

# **SOUTH EAST EUROPIAN UNIVERSITY**



**Fakulteti i Biznesit dhe Ekonomisë**

**Departamenti i Menaxhimit**

## **TEZË MASTERI**

**Tema: “ Stilët e menaxhimit të konfliktit tek femra menaxhere :  
Rasti i Republikës së Maqedonisë ”**

Mentor :

Prof. Dr. Gadaf Rexhepi

Pregaditi :

Zejnep Asim

**Shkup, 2020.**

## Deklarata

Me anë të kësaj deklarate, unë deklaroj që teza e Masterit është raporti orgjinal i cili është i punuar në mënyrë autentike nga unë dhe nuk përmban punën e të tjerëve. Këtu kam deklaruar bibliografinë të cilën e kam përdorur për literaturën në lidhje me temën dhe nuk kam përdorur ndonjë burim tjetër. Unë deklaroj që puna ime nuk ka qenë e dorëzuar më heret për ndonjë gradë ose kualifikim profesional. Jam e vetëdijshme se çdo shkelje e rregullave konsiderohet si mashtrim dhe do të ketë pasoja.

## Mirënjohje

Kjo tezë u realizua me mbështetjen e pakushtëzuar të shumë individëve. Unë do të doja të shprehja faliminderimet e mia Zotit të Plotëfuqishëm që më dha shëndet, forcë dhe vullnet për të përfunduar këtë temë.

Falënderimet e mia më të thella shkojnë për të gjithë familjen time, poashtu faleminderimi më i madh është për babin i cili më ka mbështetur pa fund në studimet e mia dhe rrugën time. Falënderoj edhe shokun e jetës i cili më mbështeti për gjithëçka. Pa mbështetjen dhe dashurinë e atyre nuk do të mund të arrija deri këtu dhe jam shumë mirënjohëse.

Dua të shpreh mirënjohjen dhe falënderimet e mia të veçanta për Professor Doktor Gadaf Rexhepin për pranimin e mbikëqyrjes së hulumtimit tim, për mbikëqyrjen e tij të vazhdueshme, si dhe për të gjitha këshillat, udhëzimet, komentet dhe drejtimin që ai më dha duke filluar nga zgjedhja dhe përgatitja e tezës së masterit. Ka qene gjithmonë kënaqësi e madhe për të punuar me Prof. Dr. Gadaf dhe për të përfituar nga njohurit dhe ekspertiza e tij.

Mirënjohja gjithashtu u drejtohet edhe dashamirësve dhe miqve të mi për mbështetjen e tyre në shpërndarja e pyetësorëve në organizata të ndryshme private dhe publike.

## Abstrakti

Tema e cila kam punuar është Stilet e menaxhimit të konfliktit tek femra menaxhere. Qëllimi i këtij punimi është që të analizojmë supozimet që mund të egzistojnë midis menaxhimit të gjinisë dhe konfliktit duke theksuar faktorët kryesorë që ndikojnë në këtë teori. Arsyja e përzgjedhjes së kësaj teme ishte rritja e vazhdueshme e konflikteve në organizatë të cilat krijojnë probleme jo vetëm për pjesëmarrësit por edhe për organizatën.

Ky hulumtim do të studioj strategjitë e zgjidhjes së konfliktit në mes gjinive, duke bërë dallime mes tyre. Të dhënat e hulumtimit janë testuar në 6 organizata në Maqedoni, në një pyetësorë të cilën morën pjesë 70 menaxherë dhe punjonës.

Analizat Anova, t-test, testet e pavarura, Kmeans, Chi testi, dhe testet e tjera i përdora për të treguar lidhjen mes gjinisë dhe përdorimit të stilëve të menaxhimit për zgjidhjen e konfliktit.

Në këtë hulumtim gjithashtu do të paraqiten termin e definimit të procesit, pikëpamja e mendimeve, ndikimi menaxhimit të saj brenda në konflikt, krahasimi mes meshkujve menaxherë dhe femrave menaxhere, synimet, suksesin dhe përdorimin e stilëve në organizatë duke iu referuar procesitë të komplikuar dhe jo vetëm ngjarjeve.

Rezultatet janë të ndryshme mes gjinive. Ato tregojnë se femrat menaxhere në krahasim me meshkujtë menaxherë shfrytëzojnë më shumë stilet e menaxhimit të konfliktit, duke argumentuar femrat me bashkëpunuese, të përshtatura në situata konflikti dhe kompromisi.

Pasiqë gjinia dhe konflikti janë dy fusha me interesa të lidhura, gjinia e një individi mund të jetë rezultatë i mbështetjes në tejkalimin e konfliktit.

Dëshiroj që nga rezultatet përfundimtare që do të nxjerën nga ky hulumtim të jenë nxitje për të kuptuar rëndësinë e Menaxhimit të konfliktit në punë me anë të stilëve të saj.

## Апстракт

Темат која ја имам изработено се Стилските на менаџирање на конфликтите кај жените менаџерки. Целта на овој труд е да се анализираат претпоставките кои може да се наоѓаат меѓу родовото менаџирање и судирот, назначувајќи ги главните фактори кои влијаат на ова теорија. Причината за која сум ја одбрала ова тема е продолженото зголемување на судирите внатре во организацијата кои создаваат проблеми не само за учесниците но и за организацијата.

Ова истражување ќе ги студира стратегиите на решавање на судирите меѓу родови, правејќи разлики меѓу нив. Податоците на истражувањето се тестирани во 6 организации во Македонија, во еден прашалник на кој учествуваа 70 менаџери и вработени.

Анализите Анова, т-тест, независните тестови, Кмеанс, Chi тест, како и другите тестови ги употребив за да го покажам врската меѓу родови и употребата на стилови на менаџирање за решавање на конфликти.

Во ова истражување ќе го покажам и терминот на дефиниција на процесот, гледиште на мислата, влијанието на нејзино менаџирање внатре во конфликтот, споредбата меѓу менаџери мажи и менаџери жени, целите, успехите и употребите на стилови на организации реферирајќи се на компликувани процеси и не само на настаните.

Резултатите се различни помеѓу родови. Тие покажуваат дека жените во споредба со мажите менаџери ги користат повеќе стилските на менаџирање со конфликт, аргументирајќи ги жените како повеќе соработни, приспособувајќи се во конфликтни ситуации и компромиси.

Бидејќи родот и конфликтот се две области со поврзани интереси, родот на еден индивид може да биде резултат на заштитата во надминување на конфликтот.

Сакам од завршни резултати кои ќе ги извадам од оваа истражување да бидат поттик да се разбере значењето на менаџирањето на конфликтот во работа со нејзини стилови.

## PËRMBAJTJA E TEZËS

Deklarata .....	2
Mirënjohje .....	3
Abstrakti .....	4
Абстрактот .....	4
LISTA E FIGURAVE .....	7
LISTA E TABELAVE .....	8
Hyrje .....	9
1.1 Pasqyra e problemit .....	9
1.2 Qëllimi dhe objektivat e studimit.....	10
1.3 Lënda e hulumtimit.....	10
Kapitulli i dytë.....	12
Rishikimi i Literaturës .....	12
Definimi i konfliktit .....	12
2.1 Natyra e konfliktit dhe të kuptuarit e efektit të saj në ndërmarrje.....	12
2.2 Klasifikimi.....	13
2.3 Forma e konfliktit .....	14
2.4 Llojet e konfliktit.....	15
2.5 Procesi i konfliktit .....	15
2.6 Komponenti i konfliktit .....	16
2.7 Zgjidhja e konfliktit .....	19
Stilët e menaxhimit të konfliktit .....	20
3.1 Fazat e menaxhimit të konfliktit.....	21
3.2 Stilët e menaxhimit të konfliktit .....	22
3.3 Stilet e zgjidhjes së konflikteve dhe autorët që rrjedhin nga teoria e problemeve të dyfishta. ....	25
Gjinia dhe menaxhimi i konfliktit.....	27

4.1 Gjinia në konflikt.....	27
4.2 Studimet për menaxhimin e konfliktit dhe gjinisë .....	28
Kapitulli i katërt .....	31
5.1 Metodologjia .....	31
5.2 Llojet e të dhënave dhe burimet e të dhënave .....	31
5.3 Teknikat e përzgjedhjes së mostrës .....	32
5.4 Analiza dhe interpretimi i të dhënave .....	32
5.5 Organizimi i studimit .....	32
Analiza e të dhënave, interpretimi i tyre dhe diskutimi .....	32
6.1 Analiza e të dhënave të mbledhura .....	33
6.2 Interpretimi i rezultateve të fituara .....	33
6.3 Diskutimi i rezultateve.....	38
Konkluzione dhe rekomandime.....	41
7.1 Konkluzione .....	41
7.2 Rekomandimet .....	43
7.3 Kufizime .....	44
7.4 Sugjerimet për hulumtimet në të ardhmen .....	45
Referencat .....	46
Shtojcat.....	55
Shtojca A - Instrumenti i standardizuar i pyetësorit të vetëraportimit të menaxhimit të konfliktit .....	57
B - Rezultati i SPSS 16 .....	60

## LISTA E FIGURAVE

Figure 1. Procesi i konfliktit .....	16
--------------------------------------	----

Figure 2. Komponenti i konfliktit .....	17
Figure 3. Trekëndëshi ABC.....	18
Figure 4. Taksonomia dy dimensionale e mënyrës së zgjedhjes së konfliktit : Bashkëpunimi dhe asertiviteti .....	25
Figure 5. Autorët dhe stilët e konfliktit .....	26
Figure 6. Përmbledhja e dy grupeve të përgjithëshme të menaxhimit të konfliktit në literaturë.....	29
Figure 7. Gjinia në stilët e menaxhmentit. ....	33

## LISTA E TABELAVE

Table 1. Vështrim i përgjithshëm i studimeve për menaxhimin e konfliktit dhe gjinisë .....	31
Table 2. Femrat dhe meshkujt sipas moshës .....	34
Table 3. Femrat dhe meshkujt sipas edukimit.....	34
Table 4. Femrat dhe meshkujt sipas përvojës së punës.....	35
Table 5. Femrat dhe meshkujt sipas punësimit.....	35
Table 6. Lloji i biznesit.....	35
Table 7. T-testi i pavarur.....	36
Table 8. Analiza e variancës.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Table 9. Chi – Square .....	38



# Hyrje

## 1.1 Pasqyra e problemit

Konfliktet lindin mes dy individëve ose grupeve, që bashkëveprojnë sëbashku në punë. Këta individë ose grupe punojnë në të njejtën situatë me mendime, informacione, arsye ose pikëpamje të ndryshme. Ata mendojnë dhe përceptojnë në mënyra të ndryshme. Konfliktet lindin dhe janë të vazhdueshme në ndërmarrje. Ai është rezultati i pashmangshëm i grupeve dhe individëve në zgjedhjen e problemit. Punimi në grup është një nga rezultatet e parashikueshme më të shpeshta të dukurisë së konfliktit.

Konflikti egziston në forma të ndryshme dhe mënyra të ndryshme duke u menaxhuar nga vet individët. Në shumicën e rasteve menaxhimi i konfliktit është përgjegjësia e vet menaxherit, se në qfarë mënyre e menaxhon fillimin e një konflikti mes grupit ose individit. Në ndërmarrjet e vogla vetmenaxhimi i kësaj dukurie është më i lehtë dhe i kalueshëm pasi që prania e pjesëmarrësve është më e vogël. Por kur organizata rritet, rriten problemet, përgjegjësit, duke kaluar në rrugën e vështirësisë dhe ndarjen e rolëve të menaxhimit të saj.

Andaj aktivitete e përditshme mbështeten në një komunikim të sigurtë, korrektë, dhe informacione të sakta duke bërë bashkëpunim dhe përshtatje të rasteve, drejtë kalimit të konfliktit. Një studim në internet thuhet se menaxherët e mesëm mirren me dukurin e konfliktit reth 25% të kohës (Bannon, 2017).

Menaxhimi i suksesshëm i konfliktit është një baraspeshë mes ekipeve duke rritur marrëdhëniet e punës në organizatë (Pinto & Rimorkio, 1998). Menaxherët përveq aftësisë së tyre për menaxhimin e kësaj dukurie ata kanë edhe stilet e preferuara të konfliktit. Pavarsisht nëse është efikas stili në menaxhim apo dështon në dukuri ajo ka kontributë në hapat fillestar për menaxhim të konfliktit efikasë (Kiraka, 2005).

## 1.2 Qëllimi dhe objektivat e studimit

Shumica e studimeve në letërsinë klasike dhe bashkëkohore theksojnë se janë pesë stile të menaxhimit në konflikte : përshtatjes, shmangies, bashkëpunimit, konkurrues, kompromisit.

Qëllimet kryesore të këtij studimi janë të argumentojnë rolin e femrës menaxhere në konfliktë duke përdorur stilët e menaxhmentit. Në Maqedoni dukuria e konfliktit është e dukshme, komplekse dhe e pamundur të zgjidhet në shumë raste. Ndërsa në vendet e zhvilluara ky llojë menaxhimi bëhet me hapa të sigurta, të ngadalshëm mirëpo të sukseshme drejtë tejkalimit ose zgjidhjes.

Qëllimi i këtij studimi është hulumtimi i konfliktit brenda në organizatë, procesin e konfliktit dhe stilet e mundshme të menaxhimit të konfliktit, efekti i gjinisë në përdorimin e stilëve të menaxhmentit të konfliktit duke dalluar stilin më të përdorueshëm nga ana e menaxherëve në dallim gjinie, moshe, përvojë pune, roli i tyre, etj.

Gjithashtu ne do të analizojmë organizatat që menaxherët femra ose meshkuj përdorin stilet e menaxhimit të konfliktit në Maqedoni për procesë efikas të dukurisë dhe do të konkludojmë se cili prej këtyre stilëve është më i përdorueshmi në shumë organizata.

## 1.3 Lënda e hulumtimit

Sipas pyetësorëve që u janë shpërndarë 6 kompanive, ne kemi mendime të ndryshme për pesë stilët e menaxhimit të konfliktit që dallojnë në gjini, moshë, edukim, përvojë e punës, punësimin dhe organizatës. Studimi ynë përfshinë 45 pyetje në të cilat bazohen në pesë stilet që përfshijnë pyetjet kërkimore në gjashtë pyetje kryesore, në të cilat bazohen më tej analizojmë.

