë
- informimi dhe kyçja në reformat e që kanë të bëjnë me “Hartimin e politikave dhe koordinim”, “menaxhimin e shërbimit publik dhe burimeve njerëzore” “Llogaridhënia dhe transparenca” si dhe “Ofrimin e shërbimeve dhe mbështetja për administratën”.
- faktorizimi i nëpunësve shtetërorë në vendimmarrje.

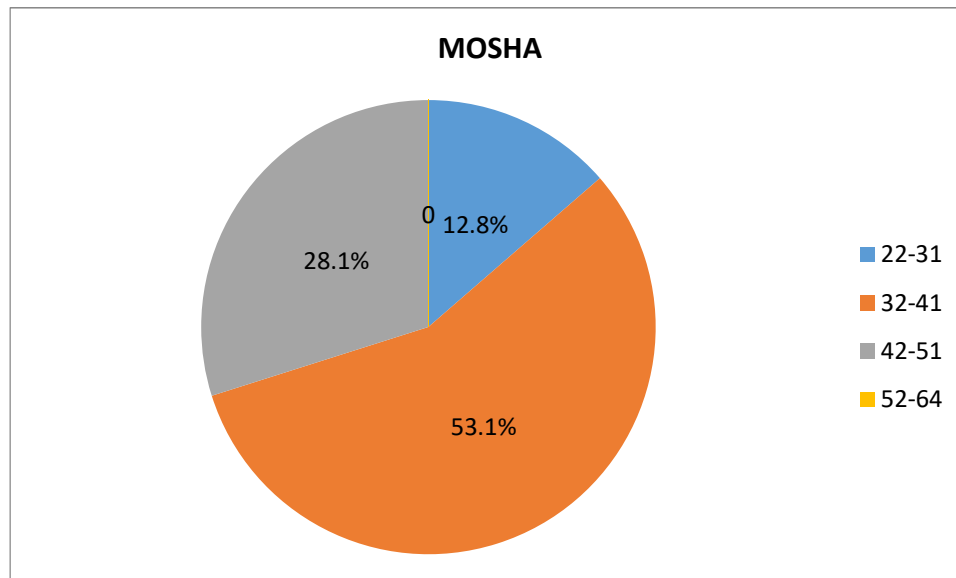
5.6 Rezultatet nga hulumtimi empirik

Profili i përdoruesit/ të dhënat demografike

Pas procesit të intervistimit dhe siç u përmend më herët në metodologji, u zhvillua pyetëtori dhe u përcaktua grupi i synuar - persona që punojnë në administratën publike. Një përzgjedhje e tillë synonte të ofronte informacion më të saktë dhe gjithëpërfshirës për këtë temë. Sondazhi

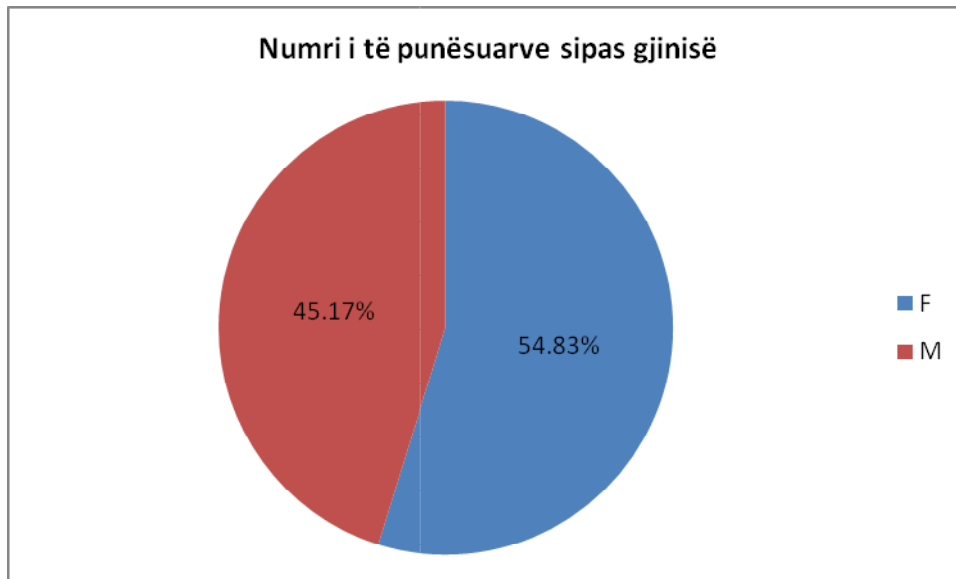
përfshin 100 persona, gjegjësisht punonjës në Administratën Publike në RMV. Sipas të dhënave të marra nga sondazhi rezultatet janë siç vijojnë.

Figura 1 Moshë e administratorëve të përfshirë në sondazh



Nga Figura 1 mund të vërehet që shumica e personave të përfshirë në sondazh vijnë nga grup moshë 32-41 vjeçe (53.1%), pastaj janë të përfaqësuar grup moshë 42-51 vjeçe (28%), më pas vijnë 22-31 vjeçarët (12.8%) ndërsa më se paku janë të përfaqësuar më të moshuarit 52-64 vjeç (6%). Nga kjo mund të shohim që përfaqësimi në administratë sipas moshës është kryesisht i pritshëm, d.m.th. shumica e nëpunësve shtetërorë i përkasin moshës së mesme.

