



Viti i IX-të i Botimit, Nr.1,  
Qershore 2018

## PERCEPTIMET E PEDAGOGËVE TË UNIVERSITETIT TË KORÇËS LIDHUR ME SHPËRBLIMET NË MOTIVIM

Eralda Zhilla\*, Spiridhona Bello\*, Klea Kuburi\*

\*Departamenti i Psikologjisë dhe Pedagogjisë, Fakulteti i Shkencave Sociale, Universiteti i Tiranës, Tiranë, Shqipëri

*Adresë kontakti:* eraldazhilla@gmail.com

### **Përmbledhje**

Punonjësit e motivuar janë baza për një institucion të suksesshëm. Qëllimi i këtij studimi është që të eksplorojë faktorët motivues dhe efektivitetin e programeve të stimujve në motivimin në punë.

Studimi përbëhet nga dy pjesë kryesore: pjesa teorike dhe kërkimi shkencor. Në pjesën e parë ndodhet literatura e studiuar, e cila shqyrton teoritë e motivimit dhe kategoritë e ndryshme të stimujve. Informacioni për formimin teorik u mbledh nëpërmjet librave dhe burimeve në internet. Për studimin empirik, u zgjodh pyetësori për mbledhjen e të dhënave, i cili u administrua personalisht dhe popullata konsistonte te pedagogët e brendshëm të Universitetit të Korçës, nga të cilët u zgjodh kampioni përfaqësues. Rezultatet e studimit treguan se stimujt kanë një potencial motivues shumë të lartë dhe nëpërmjet tyre, punonjësit janë të gatshëm të punojnë më shumë. Tre faktorët më motivues të vlerësuar nga punonjësit ishin mjedisi pozitiv i punës, vlerësimi dhe marrëdhëniet me kolegët. Lidhur me motivimin afatgjatë, faktorët e lidhur me punën, si për shembull zhvillimi i karrierës, përmirësimi i njohurive dhe promovimi u gjetën të ishin motivues. Nga ana tjetër, u gjet se shpërblimet monetare ishin motivues në afatin e shkurtër.

**Fjalë çelës:** *stimuj, motivimi i punonjësve, universitet, shpërblim.*

### LECTURES' PERCEPTIONS OF KORÇA UNIVERSITY REGARDING REWARDS IN MOTIVATION

#### **Abstract**

Employees who are motivated are the base of a successful workplace. The aim of this study was to explore the motivational factors and the effectiveness of incentives programs in the motivation at work.

The study is comprised of two components: theoretical and research. In the first part is the theoretical framework, which examines the motivation theories and the different categories of incentives. This information was gathered from books and internet sources. For the empirical study, a questionnaire was used to gather the data, which was administered personally and the research population consisted of the academics in the University of Korça, Albania, from which the sample size was chosen. The results of the study showed

that incentives have a strong motivational potential and through them, employees are willing to work harder. The three most motivating factors valued by employees were the positive working environment, appraisal and good relationship with colleagues. For long-term motivation, job related factors, such as career advancement, improving skills and knowledge and promotion were found to be effective motivators. On the other hand, monetary rewards were motivational on the short-term.

**Keywords:** *incentives, employee motivation, university, reward.*

## Hyrje

Shumica e teoricienëve organizacionalë bien dakord se në mjedisin e sotshëm konkurrues dhe dinamik, punonjësit janë një pjesë integrale e çdo organizatë apo institucioni sepse një pjesë e madhe e detyrave ditore kryhen prej tyre. Suksesi i përgjithshëm i organizatës apo institucionit në arritjen e objektivave strategjike, varet në performancën e punonjësve. Kështu që është thelbësore që të identifikohen faktorët që e ndikojnë performancën.