Gjashtë hipoteza kërkimore janë:

1. *Femrat janë më të tërhequra ne menaxhimin e konfliktit si menaxhere se meshkujt menaxher.*

2. *Femrat menaxhere do të përdorin më pak mënyrën e fortë të menaxhimit të konfliktit sesa meshkujt*
3. *Femrat do të përdorin më shumë kompromisë sesa menaxherët meshkuj.*
4. *Femrat menaxhere do të përdorin konfrontimin më pak se menaxheri meshkuj.*
5. *Femrat menaxhere do të jenë më të përshtatura se sa menaxherët meshkuj.*
6. *Egzistojnë dallime në përdorimin e modeleve të konfliktit në mes menaxhereve femra dhe menaxherëve meshkuj.*

Arsyet pse kemi zgjedhur të analizojmë hipotezën e përmendur më lart është dallimi mes menaxhimit të femrës menaxhere në Maqedoni në krahasim me menaxherët meshkujt. Femra si menaxhere në Maqedoni luan role të rëndësishëm në ekonominë dhe në veprimtari. Pra, me këtë studim jemi të preokupuar për të gjetur këshillat e duhura për përdorimin e stilit më efikas në procesin ndërveprues. Përdorimi i stilëve tek menaxherët testohen me anë të hipotezave. Ndërsa ne jemi fokusuar në gjetjen e arsyeve kryesore të përdorimit të ndarjes së stileve me anë të gjinisë. Në të kaluarën roli kryesorë për zgjedhjen e konfliktit ishte vetëm tek menaxheri, kurse sot të gjithë luajnë rol brenda saj. Ai përfshinë mënyrën e domosdoshme drejtë zgjidhjes, në dobi të palëve dhe organizatës. Në hulumtim hipotezat synojmë të argumentojmë se femra menaxhere përdorë të njejtat stile si gjinia e kundërt.

**Hipoteza e parë** synon të tregoj shpangien nga konflikti duke përfshirë menaxherët femra dhe menaxherët meshkujt që janë të pranishëm në organizatë.

**Hipoteza e dytë** synon të tregoj përdorimin e stilit konkurrues në tek menaxherët femra dhe menaxherët meshkuj.

**Hipoteza e tretë** synon të tregoj kompromisin mes menaxherëve meshkuj dhe menaxherëve femra.

**Hipoteza e katër** synon të thekson bashkëpunimin më të madh nga ana e femrave në krahasim me meshkujtë.

**Hipoteza e pestë** synon të tregoj përshtatjen e mendimeve në përdorimin e teorisë së stilit të konfliktit në mes menaxherëve (femra ose meshkuj) dhe individëve.

**Hipoteza e gjashtë** synon të analizojë organizatën ku menaxherët operojnë si një ndër faktorët kryesorë në organizatë duke theksuar se egzistojnë dallime në mes menaxherëve në teorinë e stiëve të menaxhimit.

## **Kapitulli i dytë Rishikimi i Literaturës**

### **2. Definimi i konfliktit**

#### **2.1 Natyra e konfliktit dhe të kuptuarit e efektit të saj në ndërmarrje**

Konfliktet janë pjesë përbërëse të organizatës të cilat duhet të trajtohen me kujdes te veqantë, në mënyrë që të shmangim situatave dhe gjendjeve të padëshiruara. Ende nuk ka ndonjë definicion të pranuar në lidhje me konfliktin pasi që ai është një çështje shumë e diskutueshme që gjendet në një situatë ose në një lloj sjelljeje **(Rahim, 2017)**.

Konfliktin e mbështesin edhe **(Smith, 2007)** duke thënë se konflikti është një mënyrë në të cilën individit parandalon ose pengon veprimin dhe realizimin e një situatë të individit tjetër. Konflikti është një mënyrë e një procesi interaktiv që ndodh në pajtueshmëri, mosmarrëveshje, ose ndryshim brenda apo ndërmjet subjekteve shoqërore **(Rahim, 2017)**, që ndodhë shpesh të dhe praktikohet në jetë të përditshme në organizata duke ndikuar në një mori individesh, rezultate dhe procese organizative **(Hartwick, 2002)**. Përcaktimin më shkencor i konfliktit e ka bërë studiuesit amerikan Chanin dhe Schneeri që sipas të cilëve: “Konflikti është një dukuri që të shpie në dhunë të organizuar e cila shkaktohet nga përfshirja e palëve, të cilët kanë opinione dhe qëndrime të papërputhura në çështje të ndryshme **(Chanin, 1984, fv. 37(10), 863-879)**.”

Për të marrë një tjetër përkufizimi të konfliktit, Michael Nicholson e përcakton atë si një aktivitet që përcaktohet me termin e dëshirave, nevojave dhe obligimeve që kanë palët që ndodhën brenda në konflikt **(Nicholson, 1992)**, në gjësi si një dhunë e drejtpërdrejtë fizike, që tregon përvojën tonë, njohuritë , vullnetin dhe mungesën e aftësive për të pranuar se konflikti është një proces i pashmangshëm në marrëdhëniet njerëzore, që zgjidhjen e të cilit mund të sjellë deri te pajtueshmëria për të zhvilluar një proces **(Daly, 2010, fv. 21(3), 281-308)**, në të cilin qeniet janë në mënyrë aktive duke u përpjekur për të dëmtuar njëri-tjetrin , duke bërë procesin më të dhimbshëm dhe vështirë **(Nicholson, 1992)**.

Nëse nuk kuptohet se konflikti është vetëm një problem i përbashkët që mund të zgjidhet nëpërmjet përpjekjeve dhe bashkëpunimit të përbashkët, asnjëra nga palë në konflikt nuk mund të fitojë (Euwema, 1993, fv. 4, 28-41. 28). Për të përfshirë përkufizimin e termave të konfliktit, është e nevojshme të analizohen komponentët në të cilat konflikti nuk mund të realizohet. Komponentët më të rëndësishëm janë:

\*Palët Brenda konfliktit \* Problemet në lidhje me qështjet konfliktuale

\*Tensionët \*Veprimët

## 2.2 Klasifikimi

Studiues të ndryshëm u përpoqën ta klasifikojnë konfliktin në mënyra të ndryshme. Jehn dhe Mannix kanë propozuar ndarjen e konflikteve në tre klasifikime: Konflikti i marrëdhënieve, konflikti i detyrave në punë dhe konfliktet e procesitë (Jehn K.A & Mannix, 2001, fv. 44, 238-251) të prezantuara në vazhdim:

- a) Konflikti i marrëdhënieve: Papajtueshmëria e antarëve të grupit të cilët përfshijnë konfliktin në punë sjellin tensione, armiqësi, bezdi, ose stres mes tyre (Amason, 1996) Konflikte të tilla çojnë në emocione personale negative, ankthi, pasiguria ose pakënaqësia, mosbesimi dhe frika për të qenë refuzuar nga anëtarët e tjerë të grupit (Jehn K. , 1995, fv. 40, 256-282) duke u bërë thelb i përplasjes së personaliteteve (Mohammed, 2004, fv. 25(8), 1015-1039).
- b) Konfliktet e detyrave të punës: i referohet konfliktit që vjen nga përmbajtja dhe qëllimet e punës (Ayoko, 2010) duke përfshirë situatën mes dy palëve që nuk janë në gjendje të arrijnë një marrëveshje rreth qëllimeve, prespektivave, nevojave dhe detyrave kryesisht në grup ose në mjedisët e punës (Jehn K. , 1995, fv. 40, 256-282.), që bëjnë dallime në pikëpamje, ide dhe opinione. Konflikti është shoqëruar me disa efekte të dobishme si përmirësimi i përdorimit te diskutimeve brenda një ekipi duke na dërguar në shërbim më të (Wong, 1999), me ide cilësore dhe risi (Amason, 1996); (West, 1996).
- (c) Konfliktet e Procesit: Ky lloj konflikti ndodhë në situatë të mosmarrëveshjes se si duhet të kryhet një detyrë, (Jehn K.A & Mannix, 2001, fv. 44, 238-251.), p.sh në atëherë kur antarët e grupit nuk pajtohen lidhur me përgjegjësinë e të cilëve është të kryejnë një detyrë specifike.

Procesi i konfliktit është shoqëruar me moralin më të ulët, me rënien e produktivitetit dhe performanca e dobët e ekipit (Jehn K. e., 1999, fv. 44, 741-763).

## 2.3 Forma e konfliktit

Konflikti mund të marrë në çdo formë të ndryshme në një organizatë, duke përfshirë (Thakore, 2013):

- Personale
- Ndërpersonale
- Në grupë
- Ndërgrupore
- Organizativë
- Ndërorganizativë

Forma e konfliktit **personal** : Forma e konfliktit i njohur si konflikt intra-individual ose intra-psikik, i drejtohet një antari të grupit në organizatë të cilit i nënshtrohen detyra dhe role të caktuara të kundërta me qëllimet interesat dhe vlerat e tij personale. Kjo llojë forme drejtohet në luftën e brendshme duke i shfrytëzuar alternativat që keni në dispozicion (Rahim, 2017).

Forma e konfliktit **ndërpersonal** : i referohet një konflikti midis individëve. Konflikti ndërpersonal si një çështje komplekse është një pasojë e natyrshme e ndërveprimit njerëzor në çdo mjedis, për shkak të bashkëpunimit të ndërsjelltë, të ndërvarur dhe të ideve dhe interesave (Bell, 2005).

Forma e konfliktit në **grupë** : dallimet ndërmjet anëtarëve të një grupi që ndjekin një qëllim të ngjashme, duke bërë rezultat i rezultatëve të papajtueshmërive ose mosmarrëveshjet mes disa ose të gjithë anëtarëve të një grupi (Jehn K. A., 1994).

Forma e konfliktit **ndërgruporë** : Ky konflikt i referohet konflikteve të cilat përfshijnë dy ose më shumë grupe. Këto grupe lindin si pasojë e mosmarrëveshjeve, të cilat dallojnë në lidhje me vlerat, qëllimet, idetë, procedurat, duke bërë që të ndjekin qëllime konkurruese (Jehn K. A., 1994).

Forma e konfliktit **intraorganizational** : Kjo formë e konfliktit bënë dallimet e përgjithshme në qëllimet ose perceptimet e ndryshme të pjesës brenda një organizate (Aubert, Competition and dissensus: two types of conflict and of conflict resolution., 1963).

Forma e konfliktit **interorganizational** : dallimet midis organizatave, që konkurrojnë për një qëllim të avancuar ose të ngjashëm duke përfshirë një rrjet të gjerë të shkëmbimeve bashkëpunuese mes tyre (Parmigiani, 2011).

## 2.4 Llojet e konfliktit

Konflikti mund të kategorizohet si

- konfliktë konstruktiv (funksional)
- konfliktë destruktiv (jofunksional).

**Konflikti konstruktiv**, ndryshe i njohur si polemika konstruktive është e definuar si situata – kur dy persona kërkojnë të arrijnë marrëveshje pasiqë informatat, teoritë që kanë, konkluzionët, opinionët ose idetë nuk janë në përputhshmëri me njëri tjetrin (Johnson, 2000, fv. 65-85). Konflikti polemikë ose konstruktiv do mund të çojë në kalim më të lehtë të ndryshimeve duke filluar nga rrija e produktivitetit, përfshirjes, komunikimit më të mirë dhe zgjedhja e problemeve (Tjosvold, 2000).

Konflikti **dekonstruktiv** ose ndryshe i ashtuquajtur konfliktë shkatërrues ndodhë në situata kur kemi dy ose më shumë grupe të mosmarrëveshjës, që ushqejnë ndjenja armiqësore njëra me tjetren, duke u përpjekur që të kontrollojnë njëra - tjetrën (Fisher, 2006)

## 2.5 Procesi i konfliktit

Gjëja e përbashkët është se konflikti përshkruhet gjithmonë si kalimi nëpër një seri faza - fillimi, zhvillimi dhe fundi - me shkallë të veçantë të intensitetit Në këto faza konflikti mund të përsëritet disa here në një faze. Një diagram nga (Brahm, 2003) dallon midis shtatë fazave:

1. Konflikti latent (Asnjë konflikt),
2. Konflikti i pasuar nga emergjenca,
3. Konflikti I përshkallëzimit,
4. Bllokimi,
5. De-përshkallëzimi i konfliktit
6. Ndërtimi i Paqes dhe
7. Pajtimi Pas Konfliktit si faze e fundit

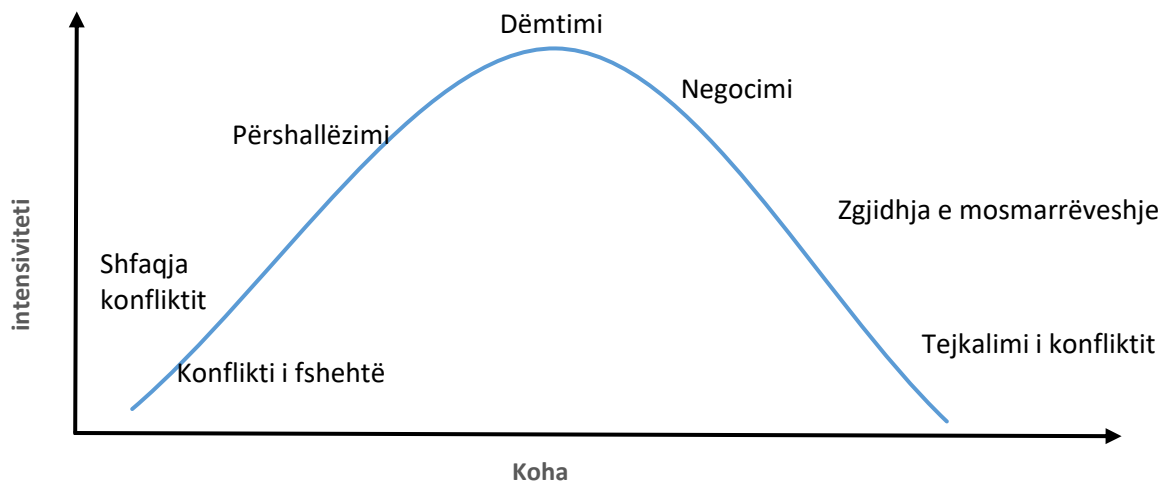


Figure 1. Procesi i konfliktit

Burimi: (Brahm, 2003).

Konflikti nuk mund të bëhet i dukshëm derisa një "ngjarje e shkaktuar" të çon në shfaqjen (ose fillimin) e konfliktit të dukshëm. Shfaqja mund të ndiqet shpejtë nga zgjidhja, ose mund të pasohet nga përshkallëzimi, që mund të bëhet shumë destruktiv. Megjithatë, shkallëzimi nuk mund të vazhdojë pafundësisht.

De-përshkallëzimi mund të jetë i përkohshëm ose mund të jetë pjesë e një tendence më të gjerë drejt zgjidhjes. Ose shkallëzimi mund të çojë në një bllokim (ngërç), një situatë në të cilën asnjëra palë nuk mund të fitojë. Së fundi, nëqoftëse arrihet një marrëveshje, përpjekjet për ndërtimin e paqes punojnë për të riparuar marrëdhëniet e dëmtuara me qëllimin afatgjatë të pajtimit të kundërshtarëve të mëparshëm.

## 2.6 Komponenti i konfliktit

Efektet e konfliktit në performancë varen nga dy komponentë : intensiteti i konfliktit dhe mënyra e menaxhimit të konfliktit. Siç tregohet në Figura 2 : tregon se konflikti mund të përfshinë intensitetin e lartë, intensitetin e mesëm dhe intensitetin e ulët. Konfliktin funksionalë përfshinë intensitetin e mesëm. Kurba " U " tregon intensitetin e mesëm që na jep efekte pozitive drejtë organizatës duke ndikuar rreth avancimit, kreativitetit, kompromisit, bashkëpunimit, efikasitetit dhe produktivitetit.