Figura 2: Gjinia e administratorëve të përfshirë në sondazh

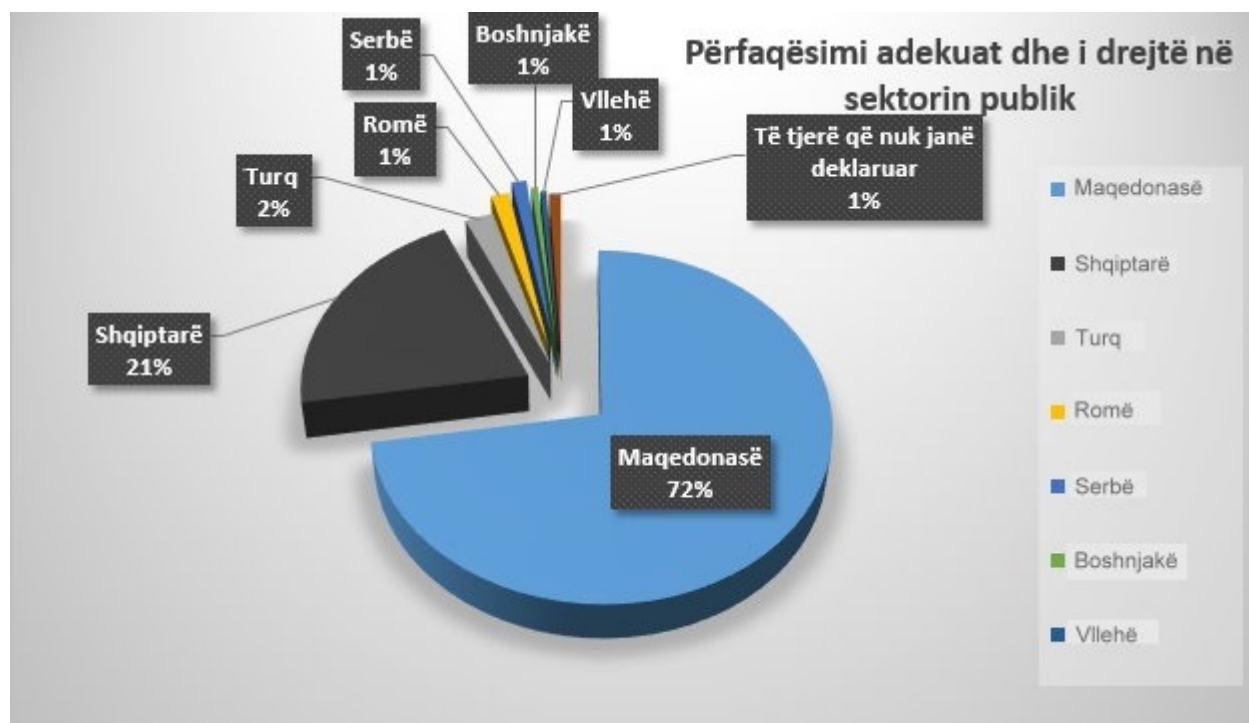


Nga Figura 2 mund të shihet që përfaqësimi gjinor në administratë është i lakmueshëm: gjinia femërore përfaqësohet me 54,83% dhe gjinia mashkullore me 45,17%. Në këto rezultate vërehet dhe një zvogelim i gjinisë mashkullore, ku janë më pak të përfaqësuar.

Figura 3 Përkatësia etnikee administratorëve të përfshirë në sondazh

Përfaqësimi i drejtë dhe adekuat në sektorin publik⁶⁰:

⁶⁰Raport nga Regjistri i të punësuarëve për vitin 2020 e përgaditur nga Ministria për administratë dhe shoqëri informatike.

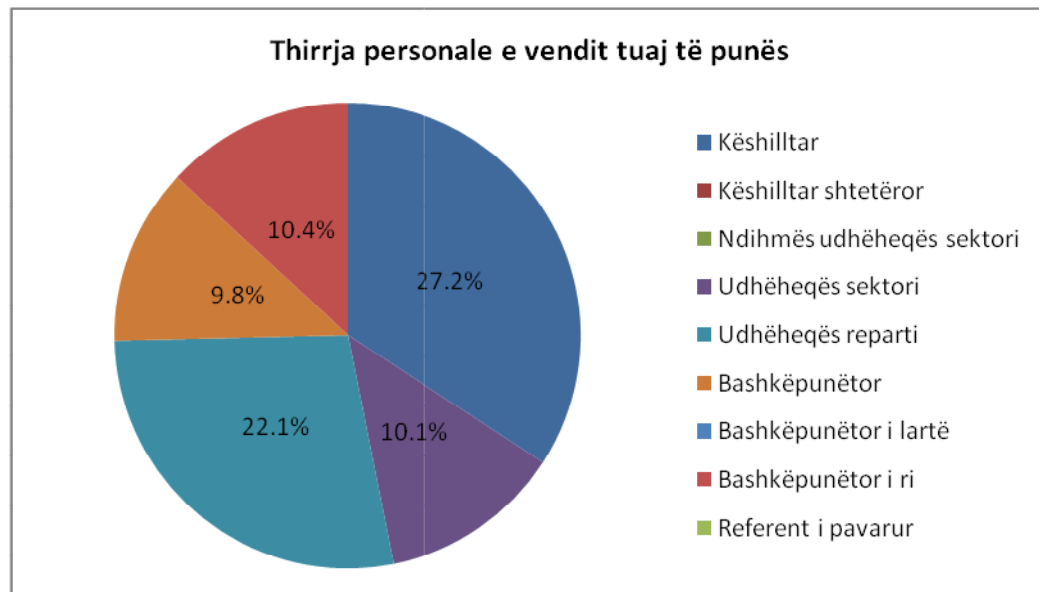


Përkatësia etnike	Të punësuar	Përqindje
Maqedonas	80891	72.49%
Shqiptarë	23269	20.85%
Turq	2436	2.18%
Romë	1567	1.40%
Serbë	1296	1.16%
Boshnjakë	568	0.51%
Vllehtë	551	0.49%

Figura 4 Thirrja profesionale e administratorëve të përfshirë në sondazh

СТРУЧНО ЗВАЊЕ НА ВАШЕТО РАБОТНО МЕСТО/ TITULLI/THIRRJA PROFESIONALE E VENDIT TUAJ ТЁ PUNËS

110 responses

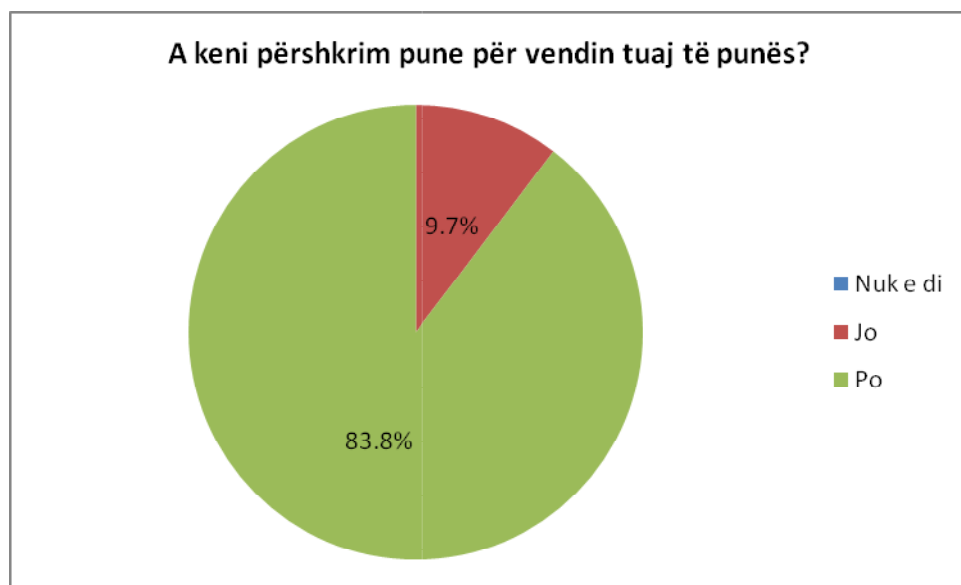


Nga figura 4 mund të vërehet që përfaqësimi në sondazh nga thirrjet profesionale të administratorëve janë të balancuara. Pozitat janë përfaqësuar si në vijim:

Këshilltari shtetëror është përfaqësuar me 1.5% ,Udhëheqësit e sektorit me 9.1%, Ndhmës udhëheqës i sektorit me 10.1%, Udhëheqës njësie me 10%, Këshilltar me 27.2%, Bashkëpunëtor i lartë me 22.1% , Bashkëpunëtor me 9.8%, Bashkëpunëtor i ri me 10.4%, Referent i pavarur me 1.8%, Referent i lartë me 0%, Referent me 0.%, Referent i ri me 1.6%

Nga kjo mund të përfundohet se përfaqësimi i administratës publike sa i përket thirrjeve profesionale është më së shumti i përfaqësuar më pozitën e këshilltarit dhe bashkëpunëtorit të ri, ndërsa aspak e përfaqësuar nga pozita e referentit dhe pastaj referentit të lartë.

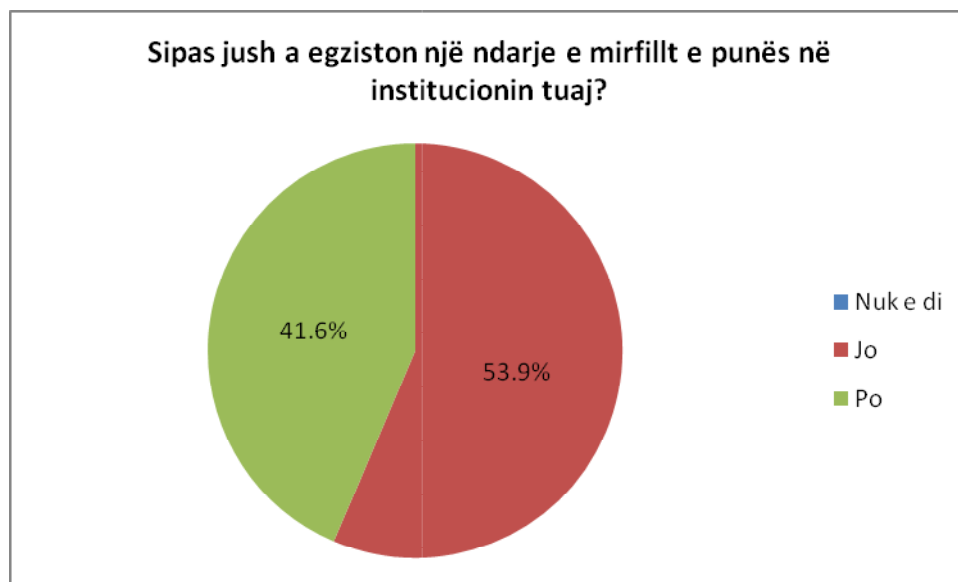
Figura 5 Posedimi/përshkrimi i detyrave të punës së administratorëve të përfshirë në sondazh



Nga Figura 5 mund të përfundohet që shumica e administratorëve (83.8%) kanë të definuar qartë detyrat e punës, d.m.th. posedojnë përshkrim të vendit të tyre, ndërsa më i vogël është numri i atyre administratorëve që nuk kanë përshkrim të detyrave (9.7%) dhe ekziston edhe një

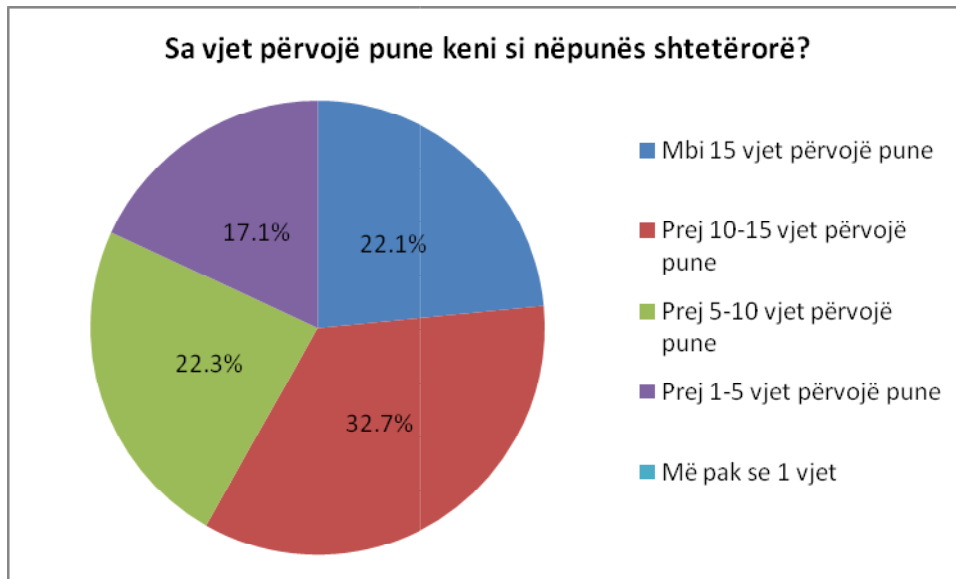
grup me pak i përfshirë që nuk dinë nëse kanë detyra për vendin e tyre të punës (6.4%). Nga kjo mund të përfundohet që shumicë e administratës publik posedojnë përshkrim të detyrave të tyre të punës.

Figura 6 Ndarje e mirëfilltë e detyrave të punës mes punëtorëve në administratë ku punojnë



Sa i përket shpërndarjes së detyrave të punës sipas thirrjes profesionale të administratorëve të përfshirë në sondazh. Siç mund të shihet nga Figura 6 shumica (53.9)% besojnë që nuk ekziston ndarje e mirëfilltë e detyrave të punës nëpër institucionet e tyre përkatëse, pjesa tjetër (41.6%) janë të mendimit që ndarja e detyrave të punës bëhet sipas thirrjeve profesionale, dhe një pjesë e tretë (6.4%) nuk janë në dijeni përshpërndarjen e detyrave të punës. Nga këtu mund të përfundojmë që ende ka nevojë të punohet në qartësimin dhe ndarjen e detyrave të punës sipas thirrjeve profesionale.