Kurse konflikti jofunksional konsiderohet në momente që intensiteti i konfliktit është i lartë ose i ulët. Këto dy intensitete paraqesin dukuritë negative drejtë organizatës pasi që intensiteti i lartë është shumë i vëmendshëm konsumon shumë kohë deri te arritja e saj, ndërsa ndërsa intensiteti i ulët inkurajon kompetencën dhe humbjen e kreativitetit.

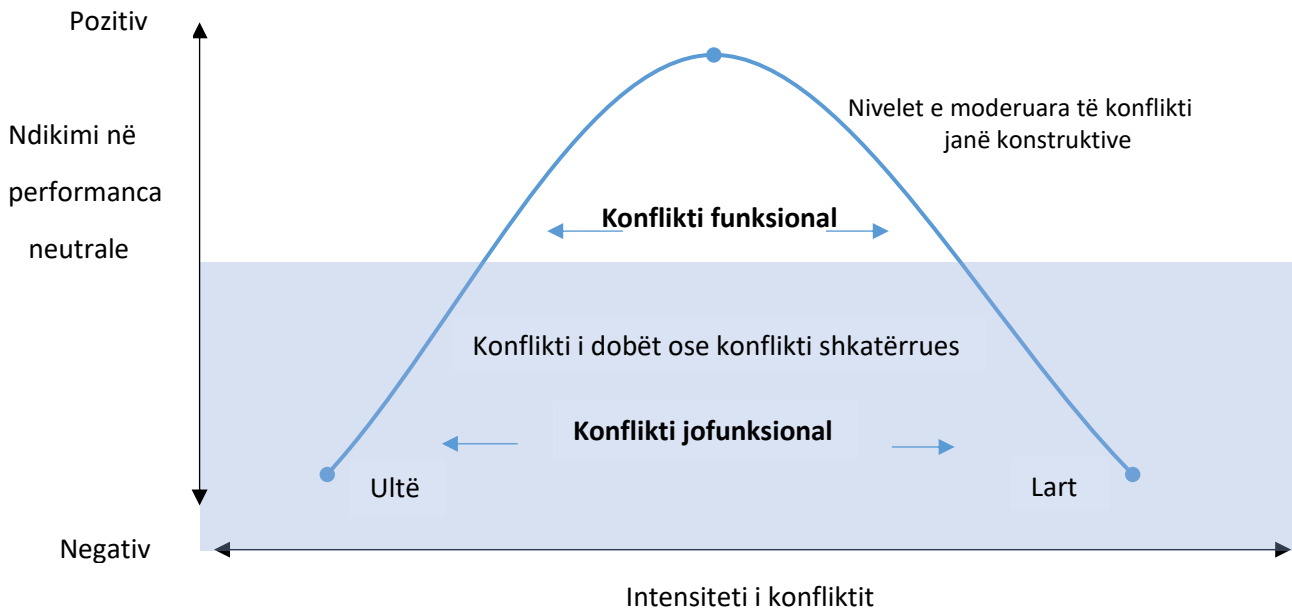


Figure 2. Komponenti i konfliktit

Burimi : (SCHERMERHORN, 2001)

Kuptimi i komponentëve apo elementet nga të cilat përbëhet është shumë i rëndësishëm pasi që kuptojmë se çfarë shkakton konflikti. Një mjetë i dobishëm për kuptimi i komponentëve të ndryshëm të një konflikti është Trekëndëshi ABC (Triangle ABC). Ne duke përdorur këtë model, dallojmë midis përbërësve të ndryshëm të përfshirë në një konflikt, duke na dhënë një kuptim të aspekteve më të rëndësishme të tij (Galtung, 1970, fv. 12(1), 13-16.)

Trekëndëshi ABC është shumë i përdorur në të gjitha nivelët, për individët, grupet, madje edhe në shtete (Galtung, 1970, fv. 12(1), 13-16. ). Qëndrimet e individeve paraqesinë rrënjët e një konflikti. Trekëndëshi ABC është një kornizë që na njofton rreth ndikimit dhe shkaqeve të konfliktit (Fisher S. A., 2000).

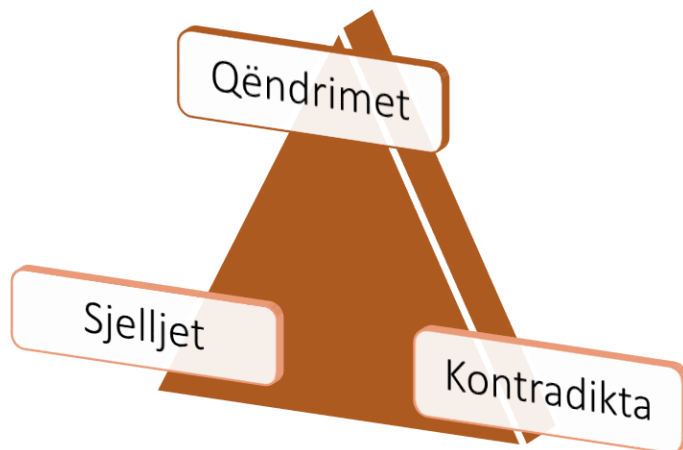


Figure 3. Trekëndëshi ABC

Burimi : (Galtung, *Peace by peaceful means*, 1996)

Sipas mendimit të autorit, një konflikt mund të jetë mund të shikohet si një trekëndësh nga të gjitha anët. Trekëndëshi ABC (Qëndrimi-Sjellje-Kontradikt) – u zhvillua nga Prof. Johan Galtung, duke eksploruar kornizën bazë të analizës së situatave konfliktuale dhe shumë komplekse që e definojnë kuptimin e papajtueshmërive, kontradiktave, dhe sjelljes. Një konflikt në pikëpamjen e Galtung-it = qëndrim + sjellje + kontradiktë, ku kontradiktë është rrënja e konfliktit. Qëndrimi dhe sjelljes paraqiten pas kontradikës.

(A): **QËNDRIMET**- përfshinë perceptimin e realitetit dhe papajtueshmërin e qëllimeve për veten dhe njëri-tjetrit. Mund të jetë pozitive ose negative, fuqimisht negative sidomos në konfliktet e dhunshme kur palët mund të zhvillojnë stereotipa poshtëruese rreth njëri-tjetrit. Në rregull për të arritur përfundimisht zgjidhjen e konfliktit, palët duhet së pari të bëhen të vetëdijshëm për qëndrimet dhe perceptimet e tyre ndaj njëri-tjetrit. Qëndrimi përbëhet nga komponentë emocionale dhe joemocionale (më pëlqen ose nuk më pëlqen X), komponentët njohëse (informata të favorshme ose të pafavorshme për X) dhe komponentët e sjelljes (dëshira, vullneti) (Ramsbotham, 2011) .

(B) **SJELLJA**: përfshinë bashkëpunim ose detyrim / pajtim ose armiqësi. Qëndrimi në situata konfliktuale jo vetëm që ndikon në sjelljen e vet, por është shumë e prekur nga sjellja e të tjerëve. Fyerjet ose provokimet e bëjnë më të vështirë për të parë përfitimin reciprok të përfundimit të një konflikti. Prandaj është e domosdoshme të gjejsh mënyra për të trajtuar sjelljen negative, në mënyrë që të zbusë situatën (Galtung, *Peace by peaceful means*, 1996) .

(C) Së fundi, duhet të marrim parasysh **KONTRADIKTA** (C) është rrënja e konfliktit brenda të cilit është konflikti po zhvillohet. Kontradikta është realiteti 'objektiv' për të cilin lidhet konflikti dhe mjedisin në të cilin ndodh. Sjelljet dhe qëndrimet do të ishin të padobishme nëse nuk i marrim parasysh ndikimin e kontekstit (**Galtung, Peace by peaceful means., 1996**).

## 2.7 Zgjidhja e konfliktit

Konflikti krijon një grup të veçantë që është i dalluar nga grupi tjetër e cila zgjidhja e vetme mund të jetë në formë marrëveshje. Pamvarishtë rethanave apo karakteristikave të çdo konflikti me të cilën në të shumtën e rasteve kërkojnë zgjedhje, në palët e përfshira në konfliktë përfshihet ndikimi i anës së pales së tretë e cila ndërhyjnë në rolin e ndërmjetsuesit ndikonë në fazën e zhvillimit të konfliktit duke parandaluar atë (**De Dreu, 2008**).

Konflikti në momente që mbetet i pamëshuar mund të çojë në kreativitetin e zvogëluar midis punonjësve, produktivitetit dhe zvoglimin e punës organizative. Përmirësimi i produktivitetit dhe efikasitetit në grupe varet nga personi i cili menaxhon konfliktin, që përpjeket në zgjedhjen e tejkalimit të konflikteve me rezultate të efekteve pozitive ose negative (**Derr, 1978, fv. 21(2), 76-83**). Parandalim i konflikteve duhet të ndahet në dy kategori, në menaxhim dhe në zgjidhje të konfliktit, meqë ai ndodh (ose më mirë të them, duhet të ndodhë) para tyre. Të njëjtën qështje e përkrahin edhe Kronenberger dhe Wouters duke theksuar që si pasojë, parandalimi i konfliktit duhet të parandalojë konfliktin para se të ndodhë, dhe menaxhimi i konfliktit nevojitet atëherë kur një konflikt veçmë ka filluar, dhe parasheh ndërhyrje tek palët e armiqësuar (**Kronenberger, 2004**), duke bërë që të shmangemi ose ti zbusim tensionët në konfliktë në një pozicion pozitivë për të kontribuar në zgjedhjen e tij në mënyrë më paqësore.

Menaxhimi i konfliktit nxit rezultatet pozitive të konfliktit duke minimizuar rezultatet negative me qëllim të të përmirësimit të mirëqenies dhe ecjen para në organizatë ( **Afzalur Rahim, 2002** ). Ekzistojnë tre orientime për konflikte:

- humbasin - humbasin,
- fitojnë - humbasin dhe
- fitojnë të fitojnë.

Orientimi i **humbur - humbje** është një lloj konflikti që përfshinë dy palët e orientimit. Ky lloj konflikti përfundon negativisht për palët e përfshiera. Një orientim **fitore - humbje** përfshinë orjentimin i cili pritet rezultati pozitivë nga ana e një pale, duke fituar me anë të palës tjetër. Një ndër orientimet më të pëlqyera që përfshinë konceptet më thelbësore për zgjidhjen e konflikteve është **fitojmë dhe do të fitojmë sëbashku** duke arritur që bisedimet integrale mund të jetë afër optimizimit për të dyja palët. Kjo qasje angazhohet në një qasje bashkëpunuese për të dyja palët dhe jokonkurrese (Davidson, 2004).

## Stilët e menaxhimit të konfliktit

De Dreu dhe Gelfandi tregojnë se konflikti është një fenomen i cili është i nevojshem për bashkëveprimet dhe sukseset mes njerëzve dhe grupeve në vendimarrjen e përbashkët. (De Dreu, 2008). Ata thonë se pasiqë konflikti dhe tensionet brenda sistemit organizativ janë tipare të përhershme të punës, atëherë menaxhimi i konfliktit duhet të jetë pjesë e pandashme e punës në organizatë. Ndërsa Kuhn dhe Poole i mendojnë stilet e menaxhimit si drejtim i përgjithshëm që lindin me anë të sjelles e cila vëzhgohet duke përdorur një model që me kalimin e kohës krijohen rezultate me karakteristika të përbashëta. Çëshjet e konfliktit dhe qëndrueshmëria ndaj palës tjetër janë pjesë e stilëve të menaxhimit të konfliktit (Kuhn, 2000, fv. 26 (4), 558–590.) Gjithashtu, Rahim (1983) theksoi konfliktin si bashkëveprim i cila shfaqet me moskuptime, mospërputhje dhe dallime brenda ose mes persona dhe grupeve (Rahim M. A., A measure of styles of handling interpersonal conflict, 1983). Poashtu Choi e mbështet duke treguar se konflikti dhe stilët e menaxhimit kanë ndikim duke thënë se në vendin e punës konflikti dhe stilet e menaxhimit të konfliktit ndikojnë në personat dhe grupet në organizatë (Choi, 2013, pp. Choi, Y. 41(4), 687-692).

Menaxhimi i konfliktit është mënyrë e sjelles e cila orientohet nga përqëndrimi, reduktimi dhe zgjedhja e situates së tensionit (De Dreu C. K., 1999, f. 14.) duke definuar si proces që përfshinë dy palë që janë në konflikt. Njëra prej palëve përcepton se pala tjetër ka dëmtuar negativisht ose ka refuzuar të bashkëpunon me palën e përfshirë. Procesi i konfliktit mund të shkaktohet nga ndryshimet në qëllimet, ide, vlera, detyrave ose për shkak të burimeve joadekuate, transparencës, komunikimit që është një vazhdueshmëri e ngjarjeve në literaturën e konfliktit. Ai është një proces në momente që njëra palë deklaron që interesi i saj po kundërshtohet nga pala tjetër (McShane, 2013).

### 3.1 Fazat e menaxhimit të konfliktit

Procesi i menaxhimit të konfliktit mund të kategorizohet në pesë faza, dhe atë :

Faza I : Opozita e mundshme ose papajtueshmëria: Kjo faze krijon mundësi të mundshme duke tejkaluar gjendjen e tanishme për të dalë nga konflikti. Karakterizohet si fazë e cila paraqet kushtet mundshme që lejojnë lindjen e konfliktit. Në qoftëse krijohet konflikti, shkaqët kryesore mund të jenë çështjet e komunikimit që shkakton paqartësitë duke krijuar keqkuptime në shumë çështje, struktura e cila është bazë e konflikteve në grupet e përfshira ose ndryshoret personale duke përfshirë dy individë të cilët nuk kujdesen për çështjet personale.

Faza II : Njohja dhe personalizimi : Njohja ose përceptimi luan rol të madh në zgjidhje. Roli i njohjes përcaktohet si realizues i konfliktit të përceptuar duke përfshirë një ose më shumë palë të cilat krijojnë mundësi për konfliktet që lindin.

Faza III : Synimet: Synimet tregojnë veprimet e mundshme që të veprojnë në mënyrë speciale në momente që janë të përfshirë në konflikt. Kjo fazë përfshinë dy palë në dy raste. Rasti i parë ndodhë në situatë kur palët mundohen të arrijnë synimet e përbashkëta dhe në rastin e dytë mundohen të arrijnë synimet personale përfshinë konfliktin në bazë të emocioneve të individëve. Synimet lindin në momente emocionale të njerëzve dhe ndihmojnë ata që janë të përfshirë në konfliktin e mundshëm të vendosin të veprojnë në një mënyrë të veçantë. Mund të jenë pesë synime për trajtimin e konfliktit identifikuar, si në vijim:

- konkurruese (aktive dhe jo bashkëpunuese),
- bashkëpunimi (i sigurt dhe bashkëpunues),
- shmangia (e paqëndrueshme dhe jo bashkëpunuese),
- akomodimi (i paqëndrueshëm dhe kooperativ)
- komprometimi (në mes të fushës si asistencë dhe kooperativiteti).

Faza IV: Sjellja : Çdo konflikt shfaqet sëbashku me sjelljen, ajo është fazë që bënë konfliktin të jetë i dukshëm. Fillon si mosmarrëveshje dhe rritet duke shkatërruar palën tjetër. Sjellja përfshinë komunikimin, mënyrën e veprimeve dhe reagimet e palëve që janë të përfshira në konflikt.

Faza V: Rezultatet. Rezultatet e konfliktit mund të jenë funksionale ose jofunksionale. Rezultatet funksionale janë rezultate që përfshijnë konfliktin konstruktiv. Rezultatet funksionale ndodhin kur konflikti është konstruktiv. Ajo argumentohet nga palët të cilat janë të përfshira në konflikt si rezultat i ndryshimeve të cilësisë së përmirimit, të problemeve dhe tensioneve në ndërmarrje. Zakonisht këto rezultate rezultojnë pozitive. Rezultatet jofunksionale përfshijnë pasojat negative drejtë organizatës. Këtu palët e përfshira zakonisht janë të njohura reth problematikave. Një ndër pasojat kryesore në rezultate janë lufta mes palëve, keqkuptimet, vonesa e komunikimeve, nënshtrimet e palës, qëllimet e ndryshme etj.

Sipas Thomasit dhe Kilmanit, stilët e konfliktit të menaxhmentit bazohen në dy dimensione kryesore (Thomas, 1978, pp. 42(3\_suppl), 1139-1145) :

- bashkëpunimi (plotësimi i nevojave të të tjerëve)
- dhe asertiviteti (prirja për të plotësuar nevojat tona).

Këto stile ndryshojnë në ndarje themelore duke përfshirë shqetësimin për vetveten dhe shqetësimin për të tjerët. Ndarja e parë përfshinë shkallën e lartë ose të ulët në të cilën një person bënë përpjekje për të kënaqur shqetësimet e tij ose saj, dhe ndarja e dytë përfshinë shkallën e lartë ose të ulët në të cilën një person bënë përpjekje për të kënaqur shqetësimet e të tjerëve (Schein, 2010, pp. 37-58) .

### 3.2 Stilët e menaxhimit të konfliktit

Stilët e menaxhimit janë aspekte të rëndësishme në një organizatë dhe ndikon në kulturën e asaj organizate.

Ato ndahen në :

- Stili i Përshtatjes
- Stili Shmangës
- Stili Bashkëpunimit
- Stili Konkurrues
- Stili i Kompromisit

Stili i përshtatjes : “Çfardo që është”, ky lloj i qasjes së konfliktit është stil i cili i përshtatet këmbënguljes së ulët, vetëmohimit, sakrificës, dhe bashkëpunimit, duke punuar në lidhje kundër synimeve tona, objektivave dhe rezultateve të dëshiruara. Një stil akomodues braktisë nevojat ose dëshirat tuaja në këmbim të atyre të të tjerëve. Ju do të vendosni shqetësimet e të tjerëve, duke qenë të gatshëm të hiqni dorë nga gjithçka për të

ruajtur marrëdhëniet me palën tjetër. Ky stilë përshtatët në dy raste : nëse jeni një menaxher dhe dëshironi që nënpunuesitë e tij të marrin përgjegjësi duke bërë që të mësojnë nga gabimet e tyre, ose kur ju jeni i pashpresë në fuqi duke përdorur një strategji konkurruese që ju do të humbni gjithësesi. Po ashtu kjo qasje është efektive kur pala tjetër është eksperti ose ka një zgjidhje më të mirë. Gjithashtu mund të jetë efektive për ruajtjen e marrëdhënieve të ardhshme me palën tjetër. Ky stil zakonisht zhvillohet kur ju thjesht jepni ose jeni të bindur për të dhënë më të mirën për tu përshtatur me palën tjetër.

Stili i shmangies : “Unë do të mendoj edhe për nesër”, në krahasim me qasjen e më lartë, qëllimi i stilit të shmangies është të shmanget marrja e një vendimi me çfarëdo kostoje. Kjo funksionon në momente që çështja është e parëndësishme ose mundësitë për të fituara janë të vogla. Në këto raste, vazhdimisht ose tërësisht do të shmangim konfliktin duke mos plotësuar shqetësimet e tona dhe të tjerëve. Natyrisht, ky stil mund të jetë i përshtatshëm për t'u përdorur kur konflikti duket i parëndësishëm, kemi kohë ose kemi nevojë për më shumë kohë për të menduar, ndjehemi sikur nuk kemi mundësi të fitojmë, ose kemi frikë se do të përballohem me pakënaqësi. Një stil shmangie duhet të përdoret duke matur dhe vetëm kur diçka do të ndryshojë : ne, personi tjetër, ose situata, duke bërë stilin e shmangies përdorim vetëm një taktikë vonuese. Përdorimi i shpeshtë i këtij stili në shumë raste do na shigjetoj si persona pasiv dhe vendimet do të bëhen pa kontributin tonë.

Stili i bashkëpunimit : “Le të gjejmë një zgjidhje që funksionon për të gjithë ne”, ndonjëherë quhet një strategji nga "fitojë-humbas" duke kërkuar "fitim-fitim". Stili bashkëpunues është mënyrë e shkëlqyeshme e cila përpiket të sigurohet që të dyja palët të janë të kënaqura. Ky stil bënë ose të bashkohemi ose të bashkëpunojmë me palën tjetër për të arritur qëllimet tona të përbashkëta. Një stil bashkëpunimi përpiket të gjejë një zgjidhje që do t'i plotësojë nevojat e të gjitha palëve. Në vend që të përpiqesh të gjes një zgjidhje të mesme, do të përpiqesh një zgjidhje që në fakt të kënaqë të gjithë dhe të përfundojë si një situatë e favorshme. Ky stil mund të jetë efektive për skenarë komplekse që duhet të gjejmë një zgjidhje të re duke mundësuar hapësirë më të madhe për idetë e secilit, duke bashkuar disa ide, me diskutim të hapur rreth gjitha çështjeve, zgjedhjeve alternative, shqetësimeve, dhe angazhimin . Ky stil mund të jetë i përshtatshëm kur duhet të adresohen perspektivat e shumëfishta, egziston një marrëdhënie e rëndësishme midis palëve, zgjidhja përfundimtare është shumë e rëndësishme për këdo që të jetë i pakënaqur ose besimet e palëve të shumta duhet të përfaqësohen. Kërkimi i shkallës së lartë të besimit dhe arritja e një qëllimit mund të kërkojë shumë kohë dhe përpjekje për të marrë të gjithë idetë duke bërë një nga dobësit e këtij stili.

Stili i konkurrimit : “Nuk mjafton që të fitoj - duhet të humbësh”, një stil konkurrues është ai në të cilin shqetësimet dhe pozicioni i palës tjetër injorohen plotësisht. Kjo është qasja "fitore-humbje". Ne qëndrojmë në një mënyrë shumë të sigurtë për të arritur qëllimet dhe pikëpamjet tona, pa menduar për bashkëpunim me palën e kundërt. Ky stil refuzon të shohë perspektivat e palëve të tjera por në momente të vështira ose kur kemi nevojë për veprim të shpejtë dhe vendimtarë në të shumtën e rastëve pala tjetër është e vetëdijëshme dhe mbështet stilin. Për të përdorur këtë stil, ne duhet të jemi më të sigurt për aftësinë tona për të siguruar që pala tjetër të pranojë vendimin tonë dhe të pranojë fuqinë tonë. Nëse të dyja palët në një konflikt po përdorin një stil konkurrues, lufta do të jetë e gjatë dhe me rezultate të shëmtuara.

Stili i kompromisit : "Ju fitoni disa, ju humbni disa.", skenari "humbet-humbur", asnjëra palë nuk arrin me të vërtetë atë që dëshiron. Kjo kërkon një nivel të moderuar të asistencës dhe bashkëpunimit. Stili i kompromisit është rruga më e lehtë duke vazhduar me bashkëpunimin që përiqemi për të gjetur një zgjedhje që më së paku do t'i kënaqë palët. Në këtë stil do të punohet për qëllimin e caktuar që disa prej palës do të jenë të kënaqura dhe disa të dëshpruara. Problemi kryesorë në këtë stil është pasi që të dy palët mund të jenë në humbje ose të përfundojnë të pakënaqura, mirëpo nëse do të përdorim këtë stil atëherë duhet të jemi besnik dhe bashkëpunues duke qenë të fuqishëm dhe të gatshëm për rezultate efektive për marrëdhënie më të mira në të ardhmën. Studiuesit i kanë interpretuar këto stile sikur orjentime, strategji apo qëllime , me të cilat do na ndihmojnë në lidhje me zgjedhjen e konfliktit ose shmangien e saj duke përbushur kërkesat tona dhe kërkesat e palës së tjetër (Kilmann, 1977, pp. 37(2), 309-325), (Thomas, 1978, pp. 42(3\_suppl), 1139-1145); (Rahim M. A., A measure of styles of handling interpersonal conflict, 1983). Disa studiues të tjerë kanë sugjeruar se menaxhimi i suksesshëm i konfliktit përfshihet duke përdorur të gjitha stilët për zgjedhjen specifike të konfliktit (Blake, 1981, pp. 6(4), 439-455) ; (Wall Jr, 1995). Sipas Thomasit konflikti është procesi i cili fillon kur një palë pengon palën tjetër, duke vazhduar me interpretimin e momentit që individi i bënë situates (Thomas K. W., 2008) .





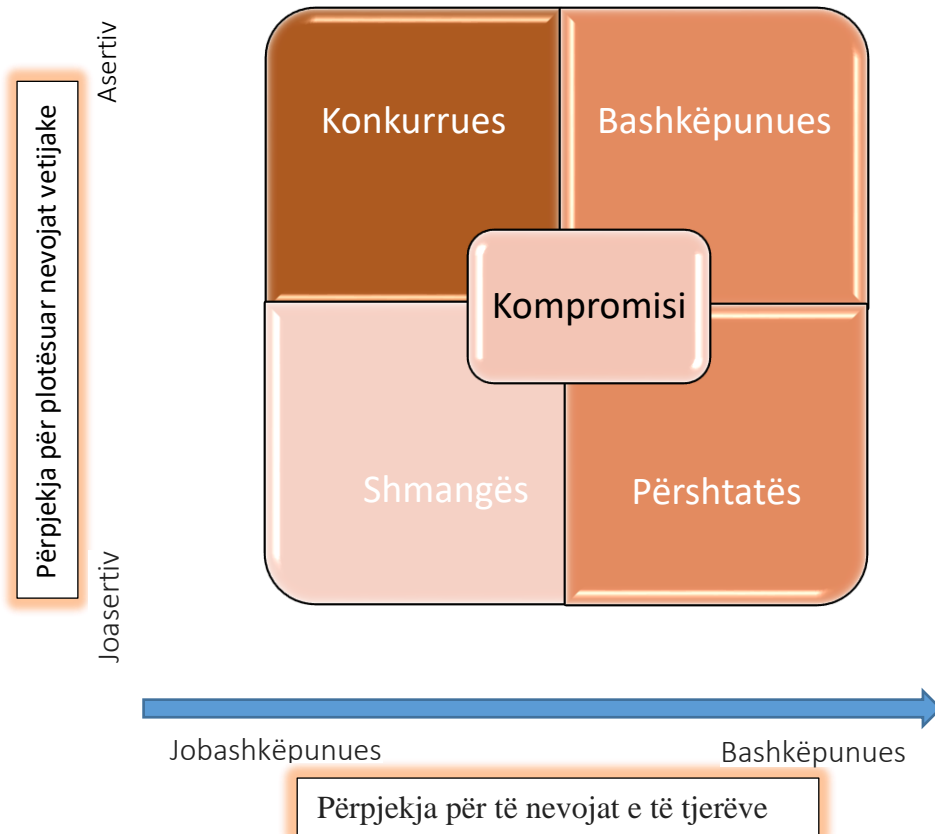


Figure 4. Taksonomia dy dimensionale e mënyrës së zgjedhjes së konfliktit : Bashkëpunimi dhe asertiviteti

Burimi : (Kilmann R. H., 1977, pp. 37(2), 309-325)

Për të kuptuar vazhdimin e marrëdhënies së palëve ose ndërprerjen e saj, palët duhet të zgjedhin çështjet në konflikt dhe përshtatën me të. Mënyra funksionale e zgjedhjes së konfliktit është bashkëpunimi, përshtaja dhe kompromisi, kurse mënyra disfunktionale është konkurrimi dhe shmangia. Nga 5 stilët, rezultate të shkëlqyera ka treguar stili I bashkëpunimit, pasi që të dy palëve ju ofrohet vetëvlersimin e duhur, besim, respekt, dhe kënaqësin. Brewer, Mitchell, dhe Weber theksojnë se ekziston një lidhje mes gjinisë, rolit gjinorë dhe statusit organizativ me sjelljen e menaxhimit të konfliktit. Sipas tyre, meshkujt në përgjithësi shfaqin stil dominues në menaxhim të konfliktit duke qenë dominantë, kurse femrat shfaqin më shumë stil përshtatje dhe shmangie (Brewer, 2002). Më pas, pasuan shumë instrumente të vetë-raportimit të konfliktit, të tilla si Konflikti i Hall-it, Sondazhi i Menaxhimit (1969), Inventari i Konfliktit Organizativ I dhe II (ROCI-I dhe ROCI-II) (Rahim M. A., A measure of styles of handling interpersonal conflict, 1983), dhe Inventari i Konfliktit të Punonjësve të Renwick (ECI).