Figura 7 Përvoja e punës si nëpunës shtetëror



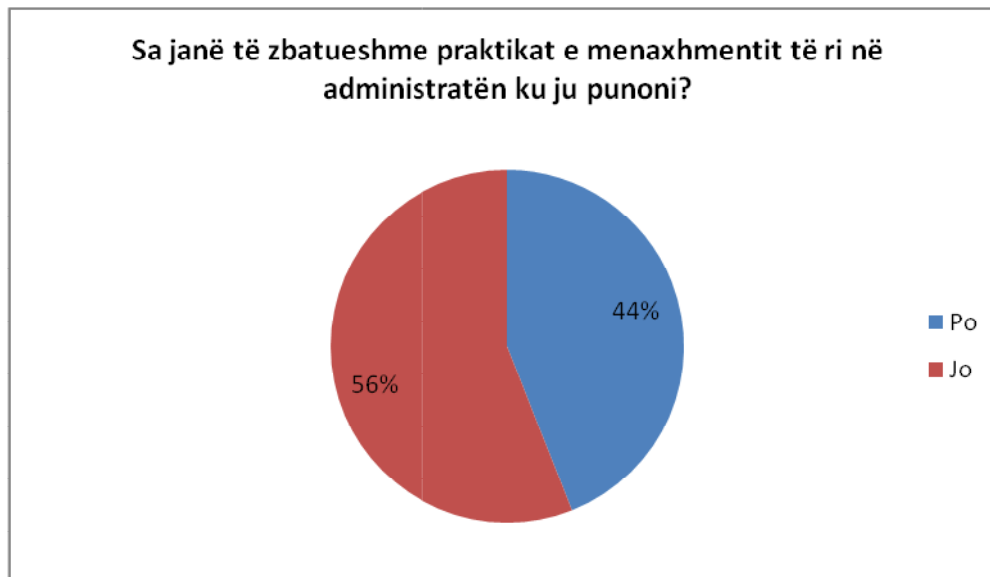
Rezultatet e sondazhit, nga Figura 7, dëshmojnë që administrata publike është më shumë e përfaqësuar më nëpunës shtetëror që kanë përvojë pune 10-15 vjeç (32.7%), pastaj nga ato që kanë mbi 15 vjeç përvojë dhe përvojë 5-10 vjeç (22.3%) dhe më së paku më ato që kanë përvojë më pak 1-5 vjeç (17.1%) dhe ato deri në 1 vjet (22.1%). Vërehet se shumica e të anketuarve janë persona që kanë më shumë vite përvojë pune dhe kjo mund të shihet si pozitive për rezultatet e këtij hulumtimi.

Figura 8 Efikasiteti i administratës publike dhe nevoja për reformim



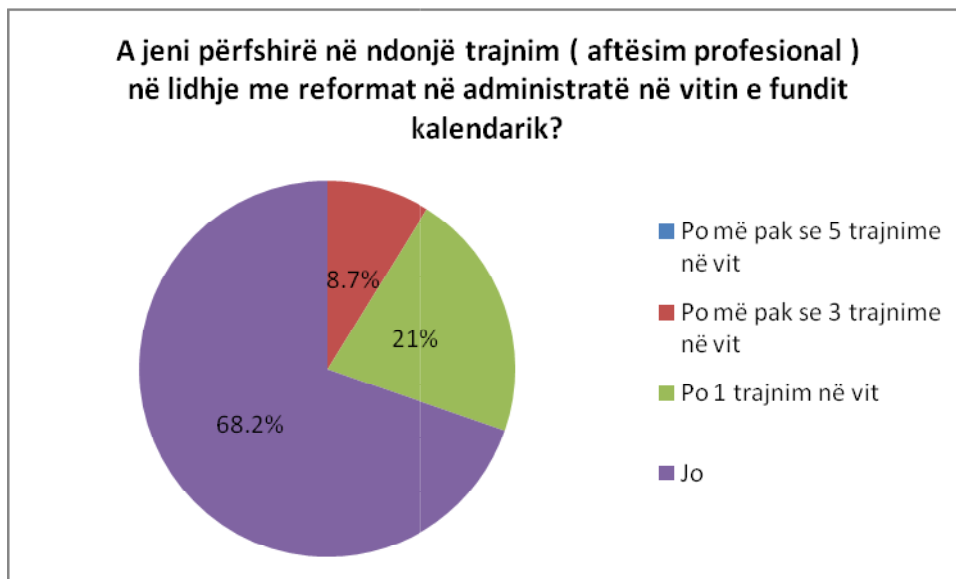
Sa i përket efikasitetit të administratës publike dhe nevojës për t'u reformuar, anketuesit siç mund të shihet në Figuren 8 kishin mendime të ndara. Një numër i konsiderueshëm i tyre (45%) mendojnë që administrata duhet të reformohet plotësisht dhe që është joefikase, pjesa dërmuese (38%) mendojnë që administrata duhet pjesërisht të reformohet; një përqindje më e vogël (11.8%) mendon që administrata është mjaft efikase dhe nuk duhet reformuar edhe aq shumë, ndërsa ka edhe nga ato (09.%) që mendojnë që aktualisht administrata është shumë efikase dhe aspak nuk ka nevojë të ndërhyhet dhe reformohet. Nga kjo mund të përfundohet se shumica e të anketuarve besojnë që reformat në administratë duhet të vazhdojnë dhe se janë të nevojshme në mënyrë që ajo të jetë më efikase, e hapur dhe në shërbim të qytetarëve.

Figura 9 Reformat në pjesën e administratës përkatëse



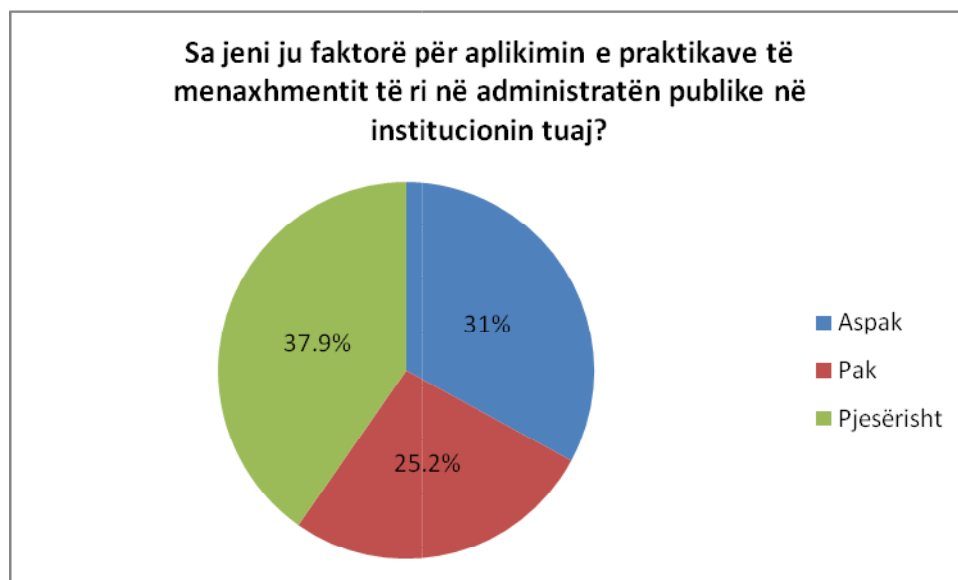
Nga figura 9 mund të shihet që të sa i përket realizimit të reformave në administratën publike, ato janë realizuar në mënyrë të pjesërishme, dhe jo gjithpërfshirëse. Anketuesit në pyetjen se a ka pasur reforma në pjesën e administratës ku punoni, janë përgjigjur me mendime të ndryshme. 41.8% kanë pohuar që në vendin e tyre të punës janë realizuar reforma, ndërsa 45.5% besojnë reforma nuk ka pasur, dhe 12.7% nuk janë në dijeni për reformat e realizuara në vendin e tyre të punës. Nga kjo mund të shihet që edhe pse ka pasur reforma, të njëjtat nuk janë të mjaftueshme, apo nuk promovuar aq sa duhet dhe nëpunësit shtetërorë nuk janë të informuar ose nuk janë ballafaquar me ato reforma. Sipas kësaj del që është nevojshme të ngritet vizibiliteti i reformave të realizuara në administratë brenda strukturave të saj.