### 3.3 Stilet e zgjidhjes së konflikteve dhe autorët që rrjedhin nga teoria e problemeve të dyfishta.

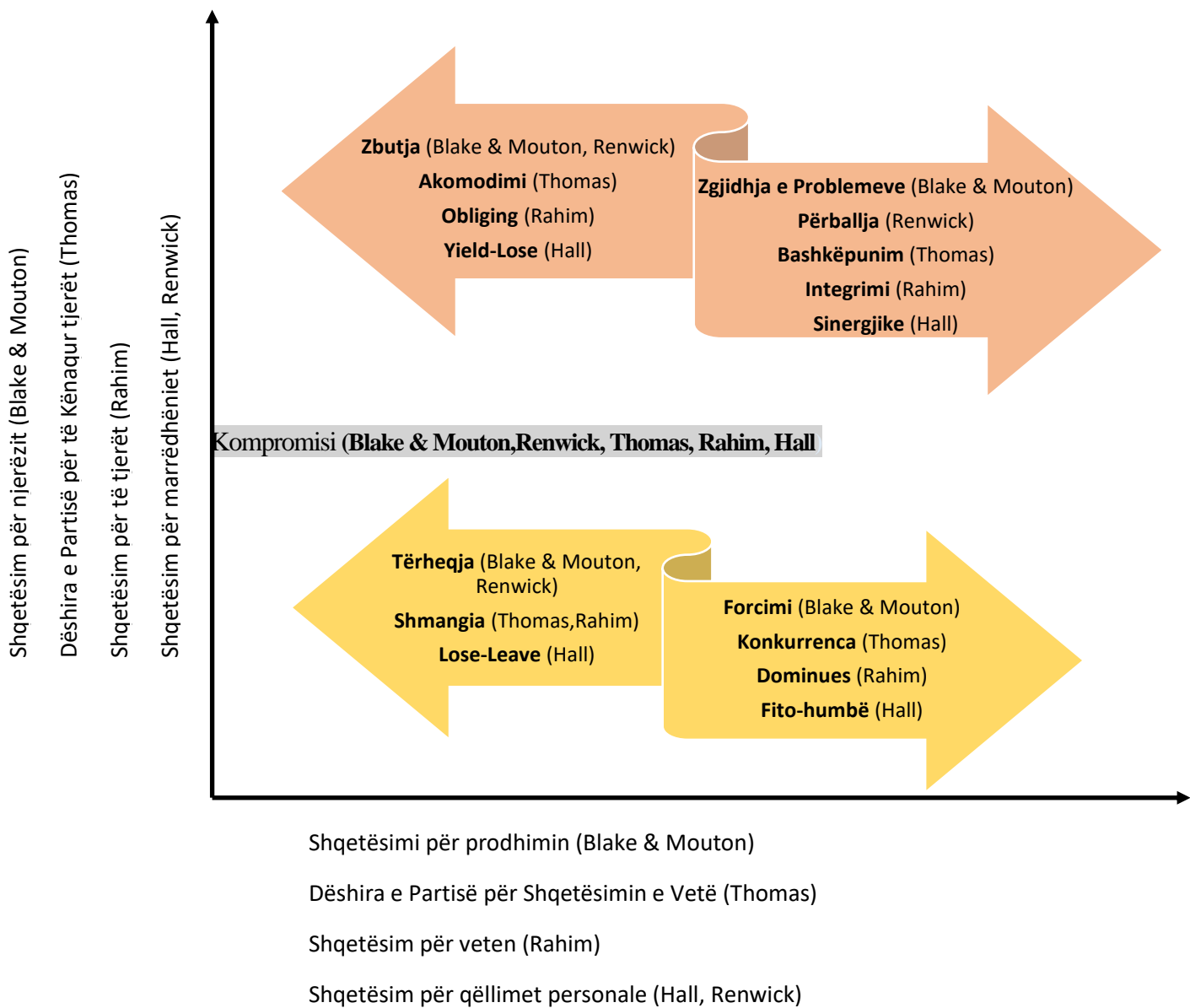


Figure 5. Autorët dhe stilët e konfliktit

Burimi : (Holt, 2005)

Studiuesi Kazan ceku se gjatë menaxhimit të konfliktit, stilët e saj kanë emra të ndryshëm, mirëpo ato i shërbejnë qëllimeve të njejta të përbashkëta (Kamil Kazan, 1997).

## Gjinia dhe menaxhimi i konfliktit

### 4.1 Gjinia në konflikt

Meshkujt dhe femrat në pozita drejtuese janë të ekspozuar ndaj pritjeve të ndryshme në karrierën e tyre për shkak të stereotipizimit të rolit gjinorë që zbatohet për sjelljet mashkullore dhe femërore (Burke, 2002, pp. 287-309). Taylor dhe Hardman pretendojnë se "gjinia duhet të shihet si sukses; ajo duhet të shihet, njëkohësisht, si: një karakteristikë e (disa) gjuhëve; grupe të pritjeve për sjelljet, qëndrimet dhe ndjenjat e individëve; grupet sociale strukturat e krijuara dhe rikrijuar nëpërmjet ndërveprimeve njerëzore; rrjetet komplekse të marrëdhëniet; ideologji; rezultatet interaktive të perceptimeve dhe vetë-prezantimeve, kështu gjithmonë duke qenë në progres dhe në marrëdhënie (Taylor, 2004, pp. 27(2), 3)

Lipman-Blumeni supozonte se integrimi i feminitetit me pikëpamjen dominuese mashkullore të lidërshiptit mund të jetë e vështirë për t'u arritur për shkak të konfliktit që lind ndërmjet orientimit femëror dhe praktikave organizative të mbizotëruara nga meshkujt (Lipman-Blumen, 1992, pp. 35(1), 183-203). Ndikimi dhe pjesëmarrja është duke u rritur nëpër botë, përqindja e saj është e ulët në mesin e bizneseve të mëdha në vendin tonë. Tejkalimi i barrierave kulturore janë shumë delikate dhe të vështira. Pjesëmarrja e femrave përgjithësisht është kufizuar. Ne ende ballafaqohemi me barriera të frikshme duke ndaluar femrën për talentë dhe sukses drejtë qëllimit. Rrjedhimisht, shumë studiues theksojnë se kur femrat i janë bashkuar organizatave ose organeve vendimmarrëse në numër të mjaftueshëm, ato kanë krijuar një atmosferë më bashkëpunuese, të karakterizuar me respekt të ndërsjellë, dhe gjithashtu kanë kërkuar konsensus, përkundrazi se sa fitues të marrë nga të gjitha zgjidhjet (Beilstein, 1998, pp. , 140-147); (Mngqibisa, 2000).

Disa studiuesi i nënshtrohen shkollës së mendimit se femrat janë të kushtëzuara nga shoqëria për të qenë më paqësore, më pak të dhunshme sesa meshkujt, duke argumentuar se femra në të shumtën e rasteve paraqitet si ndërmjetësuese e problemeve dhe konfliktit brenda në organizatë, duke pasur shkathtësi dhe mendim për zgjedhjen dhe rezultatet efektive të konfliktit.

Prania e femrës në misionet e organizatës bënë ndryshim të vendimarrjes, aspektit të përmbajtjes, kulturës organizative, prioriteteve dhe dinamikës në grup. Poashtu Neuberti dhe Palmeri theksoi që rritja e

numrit të femrave që lëvizin në pozita vendimmarrëse në organizata, së bashku me rëndësia e qartë e aftësive të menaxhimit të konfliktit në sigurimin e leadershipit efektiv, ka pasur një fokus në rritje në dallimet gjinore në menaxhimin e konfliktit (Neubert, 2004).

Situata në e menaxherëve femra dhe meshkuj mund të jetë e njejta, mirëpo përjetimet dhe ndodhitë mund të jenë të ndryshme. Meshkujt dhe femrat menaxherë të cilët janë në pozita të larta udhëheqëse, janë të ndërlidhura me pritje të ndryshme në karrierën e tyre (Nelson, 2002, fv. 3-14). Hulumtimët kanë identifikuar karakteristikat që lidhen me rolët e gjinive duke karakterizuar femrën si edukative, pasive, të dhembshura, të ndjeshme, përgjegjëse, dhe duke theksuar meshkujtë si dominues, të vështirë, vetëmbështetës, të orjentuar reth punës, konkurrues dhe të sigurtë (Hines, 2004).

## 4.2 Studimet për menaxhimin e konfliktit dhe gjinisë

Rreth çështjes së preferences së stilit të menaxhimit të gjinisë në konflikt, në literaturë egzistojnë shumë përgjigje të ndryshme të ndara në përgjithëshmëri (Brewer T., 2002). Disa prej studiuesve mbështesin gjininë duke theksuar se ajo ndikon në stilet e menaxhimit të konfliktit, ndërsa disa studiues tjerë nuk e mbështesin këtë teori.

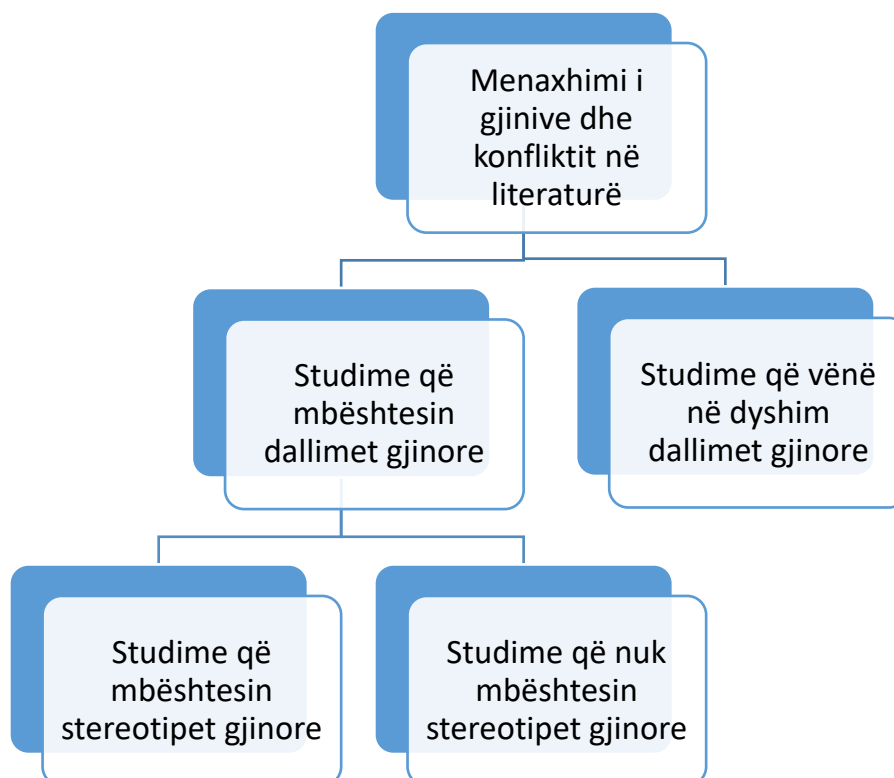


Figure 6. Përmbledhja e dy grupeve të përgjithëshme të menaxhimit të konfliktit në literaturë.

Lidhur me grupin e parë, ka rezultate konfuze (**Holt, 2005**). Mundet të thuhet se ky grup mund të ndahet në dy nëngrupe :

- Studime që mbështesin stereotipet gjinore
- Studime që nuk mbështesin stereotipet gjinore

Nëngrupi i parë mbështet përputhjes së rolit gjinorë, duke miratuar dhe tentuar sjelljet e konfliktit që plotësojnë rolin gjinorë (**Wall Jr, 1995**). Ky nëngrup mbështet në fenomenin që theksojnë se femrat dhe meshkujt menaxherë janë të prirë të miratojnë sjelljet e konfliktit. Meshkujt si domunues preferojnë të zgjedhin problemin në stilin e detyrimit (**Mills, 1988**), ndërsa femrat menaxhere preferojnë stile si zbutja, kompromisi ose tërheqja, brenda kontekstit të marrëdhënieve duke lënë anash përfitimet e personale (**Gilligan, 1993**).

Studiuesit pas shumë hulumtime dhe analizave në çifte në këtë nëngrup mbështetet se femrat menaxhere favorizojnë strategjinë e akomodimit ndryshe nga meshkujtë menaxherë të cilët në shumtën e rasteve preferojnë strategji konkurruese, duke theksuar se sjellja konkurruese ose dominuese është në përputhje me rolin gjinorë të mashkullit dhe roli i shmangies, zbutjës ose kompromisit janë sjellje përbërse të rolit gjinorë të femrës ( (Rosenthal, 1988); (P.Greeff, 2000, pp. 26(4), 321-334); (Chan, 2006); (Rubin, 1975). Nëngrupi i dytë nuk përputhet me gjetjet dhe hulumtimet e nëngrupit të parë. Ky nëngrup thekson se gjinia nuk ndikon në stilet e menaxhimit të konfliktit. Me anë të hulumtimeve dhe analizave konkludojnë se femrat janë më konkurruese sesa meshkujtë, duke bërë që femrat të janë me tendencë të përdorin strategjinë më aktive dhe të orjentuara drejtë zgjidhjes së konfliktit në dallim me meshkujt, të cilët e përdorin strategjinë indirekte për të zgjedhur konfliktin (Bedell, 1973) ; (Gudykunst, 1988) ; (Sutschek, 2001).

Këtë mendim e përkrahin edhe (**McKenna, 1995**) ; (**Haferkamp, 1991, pp. 10(4), 227-240**); (**Mackey, 1998, pp. 43(2), 128-141**); që konkludojnë se pamvarësisht mospërputhjes së rolit gjinorë të menaxherëve, meshkujt dhe femrat nuk ndryshojnë në mënyra bashkëpunuese, duke cilësuar femrën menaxhere si më e prirë në stilin bashkëpunuesë. Disa prej studimeve përfshijnë grupin i cili vënë në dyshim dallimet gjinore duke duke propozuar tre gjini : mashkullore, femrore, dhe asnjëanëse. Korabik dhe Watson vlerësojnë 200 studentë të MBA, duke theksuar se meshkujtë dhe femrat menaxhere nuk ndryshojnë. Hulumtimi i tyre përfundoi se "nuk kishte dallime gjinore në asnjë nga pesë stilet e menaxhimit të konfliktit midis menaxherëve me përvojë" (**Korabik, 1993, pp. 29, 405-420**).

Duhet të përmendet që ka studime që nuk e konsiderojnë gjinin si identitet menaxherial (Portello, 1994, pp. 31(11-12), 683-701). Dy vite më vonë Watson dhe Hoffman studiuuan 40 çifte femra dhe meshkuj duke mos gjetur asnjë dëshmi të thjeshtë gjinore (Watson, 1996, pp. 7(1), 63-85).

Studimet që mbështesin stereotipat	Në Vitin
Mills & Chusmir	1988
Rubin & Brown	1975
Rosenthal & Hautaluoma	1988
Eagly & Johnson	1991
Gilligan	1993
Greeff & de Bruyne	2000
Chan et al.	2006
Studimet që nuk mbështesin stereotipat	Në Vitin
Bedell & Sistrunk	1973
Ting-Toomey&	1988
Duane	1989
Haferkamp	1991
McKenna & Richardson	1995
Mackey & O'Brien	1998
Sutschek	2001
Studime që vënë në dyshim dallimet gjinore	Në Vitin
Korabik, K., Baril G. L., & Watson	1993
Portello & Long	1994
Watson & Hoffman	1996

## Kapitulli i katërt

### 5.1 Metodologjia e hulumtimit

Në këtë kapitull do të përshkruajmë metodologjinë që kemi përdorur në tezën e masterit. Ne jemi munduar të fokusohemi në metodën e hulumtimit duke dhënë rezultatet e të dhënave, datat, dhe përfundimet. Pikat kryesore të këtij hulumtimi na mundësuan rezultatet përfundimtare. Ky hulumtim është kërkim përshkrues e cila u bazua në të dhënat primare mbledhja.

Kemi ndërtuar hipoteza me të cilat jemi fokusuar reth tyre duke analizuar dhe vëzhguar rezultatet. Kemi formuluar një pyetësorë i cili është përdorur pikërishtë për qëllime hulumtuese.

Pyetësi i'u dedikua organizatave dhe ndërmarrjeve në vendinë tonë. Ajo u plotësua nga pronarë, menaxherë, dhe të punësuar me pozicione të larta.

### 5.2 Llojet e të dhënave dhe burimet e të dhënave

Procedura e pyetësorit u zhvillua në dy pjesë. Pjesa e parë përfshinë pyetjet e përgjithshme si : gjinia, mosha , edukimi, përvoja e punës, punësimi dhe lloji i biznesit.

Pjesa e dytë vazhdon me pjesën kryesore të pyetësorit. Në këtë pjesë kemi përfshirë 45 pyetje të drejtuara drejtë individëve që udhëheqin ose punojnë në organizatë. Pyetjet janë të parashtruara në formë proverbe që përfshinë 5 stilet e menaxhimit të konfliktit. Kurse përgjigjet drejtohen duke maruar mendimet e tyre për gatshmërinë dhe vendosshmërinë e tyre në pozicione drejtë konfliktit. Përgjigjet e individëve tregonin veprimet e tyre duke përdorur stilët e menaxhimit me përgjigje

1 –Asnjëherë, 2 - Rrallë, 3 - Ndonjëherë, 4 –Shumë herë, 5 –Zakonisht.

### 5.3 Teknikat e përzgjedhjes së mostrës

Të dhënat u mblodhën me anë të shpërndarjes pyetësorit në organizatat shtetërore dhe private Maqedoni. Pyetësi u përkthye në gjuhën shqipe dhe maqedone. Ai është shpërndarë në mënyrë të drejtëpërdrejtë duke i marrë të dhënat më vonë. Ne kemi derguar në pyetësor 15 ndërmarje dhe vetëm 6 prej tyre kemi marrë përgjigje pozitive. Hulumtimi ynë përfshinë gjithësej 70 pjesëmarrës që prej tyre 35 pjesëmarrës ishin femra dhe 35 pjesëmarrës të tjerë ishin meshkuj.

### 5.4 Analiza dhe interpretimi i të dhënave

Në pjesën e parë të të dhënave kemi përfshirë pyetjet për informacione personale të individëve duke theksuar gjininë, moshën, edukimin, arsimin dhe vendin e punës. Përgjigjet e mundëshme ishin me zgjedhje të alternativave se në cilin grup bënin pjesë.

Pjesa dytë e pyetësorit përfshinë situatat e ndryshme në jetën publike të pjesëmarrësit.

Përgjigjet ishin të hapura.

### 5.5 Organizimi i studimit

Në organizimin e studimit formuluar pyetësor pilotë për 12 pjesëmarrës. Atë e shpërndamë tek personat me të afërt që janë në marrëdhënie pune në pozicione të larta.

Qëllimi i këtij pyetësori ishte se sa ishin të qarta pyetjet e dhëna, mungesa e ndonjë pyetje, nëse koha ishte e shkurtër dhe pyetësori ishte i gjatë, përmirësimin e pyetësorit dhe udhëzimi për pyetësor. Thjeshtë organizimi i këtij studimi bëri që kontributi i pjesëmarrësve me ndihmoi në rishqyrtimin dhe përmirësimin e pyetësorit.

## Analiza e të dhënave, interpretimi i tyre dhe diskutimi



## 1.4 Analiza e të dhënave të mbledhura

Në këtë kapitull ne kemi përfaqësuar rezultatet tona të hulumtimit të marra nga pyetësi. Mostra përfundimtare përbëhet nga 70 punonjës dhe menaxherë (35 meshkuj dhe 35 femra). Pjesëmarrësit u tërhoqën nga anëtarët e stafit të gjashtë organizatave të vendosura në Shkup Maqedoni ; një bankë, stacioni kombëtarë televizivë, një radio stacion, një kompani telekomunikacioni, një kompani ushqimore dhe një kompani me shumicë.

Të dhënat u analizuan vetëm pasi u plotësuan gjitha pyetjet. Duke përdorur T-testin ne i dhamë rëndësi më të madhe statistikës së rezultateve mesatare mes meshkujve dhe femrave në teorinë e stilit në menaxhimin e konflikteve (H1, H2, H3, H4,H5). Modelet e konfliktit dhe variablat e gjinisë janë të sqaruara në tabelën e Chi-Square testit. Ky test identifikon mënyrën tipike se a egziston një lidhje midis gjinisë dhe modelëve të konfliktit (H6).

## 1.5 Interpretimi i rezultateve të fituara

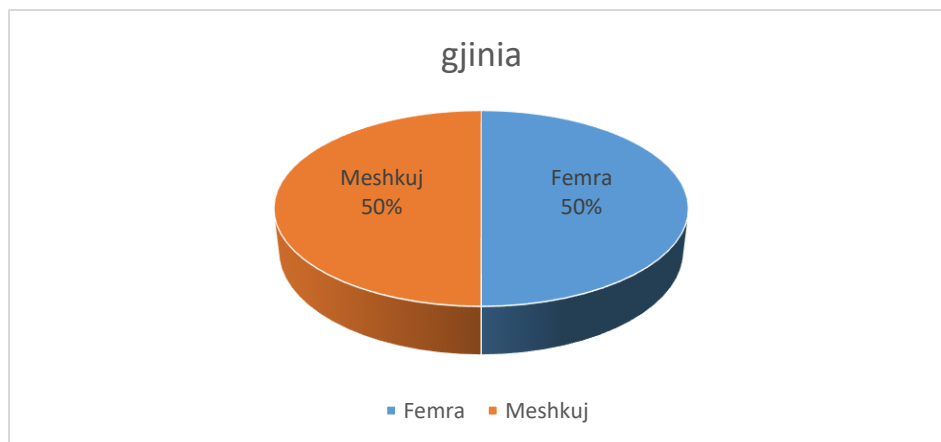


Figure 7. Gjinia në stilët e menaxhmentit.

Rezultatet e para për pjesën e parë të pyetësorit

Nga 70 të anketuar kemi 35 femra dhe 35 meshkuj.

Mosha	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
20-29	1	1.4	1.4	1.4
30-39	12	17.1	17.1	18.6
40-49	16	22.9	22.9	41.4
50 ose më të vjetër / a	41	58.6	58.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Table 2. Femrat dhe meshkujt sipas moshës

Prej 70 të anketuarëve 1 anketues bënë pjesë në grupëmoshën 20-29, 12 anketues në grupmoshen 30-39, 16 të anketuar në grupmoshën 40-49 dhe përqindje më të madhe të anketuesve janë në grupmoshen 50 ose më të vjetër duke epërsuar me 41 anketues.

Edukimi	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Arsim i mesëm	5	7.1	7.1	7.1
I / e diplomuar	53	75.7	75.7	82.9
Magjistër	12	17.1	17.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Table 3. Femrat dhe meshkujt sipas edukimit

Bazuar në rezultatet, 100% të anketuar prej tyre janë me shkollë të mesme 7% , 75% të diplomuar, 17% magjistër.

#### **Përvoja e punës**

Përvoja e punës	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1-3	1	1.4	1.4	1.4
4-6	1	1.4	1.4	2.9

7-9	1	1.4	1.4	4.3
10-12	6	8.6	8.6	12.9
13 ose më shumë	61	87.1	87.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Table 4. Femrat dhe meshkujt sipas përvojës së punës

Në rezultatet e anketuesve që përfshinë 70 pjesëmarrës në përvojë të punës, 61 anketues kanë 13 ose më shumë vite përvojë në punë.

**Punësimi\_Aktual**

Punësimi Aktual	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
I / e punësuar	38	54.3	54.3	54.3
MeMaxherë / Menaxhere	30	42.9	42.9	97.1
Pronarë / Pronare	2	2.9	2.9	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Table 5. Femrat dhe meshkujt sipas punësimit

Punësimi aktual përfshinë 2 pronarë, 30 menaxhera, dhe 38 të punësuar.

**Lloji\_i\_biznesit**

Lloji i biznesit	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Organizatë shtetërore	44	62.9	62.9	62.9
Organizatë private	26	37.1	37.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Table 6. Lloji i biznesit

Sipas rezultateve prej 100% në organizata shtetërore janë të punësuar 63% ndërsa në organizata private përfshinë 37% ose ndryshe prej 70 të anketuarve 44 anketues janë në marrëdhënie pune në organizata shtetërore dhe 26 anketues në organizatë private.

## T-Test i Pavarur

Analizat e T-Test i Pavarur u përdorën për vëzhgimin e dy grupeve pjesëmarrëse meshkuj dhe femra. Ky test përkufizon lidhjen mes gjinisë si procedure statistikore. Sipas mjeteve, niveli në të dy gjinitë përshtaten, bashkëpunojnë, duke bërë kompromisë, konkurron, dhe ngadalë tërhiqet.

Tabela 7 paraqet rezultatet e t-testit

Rezultatet mesatare të meshkujve dhe femrave në stilet e menaxhimit të konflikteve

Gjinia		Stili Përshtatës	Stili Shmangës	Stili Bashkëpunimit	Stili Konkurrues	Stili Kompromisit
Mashkull	Mean	3.8286	3.6286	4.0000	3.6286	3.9429
	N	35	35	35	35	35
	Std. Deviation	.66358	.59832	.59409	.49024	.53922
	Std. Error of Mean	.11217	.10113	.10042	.08287	.09114
Femër	Mean	4.0571	3.8000	4.4000	3.6571	4.6857
	N	35	35	35	35	35
	Std. Deviation	.53922	.67737	.55307	.48159	.47101
	Std. Error of Mean	.09114	.11450	.09349	.08140	.07961
Total	Mean	3.9429	3.7143	4.2000	3.6429	4.3143
	N	70	70	70	70	70
	Std. Deviation	.61115	.64026	.60433	.48262	.62654
	Std. Error of Mean	.07305	.07653	.07223	.05768	.07489

Table 7. T-testi i pavarur

Përveq krahasimit të T-testit, kemi edhe Analiza e variances ose ANOVA përdoret për qëllim të verifikimit të lidhjes duke supozuar se a ka dallim mes stilëve të menaxhmentit. Ky test përdoret në momente që kemi dy mesatare apo më shumë për rezultate te sakta në hipoteza.

### ANOVA

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	Df	Mean Square	df		
Stili_Përshtatjes	7.575	1	.268	68	28.306	.000

Stili_Shmagës	9.517	1	.276	68	34.481	.000
Stili_Bashkëpunimit	6.867	1	.270	68	25.471	.000
Stili_Konkurrues	7.981	1	.119	68	67.074	.000
Stili_Kompromisit	8.640	1	.271	68	31.851	.000

The F tests should be used only for descriptive purposes because the clusters have been chosen to maximize the differences among cases in different clusters. The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the cluster means are equal.<sup>3</sup>

Table 8. Analiza e variancës

Në tabelë mund të shihet rezultati i pesë mesatarëve në modelet e menaxhimit të konfliktit. Të dy gjinitë kanë preferenca më të larta të përdorimit të stilit shmangës. Ky model përcaktohet me 9.52 rezultat më të madh se stilët tjera. Stili kompromisit përcakton rastet që vien pas tërheqjes, që në momente konflikti ata preferojnë përdorimin e këtij stili. Më pas vie stili konkurrues, ai i përshtatjes dhe në fund bashkëpunimi.

## Chi-Square

Tabela 9, sqaron rezultatet e testit të Chi-square. Një chi-katror mund të llogaritet si të dhëna raporti, nominale, rendore, ose intervale" (Leedy & Ormrod, 2005).

Chi-square shqyrton nëse ekziston një lidhje midis dy variablave kategorikë, në rastin tone përdorimin e modelit dhe gjinisë (Field, 2005) ose, me fjalë të tjera, "për të përcaktuar sa më afër frekuencat ose probabilitetet e vëzhguara nëse do të përputhen me frekuencat ose probabilitetet e pritura"

### Chi-Square Tests

Chi-Square	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.125 <sup>a</sup>	2	.127

a. 2 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.50.

Table 9. Chi – Square

Si pjesë e procedurës së kryqëzimeve, Tabela 9 tregon Chi-Square Pearson dhe vlera e tij e domethënies = .127 e cila nuk është ndryshim i konsiderueshëm pasi që është më e madhe se .05.

### 6.3 Diskutimi i rezultateve

#### *H1. Femrat janë më të tërhequra ne menaxhimin e konfliktit si menaxhere se meshkujt*

Nga t-Rezultatet e testit tregojnë se, në lidhje me stilin e menaxhimit të konfliktit të tërheqja nuk gjen asnjë ndryshim midis mjeteve të femrave dhe meshkujve (shih Tabelën 7). Nuk u zbulua ndonjë ndryshim i rëndësishëm. Pjesëmarrëset femra do të thonë rezultatin e 3.8000 ishte e krahasueshme me rezultatin mesatar të pjesëmarrësve meshkuj prej 3.6286.

Prandaj, në lidhje me hipotezën një, të dhënat nuk mbështesin hipotezën që gratë do jini më tërheqës se burrat.

#### *H2. Femrat menaxhere do të përdorin më pak mënyrën e fortë të menaxhimit te konfliktit sesa meshkujt*

Sa i përket hulumtimit H2, në stilin e menaxhimit të konfliktit nuk u gjet asnjë ndryshim i rëndësishëm në rezultatet e T-Testit për femrat dhe pjesëmarrës

meshkuj, rezultati mesatar i femrës ishte 3.6571, i cili nuk është i ndryshëm nga rezultati mesatar i meshkujve prej 3.6286 (shih Tabelën 7). Prandaj, në lidhje me hipotezën dy, të dhënat nuk mbështesin se gratë do të jenë më pak të detyrueshme sesa burrat.

***H3. Femrat do të përdorin më shumë kompromisë sesa menaxherët meshkuj.***

Rezultatet nga analizat statistikore të të dhënave T-Test tregojnë se, egziston një ndryshim i rëndësishëm midis pjesëmarrësve femra dhe meshkuj në dallim me hipotezat e tjera (shih Tabelën 7) Rezultati mesatar i kompromentimit për femrat ishte 4.6857, ndërsa mesatarja e pjesëmarrësve meshkuj ishte dukshëm më e ulët në 3.9429. Prandaj, në lidhje me hipotezën tretë, të dhënat mbështesin hipotezën se gratë do të jenë më kompromentues se burrat.

***H4. Femrat menaxhere do të përdorin konfrontimin më pak se menaxheri meshkuj.***

Në këtë hipotezë femrat menaxhere nuk përballen më shumë sesa meshkujtë.

Testimi i t-testit rezultatet zbulojnë ndryshim të rëndësishëm midis rezultateve mesatare mes femrave dhe meshkujve (shih Tabelën 7). Femra me mesatare = 4.4000 dhe meshkujve mesatarja = 4.0000. Prandaj në lidhje me këtë hipotezë, të dhënat nuk mbështesin se femrat nuk do të përballen më shumë sesa meshkujt menaxherë.