Figura 10 Pjesëmarrja në trajnim (aftësim profesional) në lidhje me reformat në administratë në vitin e fundit



Në pyetjen se nëse nëpunësit shtetërorë kanë ndjek ndonjë trajnim/aftësim profesional në lidhje me reformat në administratë në vitin e fundit kalendarik, rezultatet, siç mund të shihet nga Figura 10 dëshmojnë që shumica e tyre (67.3%) nuk kanë ndjek asnjë lloj trajnime në lidhje me reformat në administratë, një pjesë më e vogël (20%) dëshmuar që vitin e fundit kanë ndjek 1 trajnim; numër edhe më i vogël (9.1%) i përket atyre nëpunësve shtetëror që kanë ndjekur deri më 3 trajnime vitin e fundit, dhe ka edhe disa (3.6%) që gjatë vitit kanë ndjekur deri në 5 trajnime. Nga kjo mund të vërehet që ka një lëvizje dhe zhvillim pozitiv sa i përket aftësimi apo riaftësimi profesional të administratës publike, mirëpo kjo nuk është e mjaftueshme, sepse ende ekziston një numër shumë i madh i nëpunësve që e kanë të nevojshme të riaftësohen në mënyrë që reformat të vihen në praktikë.

Figura 11 Adekuatshmëria e trajnimeve me vendin e punës



Nga Figura 11 mund të vërehet që nga ato trajnime që janë realizuar në lidhje me reformat në administratë, një pjesë e konsiderueshme e tyre nuk kanë qenë adekuate me vendin e punës dhe nevojat profesionale të nëpunësve shtetëror, 31.8% kanë deklaruar që trajnimet e ofruara nuk kanë qenë adekuate, të nevojshme për punën e tyre; ndërsa 40.9% deklaruan që trajnimet e ofruara janë të përshtatshme dhe nevojshme për të realizuar punën e tyre me sukses, dhe 27.3% nuk e dinë apo nuk kanë mendim në lidhje me adekuatshmërinë e trajnimeve me vendin e punës.

Konkluzionet

Administrata publike që funksionon mirë përbën parakusht për qeverisje demokratike transparente dhe efikase. Ajo është themeli i funksionimit të shtetit dhe luan gjithashtu një rol thelbësor në procesin e integritit evropian duke e bërë të mundur zbatimin e reformave thelbësore dhe dialogun efikas të anëtarësimit në Bashkimin Evropian. Prandaj, kriteret e zgjerimit të BE-së njohin dhe theksojnë nevojën që vendet të krijojnë një administratë publike

të fortë që ka kapacitetin të zbatojë parimet e qeverisjes së mirë publike dhe që transponon dhe zbaton *acquis* e BE-së në mënyrë efikase. Për të forcuar fokusin e tij në reformën e administratës publike, Komisioni Evropian ka theksuar gjashtë çështje kryesore të reformës dhe po integron më mirë reformën në procesin e anëtarësimit nëpërmjet Grupeve të Veçanta të RAP-it dhe lidhjeve më të forta me negociatat e anëtarësimit. Këto gjashtë fusha kryesore të reformës përbëjnë bazën e Parimeve të Administratës Publike.

Në disa raste konsiderimi i administratës si pronë e partisë qeverisëse, që u rezervon asaj të drejta ekskluzive për të kontrolluar, ka prodhuar një administratë publike kaotike dhe të dobët, e cila si pasojë, gjithashtu zvogëlon efektin e reformave ligjore që miratohen. Rinovimi i vazhdueshëm i përbërjes së administratës—largimi nga puna i punonjësve me përvojë dhe të trajnuar që zëvendësohen nga kandidatë jokompetent— nuk i lejon asaj të zhvillojë misione institucionale dhe profesionizëm. Rrjedhimisht, AP-ja përveç se mbetet një barrë e rëndë në shpenzimet publike të shtetit, kontribuon dhe në paaftësinë e vendit për t’u ballafaquar me presionin e implementimit të reformave të kushtëzuara nga BE, dhe arritjen e një demokracie dhe ekonomie tregu plotësisht funksionale. Nga këtu mund të konfirmohet hipoteza ndihmese se **Politizimi i administratës është një ndër pengesat kryesore për reformimin e administratës publike.**

Në dekadën e fundit në RMV ka pasur një lëvizje në reformat në administratë, mirëpo duke e pasur parasysh që ky është një proces i gjerë dhe kompleks që kërkon një përkushtim të vazhdueshëm, përfshirë kapacitetet financiare, njerëzore dhe teknike që së bashku me kornizën ligjore të arrihet synimi i duhet, në raste të shumta procesi ngec dhe përballet me disa vështirësi. Nga këtu mund të konfirmohet hipoteza ndihmëse që **Republika e Maqedonisë së Veriut në mënyrë (jo-)aktive i zbaton rekomandimet e BE-së në sferën e Administratës Publike.**

Përfaqësimi gjinor në administratë është i lakmueshëm, ku gjinia femërore përfaqësohet më shumë se ajo mashkullore. Ndërsa përfaqësimi etnik nuk është gjithëpërfshirës, pjesa dërmuese

i përkasin etnitetit shqiptare dhe pastaj etniteteve të tjera që mund të jetë rezultat i asaj që anketuesit të etnitetit shqiptar ishin më të gatshëm të bashkëpunojnë.

Sa i përket përfaqësimit të kategorive profesionale në administratë, më së shumti janë të përfaqësuar këshilltarët me dhe bashkëpunëtorët i ri me, ndërsa më pak janë të përfaqësuar referentët e lartë që tregojnë se këto kategori janë më së shumti të përfaqësuar në administratë. Rezultatet gjithashtu dëshmojnë që shumica e nëpunësve shtetërorë i kanë të definuar qartë detyrat e punës, d.m.th. posedojnë përshkrim të vendit të tyre. Dhe ajo që mungon është ndarja e mirëfilltë e detyrave të punës nëpër institucionet e tyre përkatëse, d.m.th. ka nevojë të përmirësohet aspekti i qartësisë dhe ndarjes së detyrave të punës sipas thirrjeve profesionale.

Administrata publike në RMV sipas anketës në të shumtën e rasteve përfaqësohet nga persona që kanë përvojë pune. Sa i përket efikasitetit të administratës publike dhe nevojës për tu reformuar, rezultatet tregojnë që shumica e të anketuarve besojnë që reformat në administratë janë të nevojshme në mënyrë që të jetë më efikase dhe e hapur për qytetarët. Sa i përket realizimit të reformave në administratën publike, mendimi është që të njëjtat janë realizuar në mënyrë të pjesërishtme, dhe jo gjithëpërfshirëse dhe që është nevojshme të ngritet vizibiliteti i reformave të realizuara në administratë brenda strukturave të saj. Sa i përket ndjekjes së trajnimeve/aftësimeve profesionale në lidhje me reformat në administratë në vitin e fundit, rezultatet dëshmojnë ka një lëvizje dhe zhvillim pozitiv sa i përket aftësisë apo riaftësisë profesionale të administratës publike, mirëpo kjo nuk është e mjaftueshme, sepse ende ekziston një numër shumë i madh i nëpunësve që e kanë të nevojshme të riaftësohen në mënyrë që reformat të vihen në praktikë.

Në lidhje me informimin dhe kyçen e nëpunësve shtetëror në reformat e që kanë të bëjnë me “Hartimin e politikave dhe koordinim” si dhe reformat në lidhje me “menaxhimin e shërbimit publik dhe burimeve njerëzore” dhe implementimin e tyre, rezultatet dëshmojnë që është e nevojshme informimi gjithëpërfshirës i administratës publike në lidhje me reformat që bëhen sa i përket menaxhimit të shërbimit publik dhe burimeve njerëzore.

Sa i përket reformave që kanë të bëjnë me “Llogaridhënia dhe transparencia” si dhe “Ofrimin e shërbimeve dhe mbështetja për administratën” rezultatet dëshmojnë që ekziston komunikim ndër sektorial dhe sektorial as i përket informimit, por që njëkohësisht ka nevojë për ngritje kapacitetesh në informimin gjithëpërfshirës të administratës publike në lidhje me reformat që bëhen sa i përket menaxhimit llogaridhënies dhe transparencës në administratën publike. Nga kjo mund të përfundohet dhe pohohet hipoteza ndihmëse që **Administrata në Republikën e Maqedonisë se Veriut nuk ka kapacitet të mjaftueshëm për implementimin e reformave në Administratë publike.**

Sa i përket faktorizimit në vendimmarrje, rezultatet tregojnë që pjesa dërrmuese e të anketuarve nuk janë faktor në vendimmarrje, dhe shumë pak mund të ndikojnë në rrjedhjen e proceseve sa i përket reformave në administratë.

Rrjedhimisht nga këtu mund të konfirmojmë hipotezën kryesore që edhe pse janë bërë shumë përpjekje dhe janë ndërmarrë masa prapëseprapë **Reformat në Administratën publike nuk janë implementuar në mënyrë efikase ne Republikën e Maqedonisë së Veriut** dhe që ka nevojë për impenjim dhe përkushtim më të thellë dhe serioz.

V. KAPITULLI I VI- Konkluzionet dhe Rekomandimet

6.1 Konkluzionet

1.Reforma e administratës publike është qëllimi strategjik i vendit dhe obligimi jonë ndaj Bashkimit Evropian, por para se gjithash ndaj qytetarëve. Është e paraparë që kah fundi I vitit 2021 të harmonizohen të gjitha propozimet dhe vërejtjet e propozim ndryshimeve të Ligjit përorganizimin dhe punën e organeve të administratës shtetërore, Ligji për të punësuarit në sektorin publik, Ligji për nëpunësat administrative dhe Ligji për udhëheqësitë e lartë.Kjo pako e ligjeve do ndikojë në reformimin e mëtutjeshëm të administratës publike dhe është në përputhje me vlerat dhe standardet për një administratë europiane.

2.Riorganizimi i organeve shtetërore është një nga reformat kyçe për përmirësimin e administratës publike, riorganizimi është një nga prioritet strategjike të reformave në administratën publike, që është theksuar edhe në të gjitha dokumentet strategjike të vendit. Ky veprim është historic për arsye se vendosen linja të qarta të llogaridhënies, bashkimi i institucioneve me kompetenca të njëjta dhe ulja e numrit të tyre në institucione.Gjithashtu reforma do kontribuojë drejt rritjes së profesionalizmit dhe efikasitetit të administratës publike.Qëllimi i kësaj reforme është optimizimi i gjithë kornizave institucionale, përf forcimi i dërgesës së shërbimeve publike dhe të avancohet etika, integriteti, transparenca dhe llogaridhënia e administratës publike.

3.Reforma e administratës publike në Republikën e Maqedonisë së Veriut nga aspekti i kornizës ligjore duke pasur parasysh të lartëpërmendurën do të rrumbullakësohet. Rezultatet e synuara të reformës përcaktohen dhe monitorohen rregullisht nga organet kompetente në vend;

4. Administrata publike dhe përmirësimi i saj kanë struktura më të forta dhe me plot kapacitet për koordinimin në statusin politiko- administrativ që drejton njëkohësisht reformën për procesin e implementimit të reformës;

5. Rreth organizimit si dhe optimizimit të organeve të administratës shtetërore, agjencive dhe shërbimeve inspektuese si dhe lidhur me Ligjin e ri për shërbimin e lartë udhëheqës, i prezantojmë mënyrat në të cilat duhet t'i bëjmë ndryshimet e mëdha në sistem, të cilat duhet të jenë të dukshme dhe të cilat kanë të bëjnë me mënyrën e punës në sektorin Forcimi i planifikimit strategjik të burimeve njerëzore që të harmonizohen qëllimet e tanishme dhe të ardhshme të institucioneve me aftësitë që kërkohen nga punonjësit (e ardhshëm);

6. Qeveria duhet të zbatojë Strategjinë për Reforma në Administratën Publike dhe Planin e saj Akcionar me përkushtim dhe në kohë;