***H5. Femrat menaxhere do të jenë më të përshtatura se sa menaxherët meshkuj.***

Në këtë hipotezë rezultati i T-testit na tregon që lidhja mes meshkujve dhe femra nuk paraqet një rezultatë të ndryshem. Rezultati mesatarë për femrat ishte 4.0571 me rezultati mesatar i burrave 3.8286 (shih Tabelën 7). Si rezultat, në lidhje

me hipotezën të dhënat nuk mbështesin që gratë do të jenë më të mirëkuptueshme dhe të përshtatura sesa burrat.

*H6. Egzistojnë dallime në përdorimin e modeleve të konfliktit në mes menaxhereve femra dhe menaxherëve meshkuj.*

Gjinia dhe konflikti janë të pamvaruara në rezultatet e Chi testit (shih Tabelen 9) pasi që Vlera për Pearson chi-Square  $p = .127$  dhe  $p > .05$ . Rezultatet nuk mbështesin këtë hipotezë se do të ketë dallime në përdorimin e modeleve të konfliktit në mes menaxhereve femra dhe menaxherëve meshkuj.



## Konkluzione dhe rekomandime

### 7.1 Konkluzione

Konflikti është dukuri e përgjithshme e cila ndeshemi në çdo hapë të jetës. Ajo është pjesë e bisedës në përditëshmërinë tonë. Në shoqëri kjo dukuri fillohet me grindje të parëndësishme dhe mbaron në mënyrë fatale. Kurse në marrëdhëniet e punës konflikti është një përplasje mes dy ose më shumë personave, që janë të ndërvuar mes vete për interesa të ndryshme.

Konflikti lind mes palëve kundërshtarë për shkak të pakënaqësive në punë, në qeverisje, mosarritja e qëllimeve personale, moskomunikimi i drejtë, sjelljet, urdhërat etje.

Konflikti mund të jetë funksional dhe jofunksional. Konflikti funksional ose ndryshe konfliktë pozitivë përfshinë pjesëmarrësit ose grupet që me anë të komunikimit dhe bashkëpunimit të tejkalojnë konfliktin me sukses. Në të kundërtën konflikti jofunksional me anë të shmangies , jokomunikimit, pakënaqësisë, paraqitet si konfliktë negativë dhe shumë i vështirë për tu tejkaluar.

Situatat e konfliktit kërkojnë zgjidhje dhe palët në konfliktë përfshijnë palën e tretë duke ndërmjetësuar mes tyre me qëllime të parandalimit të konfliktit. Por ajo në shumë raste nuk është efektive, dhe mund të na dërgoj në zvoglim të punës produktivitetit dhe pakënaqësi të pjesëmarrësve.

Efekti i konfliktit qoftë pozitivë apo negativë varet mbi personin që e menaxhon atë dhe në zgjedhjen e zgjidhjes së drejtë të konflikteve, duke menduar të përmirësohet efikasiteti dhe produktiviteti i grupit **(Derr, 1978, fv. 21(2), 76-83.)**.

Që një konfliktë të jetë efektive ajo duhet të menaxhohet. Menaxherët duhet të kuptojnë sjellje dhe veprimet që procesi i menaxhimit të konfliktit të jetë i suksesshëm. Sjellja dhe veprimet e menaxherëve bëjnë pjesë në teorinë e stilëve të menaxhimit të konfliktit.

Stilet e menaxhimit përfshijnë saktësinë e sjelljeve, veprimeve dhe komunikimit me të cilën ndihmojnë menaxherët për tejkalimin e fazave fatale.

Stilët e menaxhimit të konfliktit bazohen në gjinitë. Pavarësishtë rolit dhe dominimit në organizatë rezultatet e të dhënave tregojnë femrat janë më kompromentuese dhe ballafaqohen me konfliktin. Ndërsa tërheqja dhe konkurimi përdorët në mënyrë të njëjtë në situata të zgjidhjes së konfliktit. Dallimet gjinore nuk janë të dukshme në vende të punës. Femrat në krahasim me meshkujtë përdorin po të njëjtat stile duke reaguar në situata të ndryshme.

Të dhënat na sugjeruan se femra njelloj si meshkujt janë të gatshme të përdorin teorinë e stilëve të menaxhimit të konfliktit.

## 7.2 Rekomandimet

Model është më i përdorur në marrëdhënie pune, dhe dallimet gjinore në përdorimin e stilëve të menaxhimit të konfliktit.

Konflikti si dukuri është tashmë e njohur në mjedisin tonë mirëpo nevojitet kontributë në trajnimet dhe organizimet që të tejkalohet kjo dukuri. Ato mund të përdorin trajnime në sjellje ose komunikim si mundësi e elaborimit të ideve të reja dhe ndryshimeve në menaxhim.

Femrat menaxhere duhet të jenë të përfshira në menaxhimin e konfliktit po aq sa meshkujt menaxher. Ato mbajnë anën e ambientit paqësorë. Ambienti i organizatës duhet të jetë bashkëpunues, që idetë dhe opinionët e përbashkëta të sigurojnë performancë pozitive në organizatë.

Sipas rezultateve përfundimtare Kompromisi është një ndër mënyrat më të mira të përdorimit të stilëve në menaxhim të konfliktit, duke marrë në konsideratë interesat e palëve. Prandaj në organizata Kompromisi rekomandohet si metodë tejkaluëse e konfliktit.

Duke qenë se efektet e konfliktit mund të jenë me pasojat positive dhe negative, është thelbësore që menaxherët të identifikojnë modelet dhe detyra e tyre të menaxhimit

Shpresoj që rezultatet përfundimtare të paraqitura të jenë motiv për të duke kuptuar rëndësinë që kanë stilet e menaxhimit të konfliktin në organizatë.

### 7.3 Kufizime

Një nga kufizimet kryesore të këtij studimi ishte pjesëmarrja e pakët e organizatave. Nga 15 organizata vetëm 6 prej tyre morën përgjigje pozitive, edhe pse ne ishim në gjendje gatshmërie për bashkëpunim, pyetsori ishte plotësisht anonim dhe do të trajtohej vetëm për qëllime hulumtuese të studimit.

Kufizimi tjetër është qasja e literatures së pakët të menaxhimit të konfliktit.

Studimi përdori vetëm shembullin pronarëve, menaxherëve dhe të punësuarit në pozitë pa përfshirë gjithë të punësuarit.

Poashtu edhe pse me pyetësin pilot të gjitha pyetjen ishin të qarta, anketuesit kërkuan informata shtesë për përgjigje të sakta.

Tanimë në organizata edhe pse është i përfshirë roli i femrës, dominim më të madh në pozitë vendimmarëse janë meshkujt.

## 7.4 Sugjerimet për hulumtimet në të ardhmen

Sugjerimi im për të ardhmen do të jetë krahasimi i performancës së gjinisë në stilët e menaxhimit të konfliktit në Maqedoni me vendet e tjera të zhvilluara dhe për të krahasuar rezultatet e tyre.

Në të ardhmen hulumtimi ynë mund të jetë mbi gjininë në vendimet sipërmarrëse, e cila do të jetë aktuale në Maqedoni dhe interesante.

Poashtu mund të analizojmë dallimet gjinore në menaxhimin e inteligjencën emocionale.

## Referencat

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox of top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123–148.

Afzalur Rahim, M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International journal of conflict management*, 13(3), 206-235.

(Wall Jr, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of management*, 21(3), 515-558.

Ayoko, O. B., & Callan, V. J. Teams' reactions to conflict and teams' task and social outcomes. The moderating role of transformational and emotional leadership. *European Management Journal*, 2010 20(3), 220-235

Aubert, V. (1963). Competition and dissensus: two types of conflict and of conflict resolution. *Journal of Conflict Resolution*, 7(1), 26-42.

Anghelova, M. (2017). Conflict management during the process of organizational change. *Revista Moldovenească de Drept Internațional și Relații Internaționale*, 12(4), 634-642.

Bedell, J., & Sistrunk, F. (1973). Power, opportunity costs, and sex in a mixed-motive game.

Beilstein, J. (1998). The expanding role of women in United Nations peacekeeping. *The women and war reader*, 140-147.

Bell, C. & Song, F. (2005). Emotions in the Conflict Process: An Application of the Cognitive Appraisal Model of Emotions to Conflict Management. *The International Journal of Conflict Management*, 16 (1).

Brewer, T. (2002). *Marxist theories of imperialism: a critical survey*. Routledge.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1981). Management by Grid® principles or situationalism: Which?. *Group & Organization Studies*, 6(4), 439-455.

Brewer, N., Mitchell, P., & Weber, N. (2002). Gender role, organizational status, and conflict management styles. *International journal of conflict management*, 13(1), 78-94.

Brahm, E. (2003) Conflict Stages. In: Burgess, G and Burgess, H. eds. *Beyond Intractability*. Conflict Research Consortium, University of Colorado, Boulder [Internet] Available from: [https://www.beyondintractability.org/essay/conflict\\_stages/](https://www.beyondintractability.org/essay/conflict_stages/) Posted September 2003.

Burke, R., & Nelson, D. (2002). Organizational culture: A key to the success of work and family programs. In R. Burke & D. Nelson (Eds.), *Advancing women's careers: Research and practice* (pp. 287-309). Malden, MA: Blackwell.)

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1981). Management by Grid® principles or situationalism: Which?. *Group & Organization Studies*, 6(4), 439-455.

Chanin, M. N., & Schneer, J. A. (1984). A study of the relationship between Jungian personality dimensions and conflict-handling behavior. *Human Relations*, 37(10), 863-879.

Chan, C. C., Monroe, G., Ng, J., & Tan, R. (2006). Conflict management styles of male and female junior accountants. *International Journal of Management*, 23(2), 289.

Choi, Y. (2013). The influence of conflict management culture on job satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 41(4), 687-692.

Davidson, J., & Wood, C. (2004). A conflict resolution model. *Theory into practice*, 43(1), 6-13.

Daly, T. M., Anne Lee, J., Soutar, G. N., & Rasmi, S. (2010). Conflict-handling style measurement: a best-worst scaling application. *International Journal of Conflict Management*, 21(3), 281-308.

De Dreu, C. K., & Gelfand, M. J. (Eds.). (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. New York: Lawrence Erlbaum Associates..)

Derr, C. B. (1978). Managing organizational conflict: Collaboration, bargaining, and power approaches. *California Management Review*, 21(2), 76-83.

De Dreu, C. K., Harinck, F., & Van Vianen, A. E. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. *International review of industrial and organizational psychology*, 14.

Euwema, M., & Van de Vliert, E. (1990). Gedrag en escalatie bij hiërarchische conflicten (Behavior and escalation in hierarchical conflicts). *Toegepaste Sociale Psychologie*, 4, 28-41. 28

Fisher, S., Abdi, D. I., Ludin, J., Smith, R., Williams, S., & Williams, S. (2000). *Working with conflict: skills and strategies for action*. Zed books.



Fisher, R.J. (2006). Intergroup conflict. In *The Handbook of Conflict Resolution* (M. Deutsch & P.T. Coleman eds), pp.166–185. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA

Galtung, J. (1996). *Peace by peaceful means*. London: Sage

Galtung, J. (1970). Conflict as a way of life: *New Society* (London). 16 October 1969. *Survival*, 12(1), 13-16.

Gilligan, C. (1993). *In a different voice*. Harvard University Press.

Gudykunst, W. B., Ting-Toomey, S., & Chua, E. (1988). *Culture and interpersonal communication*. Sage Publications, Inc

Haferkamp, C. J. (1991). Orientations to conflict: Gender, attributions, resolution strategies, and self-monitoring. *Current Psychology*, 10(4), 227-240.

Hartwick, J., & Barki, H. (2002). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *Cahier du GReSI* no, 2(04).

Hines, M., Brook, C., & Conway, G. S. (2004). Androgen and psychosexual development: Core gender identity, sexual orientation, and recalled childhood gender role behavior in women and men with congenital adrenal hyperplasia (CAH). *Journal of sex research*, 41(1), 75-81.

Jehn, K.A. & Mannix, E. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.

Jehn, K.A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits of Intragroup Conflict Administration Science Quarterly. 40, 256-282.

Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. International journal of conflict management, 5(3), 223-238.

Jehn, K.A. & Mannix, E. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Performance. Academy of Management Journal, 44, 238-251.

Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. Administrative science quarterly, 44(4), 741-763.

Jehn, K.A., et al, (1999). Why some Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups. Administrative Science Quarterly, 44, 741-763.

Jehn, K.A. Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value based intragroup conflict. Int. J. Conflict Manag. 1994, 5, 223–238.

Johnson, D. W., Johnson, R., & Tjosvold, D. (2000). Constructive controversy. The handbook of conflict resolution: Theory and practice, 65-85.

Korabik, K., Baril G. L., & Watson, C. (1993). Managers' conflict management style and leadership effectiveness: The moderating effects of gender. Sex Roles, 29, 405-420.

Kamil Kazan, M. (1997). Culture and conflict management: A theoretical framework. International Journal of Conflict Management, 8(4), 338-360.

Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The "MODE" instrument. *Educational and psychological measurement*, 37(2), 309-325.

Kiraka, R. N., & Manning, K. (2005). Managing organisations through a process-based perspective: its challenges and benefits. *Knowledge and Process Management*, 12(4), 288-298.

Kronenberger, V., & Wouters, J. (2004). The European Union and Conflict Prevention. Policy and Legal Aspects.)

Schein, E. H. (2010). Three cultures of management: the key to organizational learning. *Glocal Working. Living and Working Across the World With Cultural Intelligence. Milan, Italy, Franco Angeli*, 37-58.

SCHERMERHORN, J. (2001) Management. New York, John Wiley.

Kuhn, T., & Poole, M. S. (2000). Do Conflict Management Styles Affect Group Decision Making? Evidence From a Longitudinal Field Study. *Human Communication Research* , 26 (4), 558–590.

Lipman-Blumen, J. (1992). Connective leadership: Female leadership styles in the 21st-century workplace. *Sociological perspectives*, 35(1), 183-203.

Mackey, R. A., & O'Brien, B. A. (1998). Marital conflict management: Gender and ethnic differences. *Social Work*, 43(2), 128-141.

McKenna, S., & Richardson, J. (1995). Business values, management and conflict handling: issues in contemporary Singapore. *Journal of Management Development*, 14(4), 56-70.

McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2013). *Organizational Behavior* 5/e.

Mills, J., & Chusmir, L. H. (1988). Managerial conflict resolution styles: Work and home differences. *Journal of Social Behavior and Personality*, 3(4), 303.

Mngqibisa, K. (2000). A gender perspective for conflict management. *ACCORD Occasional Paper*, 2000(4), 1-16.

Mohammed, S., & Angell, L. C. (2004). Surface-and deep-level diversity in workgroups: Examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 1015-1039.

Neubert, M. J., & Palmer, L. D. (2004). Emergence of women in healthcare leadership: transforming the impact of gender differences. *Journal of Men's Health and Gender*, 1(4), 383-387.