7. Në përputhje me nevojën për përfaqësim të drejtë në administratë, Qeveria duhet të përpilojë një strategji afatgjate për aktualizimin e saj, duke u fokusuar në masat që do të ndalonin tendencat për të manipuluar parimet e MKO-së për qëllime politike. Disa nga përfitimet nga zbatimi i parimit të përfaqësimit të drejtë dhe adekuat të qytetarëve në Republikën e Maqedonisë Veriore që duhet të theksohen në këtë Strategji duhet të jenë:

Përfaqësimi i drejtë dhe adekuat i bashkësive etnike në sektorin publik;

- Barazia dhe përkatësia;
- Përfshirja e të gjitha komuniteteve në jetën publike;
- Pranimi dhe promovimi i diversitetit;
- Përmirësimi i punës dhe shërbimeve të administratës;
- Përmirësimi i marrëdhënieve ndërpersonale ndërmjet punonjësve nga bashkësi të ndryshme etnike;
- Qytetarëve dhe personave juridikë do t'u ofrohet një shërbim që përmirësohet vazhdimisht;
- Administratë e orientuar drejt qytetarëve që mbështet në mënyrë efektive interesat e të gjithë qytetarëve;

8. Strategjia për realizimin e përbërjes së balancuar etnike në administratë gjithashtu duhet të harmonizohet me ose të inkuadrohet në Strategjinë për Reforma në Administratën Publike, ngaqë të dyja merren me të njejtën çështje;

6.2 Rekomandime:

1. Administrata publike si dhe reformimi i saj paraqet kriter për procesin e integritit, së bashku me respektimin e ligjeve dhe qeverisjen pa shumë kosto të mëdha. Ngushtë lidhen tre shtyllat, tema që kanë të bëjnë me sektorët midis veti që janë kyçe sa i përket zhvillimit të përmirësimit të politikës dhe ekonomisë dhe për ndërtimin e një themeli për zbatimin e standardeve dhe rregullave të BE-së. Një administratë funksionale publike është thelbësore për qeverisjen demokratike. Kapaciteti i qeverive që siguron shërbime njëkohësisht ofron servis për qytetarët dhe stimulon konkurrencën dhe rritjen gjithashtu ka një ndikim të drejtpërdrejtë.
2. Administrata publike dhe reformimi i saj patjetër vetë të arrijë një transparencë më të madhe, llogaridhënie, efikasitet, njëkohësisht të sigurojë fushëveprim më të zgjeruar të nevojës të individëve dhendërmarrjeve publike. Udhëheqja e mirëfillt me administratën shtetërore profesionale, planifikimi i koordinuar, dhe koordinimi i politikave, procedurat e mira administrative si dhe udhëheqja e mirëfillt me finansat janë me rëndësi të madhe për funksionimin e shtetit dhe për zbatimin e reformave që janë të rëndësishme të madhe për funksionimin e shtetit dhe për zbatimin e reformave që janë të nevojshme për integrimin në Bashkimin Evropian. Shtetet duhet të zmadhojnë orvatjet përpërmisimin e administrative të saja në krejt nivelet thelbësore të strategjive nacionale. Është e nevojshme një përkushtim i fortë politik për menaxhimin me procesin e reformave.
3. Administrata publike dhe reformimi i saj duhet të ketë për qëllim transparencën, përgjegjshmërinë, efektivitetin e zgjeruar, si dhe të sigurojë nevojat e qytetarëve dhe bizneseve në një fushëveprim më të madh.
4. Udhëheqja e duhur e shërbimit civil profesional, planifikimi dhe koordinimi i mirë i politikave, qeverisja e mirëfillt dhe menaxhimi i përmisuar financiar janë me theks të veçantë për funksionin e shtetit si dhe për implementimin e reformave të nevojshme sa i përket hyrjes në

Bashkimin European. Bazuar në strategjinë kombëtare, shtetet patjetër të rrisin përkushtimin e tyre me qëllim që të reformojnë sektorin publik mirëpo gjithnjë duke pasur parasysh dokumentet strategjike.

Literatura e shfrytëzuar

- “Çfarë e bën hulumtimin e menaxhimit interesant , dhe pse është i nevojshëm?” Akademia e menaxhmentit, 49(1), Bartunek, J. M., Rynes, S. L., & Ireland, R. D. 2006;
- “The case for Transforming Public-Sector Human Resources Management”, National Academy of Public Administration, 2000, faqe 14-17;
- Amit, R., & Shoemaker, P. J. H. 1993, “Strategic assets and organizational rent”. Strategic Management Journal, 14(1);
- Bazerman, M. H. 2005, “Conducting influential research: The need for prescriptive implications”;
- Bruce I. Berg, 2001, 2004, “Metoda kërkimore cilësore për shkencat shoqërore ”;
- C.K. Prahalad dhe Gary Hamel me publikimin e vitit 1990 “The Core Competence of the Corporation”;
- Christopher Pollitt 1993, “The Struggle for Quality: the Case of the National Health Service”;
- -Dokumenti paqësor Marrëveshja kornizë e Ohrit,e nënshkruar më 13 gusht 2001;
- E drejta administrative –Simeon Gelevski, Prosvetno delo, Shkup,1999;
- E drejta administrative – Borçe Davidkovski, Simeon Gelevski, Naum Grizo – Shkup, 2005;
- E drejta administrative – Nikola Stjepanovic, Stevan Lilic, Beograd, 1991 ;
- Gerhart, B. 2005, “Burimet njerëzore dhe performanca e biznesit: Gjetje, pyetje pa përgjigje dhe një qasje alternative ”;
- Gerhart, Wright, McMahan, 2000, “Gabimi i matjes në kërkimin mbi burimet njerëzore dhe performancën e firmës: Sa gabime ka dhe si ndikon në vlerësimet e madhësisë së efektit? ”;
- Jay B. Barney 1986 “Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? ”;
- Jay B. Barney 1986 “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy”;
- Jay B. Barney 1991 “Firm resources and sustained competitive advantage” ;

- Jay B. Barney 2001 "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes";
- Jay B. Barney 2001 "Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year BIBLIOGRAFIA Blerina Gjylameti;
- -Jay B. Barney 2001 "The resource-based view of the organizat: Dhjetë vite pas 1991" ;
- Jay B. Barney 2001 "The resource-based view: Origins and implications" ;
- K. Popper, (1959), ribotuar në vitin 2004 nga Routledge, Taylor & Francis, "The Logic of Scientific Discovery";
- -Komisioni Evropian, Ish Republika Jugosllave e RMV, 2010 Raport mbi progresin;
- Kovač, Polana. "The Continuous Modernisation of Public Administration in Slovenia." ["Modernizimi në kontinuitet i administratës publike në Slloveni"] (2007);
- Ligji për nëpunësa shtetëror, Gazeta zyrtare e Republikës së Maqedonisë, Nr-s 59/2000; 36/2011.
- Martha Aliaga & Brenda Gunderson, Botimi i dytë, 2002, "Interactive Statistics";
- Michael B. Arthur, Journal of Organizational Behavior, Korrik 1994, "The Boundaryless Career: A Competence-Based Perspective" Robert J. Defillippi;
- Michael B. Arthur, Journal of Organizational Behavior, Korrik 1994, "The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry";
- Michael E. Porter 1983 "End-game strateges";
- Michael E. Porter 1985 "Si informatat japin avantazh komparativ";
- Michael E. Porter 1985 "Teknologjia dhe avantazhet garuese";
- Michael E. Porter 2006 "Strategjia dhe shoqëria: Lidhja midis përparësisë konkurruese dhe përgjegjësisë shoqërore të korporatës ";
- Michael E. Porter 2011, "Avantazhi konkurrues i kombeve: krijimi dhe ruajtja e performancës superiore ";
- Ministri i Shtetit për Çështjet vendore;
- Ploshtajner, Zlata. "Slovenian Public Administration: Continuation of Reform." ["Administrata Publike e Sllovenis: Reforma të vazhdueshme"];
- -Rabrenovic, Aleksandra, and Verheijen, Toni. "Politicians and top civil servants in former Yugoslav states, back to discarded traditions?" [Politikanët dhe nëpunësit e lartë shtetërorë në shtetet ish Jugosllave, u kthehen traditave të braktisura?"] (2004);

- -Raportet vjetore të Komisionit Evropian në lidhje me përparimin e Republikës së Maqedonisë në integrimin e Bashkimit Evropian;
- Regis, R. (2009) "Strategic Human Resource Management & Development" Excel Books;
- Richard Rumelt 1987 "Theory, strategy, and entrepreneurship" ;
- Richard Rumelt 1994 "Çështjet fundamentale në strategji: Një agjendë kërkuese";
- Richard Rumelt 1994 "Fundamental issues in strategy" ;
- Richard Rumelt 2011, "Strategji e mirë/strategji e keqe:Dallimi dhe pse është e rëndësishme";
- S. Ackroyd dhe J. A. Hughes, (1981), "Data Collection in Context";
- Schuler, Randall, Walker, 1990 "Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions.";
- -Sevic, Zeljko. "Government and the State, Politicians and Civil Servants: PoliticoAdministrative Relationships in Yugoslavia."["Qeveria e shteti, të punësuarit shtetërorë dhe politikanët: Marrëdhëniet politico-administrative në Jugosllavi".] 15 qershor 2011;
- Sparrow, P.R, Brewster, C. & Harris, H. (2004) "Globalising Human Resource Management" Routledge
- -Stojanovska, Natasa, "Si deri në 15 votues të sigurtë për VMRO-DPMNE?" A1, 9 maj 2011. <http://a1.com.mk/vesti/default.aspx?VestID=137714>.
- -Strategjia e RAP 2010-2015, Republika e Maqedonisë, 21 dhjetor 2010;
- Strategjia për reforma në administratën publike 2018-2022 , shkurt, Ministira e shoqëris informatike dhe administrate;
- -Vilson, Vudrou. "The Study of Administration." ["Studimi mbi administratën publike."] Political Science Quarterly (1887);
- -Zyra shtetërore statistikore, "Popullata në dispozicion në RM ; Të dhënat nga intervista për fuqinë punëtore", çereku i parë". No.: 2.1.11.20. 27 qershor 2011;

ANKETË

Këto anketa realizohet për qëllim hulumtues – shkencor për përgatitjen e punimit të magistraturës me temë: “Praktikat e menaxhmentit të ri publik në administratën publike në Republikën e Maqedonisë së Veriut” pranë Fakultetit të shkencave shoqërore bashkëkohore, UEJL – Tetovë. Këto anketa janë anonime dhe do të përdoren vetëm për qëllime hulumtuese – shkencore.

(Ju lutemi plotësoni anketën duke rrethuar një të njënjë prej opsioneve)

1. MOSHA

1. 22 – 31

2. 32 – 41

3. 42 – 51

4. 52 – 64

2. GJINIA

1. F

2. M

3. NACIONALITETI

1. Shqiptar

2. Maqedonas

3. Turq

4. Vllehë

5. Romë

6. Boshnjak

7. Sërb

8. Të tjerë

4. TITULLI/THIRRJA PROFESIONALE E VENDIT TUAJ TË PUNËS

1. Këshilltar

2. Këshilltar shtetëror

3. Ndihmës udhëheqës sektori

4. Udhëheqës sektori

5. Udhëheqës reparti

6. Bashkëpunëtorë

7. Bashkëpunëtori lartë

8. Bashkëpunëtor i ri

9. Referent i pavarur

10. Referent i lartë

11. Referent

12. Referent i ri

5. A KENI PËRSHKRIM PUNE PËR VENDIN TUAJ TË PUNËS ?

1. Nuk e di
2. jo
3. po

6. SIPAS JUSH A EKZISTON NJË NDARJE E MIRËFILLTË E PUNËS NË INSTITUCIONIN TUAJ ?

1. Nuk e di
2. jo
3. po

7. SA VJET PËRVOJË PUNE KENI SI NËPUNËS SHTETËROR ?

1. mbi 15 vjet përvojë pune
2. prej 10 deri në 15 vjet përvojë pune
3. prej 5 deri në 10 vjet përvojë pun
4. prej 1 deri në 5 vjet përvojë pune
5. më pak se 1 vjet përvojë pune

8. A MENDONI SE PRAKTIKAT E MENAXHMENTIT TË RI JANË EFIKASE?

- 1.jo
- 2.po

9.SA JANË TË ZBATUESHME PRAKTIKAT E MENAXHMENTIT TË RI NË ADMINISTRATËN KU PUNONI ?

- 1.Jo
- 2.Po

10.A JENI PË RFSHIRË NË NDONJË TRAJNIM (AFTËSIM PROFESIONAL) NË LIDHJE ME REFORMAT NË ADMINISTRATË NË VITIN E FUNDIT KLENDARIK?

- 1.Po më pak se 5 trajnime në vit
- 2.po më pak se 3 trajnime në vit
- 3.po 1 trajnim në vit
- 4.Jo

11. SA JENI JU FAKTOR PËR APLIKIMIN E PRAKTIKAVE TË MENAXHMENTIT TË RI NË ADMINISTRATËN PUBLIKE NË INSTITUCIONIN TUAJ ?

- 1.Aspak
- 2.Pak
- 3.pjesërisht

JU FALEMNDERIT !