Nelson, D. L., & Burke, R. J. (2002). A framework for examining gender, work stress, and health. *Gender, work stress, and health*, 3-14.

Nicholson, M., & Michael, N. (1992). *Rationality and the analysis of international conflict* (Vol. 19). Cambridge University Press

Parmigiani, A., & Rivera-Santos, M. (2011). Clearing a path through the forest: A meta-review of interorganizational relationships. *Journal of Management*, 37(4), 1108-1136.

Portello, J. Y., & Long, B. C. (1994). Gender role orientation, ethical and interpersonal conflicts, and conflict handling styles of female managers. *Sex Roles*, 31(11-12), 683-701.

Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative science quarterly*, 296-320.

P.Greeff, TanyaDe Bruyne, A. (2000). Conflict management style and marital satisfaction. *Journal of Sex & Marital Therapy*, 26(4), 321-334.

Rahim M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.

Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.

Rahim, M. A. (2017). *Managing conflict in organizations*. Routledge.

Ramsbotham,O.,Miall, .& Woodhouse, T. (2011). *Contemporary conflict resolution*. Polity.

Rosenthal, D. B., & Hautaluoma, J. (1988). Effects of importance of issues, gender, and power of contenders on conflict management style. *The Journal of Social Psychology*, 128(5), 699-701.

Brahm, E. (2003) Conflict Stages. In: Burgess, G and Burgess, H. eds. *Beyond Intractability*

Rubin, J. Z., & Brown, B. R. (1975). *The social psychology of bargaining and negotiation*. New York: Academic Press.

Siaiken, K. A., & Hasson, R. H. (1998). *Controlling the costs of conflict: How to design a system for your organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Silverthorne, C. P. (2005). *Organizational psychology in cross cultural perspective*. NYU Press.

Smith, K. A., & Imbrie, P. K. (2007). *Teamwork and project management* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Sutschek, L. B. (2001). Conflict resolution style and experience in management: Moderating the effects of gender. *Journal of Conflict Management*, 11, 110-122.

Taylor, A., & Hardman, M. J. (2004). *War, Language and Gender, What New Can be Said? Framing the Issues*. *Women and language*, 27(2), 3.

Ting-Toomey, S., & Oetzel, J. G. (2001). *Managing intercultural conflict effectively* (Vol. 6). Sage.

Tjosvold, D., Dann, V., & Wong, C. (1992). Managing conflict between departments to serve customers. *Human Relations*, 45(10), 1035-1054.

Tjosvold, D. (2000). *Learning to manage conflict Getting people to work together productively*. New York, NY: Lexinton Books

Thakore, D. (2013). Conflict and Conflict Management. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 8(6).0

Thomas, K. W. (2008). Thomas-Kilmann Conflict Mode.

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1978). Comparison of four instruments measuring conflict behavior. *Psychological reports*, 42(3\_suppl), 1139-1145.

Wall Jr, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of management*, 21(3), 515-558.

Watson, C. & Hoffman, L. R. (1996). Managers as negotiators: A test of power versus gender as predictors of feelings, behavior, and outcomes. *Leadership Quarterly*, 7(1), 63-85.

## Shtojcat

A- Instrumenti i standardizuar i pyetësorit të vetëraportimit të menaxhimit të konfliktit

B- Rezultati i SPSS 16



## Shtojca A - Instrumenti i standardizuar i pyetësorit të vetëraportimit të menaxhimit të konfliktit

### Pyetësi i Menaxhimit të Konflikteve

I/e \_\_\_\_\_ nderuar,  
Aktualisht jam duke realizuar një studim për nevojat e studimeve pasuniversitare. Kontributi Juaj do të jetë shumë i rëndësishëm për rezultatet e këtij studimi, për mendimet e Juaja në lidhje me situatat e ndryshme të jetës publike.

Ju lutem ndani kohë 8 minuta për plotësimin e pyetjeve më poshtë, duke u përgjigjur se sa pajtoheni me deklaratat e dhëna.

Këto të dhëna janë plotësisht anonim dhe do të trajtohen vetëm për qëllime shkencore.

Ju falënderoj!

Së pari, shkruani informacionin tuaj personal dhe pastaj vazhdoni në faqen tjetër për të plotësuar pyetësin.

Informacionet personale (Zgjedhe me “ X “ )

A.GJINIA : Mashkull ; Femër .

B. MOSHA: 20-29; 30-39;  40-49 ;  50 ose më të vjetër /a .

C. EDUKIMI :

Arsimi i mesëm;  I/e diplomuar ; Magjistër ;  Doktoratë

D. PËRVOJA E PUNËS ( në vite )

1-3 ; 4-6 ;  7-9 ;  10-12 ;  13 ose më shumë .

E.PUNËSIMI AKTUAL

I/e papunë ;  I/e punësuar ; Menaxherë/menaxhere; Pronarë / pronare .

F. LLOJI I BIZNESIT ; Organizatë shtetërore Organizatë private

Udhëzime:

Fjalët e urta të ilustruara më poshtë mund të mendohen si disa nga strategjitë e ndryshme për menaxhimin e konfliktit.

Lexoni secilën nga proverbat dhe përdorni rezultatin në vijim të shkallës duke treguar se sa tipike është secili prej veprimeve tuaja kur ndodheni në konflikt .

1 –Asnjëherë, 2 - Rrallë, 3 - Ndonjëherë, 4 –Shumë herë, 5 –Zakonisht.

	<i>Fjalët e urta ( Proverbat )</i>	<i>Nota;</i>
1.	<i>Është më e lehtë të përmbahesh se të tërhiqesh nga një grindje.</i>	
2.	<i>Nëse ju nuk mund ta bëni një person të mendojë si ju bëni, bëni atë të bëjë atë që ju mendoni.</i>	
3.	<i>Fjalët e buta fitojnë zemra të forta.</i>	
4.	<i>Ai/ajo ( ata/ato) që e gërvish shpinën time edhe unë do e gërvishi shpinën tuaj ( e atyre ).</i>	
5.	<i>Ejani tani dhe le të arsyetojmë së bashku.</i>	
6.	<i>Kur ka dy grindje, personi që hesht më parë është më i miri.</i>	
7.	<i>Unë mund të fitoj të drejtën për çdogjë.</i>	
8.	<i>Fjalët e zbutura bëjnë rrugëtim të butë.</i>	
9.	<i>Më mirë një gjysmë copë bukë sesa asnjë cikrimë bukë.</i>	
10.	<i>E vërteta qëndron në njohuri, jo në mendimin e shumicës.</i>	
11.	<i>Sot jam brenda një konflikti dhe largohem për ta vazhduar një ditë tjetër.</i>	
12.	<i>Kam menaxhuar mirë, duke bërë që të largoj gjithë armiqët .</i>	
13.	<i>Vrisni armiqët tuaj me dashamirësi.</i>	
14.	<i>Rrini larg njerëzve që nuk pajtohen me ju .</i>	
15.	<i>Asnjë person nuk ka përgjigjen përfundimtare, por secili person ka një pjesë për të kontribuar.</i>	
16.	<i>Një këmbim i drejtë nuk sjell grindje.</i>	
17.	<i>Fitorët fitohen nga ata që besojnë në fitim.</i>	
18.	<i>Fjalët e mirë kanë shumë vlerë dhe kushtojnë pak.</i>	
19.	<i>Sy më sy është lojë e drejtë.</i>	
20.	<i>Personi që është i gatshëm të heqë dorë nga qëllimi i tij, mund të përfitojë nga të vërtetat që mbajnë të tjerët.</i>	
21.	<i>Shmangni njerëzit grindavezë pasi ata vetëm do ta bëjnë jetën tuaj të mjerueshme.</i>	
22.	<i>Një person i cili nuk do të largohet do t'i bëjë të tjerët të ikin.</i>	
23.	<i>Fjalët e buta sigurojnë harmoni.</i>	
24.	<i>Një dhuratë për një tjetër bën miq të mirë.</i>	
25.	<i>Mënyra më e mirë e trajtimit të konflikteve është t'i shmangni ato.</i>	
26.	<i>Zemërimi do të triumfojë mbi zemërimin.</i>	

27.	<i>Të mos marrësh pjesë të asaj që dëshiron është sikurse të mos marrësh asgjë fare.</i>	
28.	<i>Sinqeriteti, ndershmëria dhe besimi do të lëvizin malet.</i>	
29.	<i>Nuk ka asgjë aq të rëndësishme që ju duhet të luftoni për të.</i>	
30.	<i>Ka dy lloje njerëzish në botë, fitues dhe humbës .</i>	
31.	<i>Kur dikush ju godet me një gur, e goditi atë me një copë pambuku.</i>	
32.	<i>Kur të dyja japin në gjysmë të rrugës, arrihet një zgjidhje e mirë.</i>	
33.	<i>Sillni konfliktet në të hapur dhe përballuni me ato drejtpërdrejtë, vetëm atëherë zgjidhja më e mirë do të zbulohet.</i>	
34.	<i>Duke gërmuar dhe gërmuar, zbulohet e vërteta.</i>	
35.	<i>Vendoseni këmbën tuaj poshtë ku do të thotë të qëndroni</i>	
36.	<i>Për çdogjë do jem aty</i>	
37.	<i>Ju fitoni disa, ju humbni disa</i>	
38.	<i>Nuk mjafton që të fitoj - duhet të humbësh</i>	
39.	<i>Le të gjejmë një zgjidhje që funksionon për të gjithë ne</i>	
40.	<i>Unë do të mendoj edhe për nesër</i>	
41.	<i>Unë l përshtatem botës</i>	
42.	<i>Do të jem më i / e miri/a.</i>	
43.	<i>I kushtojmë pak vëmendje atyre që flasin. Unë vërej atë që bëjnë.</i>	
44.	<i>Këmbëngulni në atë që dëshironi.</i>	
45.	<i>Humbasim shumë çka për ata që nuk humbasin asgjë për ne.</i>	

## B - Rezultati i SPSS 16

### Statistics

Gjinia

N	Valid	70
	Missing	0

Gjinia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mashkull	35	50.0	50.0	50.0
	Femër	35	50.0	50.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

#### Mosha

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-29	1	1.4	1.4	1.4
	30-39	12	17.1	17.1	18.6
	40-49	16	22.9	22.9	41.4
	50 ose më të vjetër / a	41	58.6	58.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

#### Edukimi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Arsim i mesëm	5	7.1	7.1	7.1
	I / e diplomuar	53	75.7	75.7	82.9
	Magjistër	12	17.1	17.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

#### Përvoja\_e\_punës

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-3	1	1.4	1.4	1.4
	4-6	1	1.4	1.4	2.9
	7-9	1	1.4	1.4	4.3
	10-12	6	8.6	8.6	12.9
	13 ose më shumë	61	87.1	87.1	100.0

Total	70	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

#### Punësimi\_Aktual

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid I / e punësuar	38	54.3	54.3	54.3
Menaxherë / Menaxhere	30	42.9	42.9	97.1
Pronarë / Pronare	2	2.9	2.9	100.0
Total	70	100.0	100.0	

#### Lloji\_i\_biznesit

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Organizatë shtetërore	44	62.9	62.9	62.9
Organizatë private	26	37.1	37.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

T testi

#### Group Statistics

	Gjinia	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Stili_Përshtatjes	Mashkull	35	3.8286	.66358	.11217
	Femër	35	4.0571	.53922	.09114
Stili_Shmagës	Mashkull	35	3.6286	.59832	.10113
	Femër	35	3.8000	.67737	.11450
Stili_Bashkëpunimit	Mashkull	35	4.0000	.59409	.10042
	Femër	35	4.4000	.55307	.09349
Stili_Konkurrues	Mashkull	35	3.6286	.49024	.08287
	Femër	35	3.6571	.48159	.08140
Stili_Kompromisit	Mashkull	35	3.9429	.53922	.09114
	Femër	35	4.6857	.47101	.07961

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Stili_Përshtatjes	Equal variances assumed	2.339	.131	-1.582	68	.118	-.22857	.14453	-.51697	.05983
	Equal variances not assumed			-1.582	65.268	.119	-.22857	.14453	-.51719	.06005
Stili_Shmagës	Equal variances assumed	.085	.771	-1.122	68	.266	-.17143	.15277	-.47627	.13341
	Equal variances not assumed			-1.122	66.979	.266	-.17143	.15277	-.47635	.13349
Stili_Bashkëpunimit	Equal variances assumed	3.873	.053	-2.915	68	.005	-.40000	.13720	-.67378	-.12622
	Equal variances not assumed			-2.915	67.655	.005	-.40000	.13720	-.67380	-.12620
Stili_Konkurrues	Equal variances assumed	.240	.625	-2.246	68	.066	-.02857	.11616	-.26037	.20322
	Equal variances not assumed			-2.246	67.978	.066	-.02857	.11616	-.26037	.20323
Stili_Kompromisit	Equal variances assumed	1.901	.172	-6.138	68	.000	-.74286	.12102	-.98435	-.50137
	Equal variances not assumed			-6.138	66.793	.000	-.74286	.12102	-.98443	-.50129

## Quick Cluster

### Initial Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
Stili_Përshtatjes	5.00	3.00
Stili_Shmagës	5.00	3.00
Stili_Bashkëpunimit	5.00	3.00
Stili_Konkurrues	4.00	3.00
Stili_Kompromisit	5.00	3.00

**Iteration History<sup>a</sup>**

Iteration	Change in Cluster Centers	
	1	2
1	1.417	1.388
2	.000	.000

a. Convergence achieved due to no or small change in cluster centers. The maximum absolute coordinate change for any center is .000. The current iteration is 2. The minimum distance between initial centers is 4.123.

**Final Cluster Centers**

	Cluster	
	1	2
Stili_Përshtatjes	4.22	3.55
Stili_Shmagës	4.02	3.28
Stili_Bashkëpunimit	4.46	3.83
Stili_Konkurrues	3.93	3.24
Stili_Kompromisit	4.61	3.90

**ANOVA**

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
Stili_Përshtatjes	7.575	1	.268	68	28.306	.000
Stili_Shmagës	9.517	1	.276	68	34.481	.000
Stili_Bashkëpunimit	6.867	1	.270	68	25.471	.000
Stili_Konkurrues	7.981	1	.119	68	67.074	.000
Stili_Kompromisit	8.640	1	.271	68	31.851	.000



The F tests should be used only for descriptive purposes because the clusters have been chosen to maximize the differences among cases in different clusters. The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the cluster means are equal.

**Number of Cases in each Cluster**

Cluster	1	41.000
	2	29.000
Valid		70.000
Missing		1.000

**Case Processing Summary**

	Cases					
	valid		Missing		Total	
	N	Percent		Percent	N	Percent
Gjinia * Case_number	70	98.6%	1	1.4%	71	100.0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.125 <sup>a</sup>	2	.127
Likelihood Ratio	4.268	2	.118
Linear-by-Linear Association	1.512	1	.219
N of Valid Cases	70		

a. 2 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.50.