Të gjithë organizatat, pavarësisht sektorit, përmasës apo industrisë, kërkojnë punonjës të motivuar për të funksionuar në mënyrë efektive. Burimet njerëzore janë një aset që sigurojnë produktivitet, performancë dhe prosperitet. Punonjësit e motivuar janë më të kënaqur, më të dedikuar dhe punojnë më me entuziazëm. Produkti i një force pune të motivuar përfshin qarkullimin e ulët, besnikërinë dhe harmoninë, faktorë këta që kontribuojnë në rritjen dhe zhvillimin e organizatës. Dukshëm, një nga sfidat me të cilën organizatat përballen sot është të sigurohen që punonjësit e tyre janë të motivuar.

Sa i përket motivimit të punonjësve, programet e stimujve janë gjetur se janë teknika që përdoren shpesh nëpër organizata. Qëllimi i programit është që të shpërblejë performancën produktive, të përforcojë sjelljen pozitive, të rrisë interesimin e punonjësve dhe më e rëndësishmja, t'i motivojë ata. Këto programe stimujsh ofrojnë një rang të gjerë shpërblimesh që mund të jenë monetare ose jo. Çelësi për përmirësimin e motivimit të punonjësve nëpërmjet stimujve është që organizata t'ua komunikojnë programet punonjësve, të shpenzojë kohë për të gjetur se çfarë i motivon ata, si do t'u pëlqente të shpërbleheshin për një performancë të mirë dhe më pas të ndërtojnë dhe zbatojnë një program të përshtatshëm të bazuar në nevojat e punonjësve. Duke ndjekur këtë linjë logjike, qëllimi i studimit është të shqyrtojë faktorët e rëndësishëm motivues dhe efektivitetin e tyre te pedagogët e brendshëm të Universitetit të Korçës.

## Rishikimi literaturës

Motivimi përcaktohet si forca e brendshme e një personi që ndikon drejtimin, intensitetin dhe këmbënguljen drejt një sjelljeje të vullnetshme<sup>1</sup>. Robbins dhe Coulter<sup>2</sup> sugjerojnë se motivacioni i referohet proceseve që përbëjnë vullnetin e një individi për të ushtruar nivele të larta përpjekjeje për të arritur qëllimet organizacionale, të kushtëzuara nga aftësia e përpjekjes për të përmbushur nevojat individuale. Në qoftë se menaxherët sot marrin përgjegjësi për t'i çuar punonjësit drejt arritjes së qëllimeve organizacionale, është thelbësore që ata të kuptojnë proceset psikologjike të motivimit.

Elementet kyçe të përcaktimit të mësipërm janë: drejtimi, intensiteti dhe këmbëngulja. Elementi i “drejtimit” i referohet forcës bindëse për të arritur një objektiv specifik. Kjo do të thotë që kur një punonjës i motivuar njehevojën që të arrijë diçka, të gjithë përpjekjet do të fokusohen në arritjen e qëllimit. Elementi i “intensitetit” përfaqëson magnitudën e përpjekjes drejt qëllimit. Me fjalë të

tjera, një punonjës mund të përpiqet më shumë se një tjetër për të përmbushur qëllimet. Elementi i fundit “këmbëngulja” i referohet kohës që përpjekja kërkon. Një punonjës këmbëngulës nuk do të heqë dorë pa arritur qëllimin. Motivimi mund të përshkruhet si i qëllimshëm kur punonjësit zgjedhin të veprojnë sipas vullnetit të tyre.

Nga ana tjetër, Adams<sup>3</sup> beson se përcaktimi i motivimit do të jetë më bindës kur fjala “motivim” të jetë e ndarë nga “lëvizje”. Kur punonjësit i ngarkohet të bëjnë një detyrë që nuk i pëlqen, por që duhet ta bëjnë në mënyrë që të shpërblehet, atëherë ai/ajo është në lëvizje. Por kur punonjësi angazhohet në një detyrë sepse i pëlqen puna, në këtë rast ndodh motivimi.

Një faktor tjetër që ndikon në motivim dhe në performancën është aftësia e punonjësit për të kryer në një mënyrë sa më të suksesshme një punë. “Aftësia” i referohet zotësive dhe kompetencave për të performuar sa më mirë. Zotësitë përfshijnë gatishmërinë mendore dhe aftësinë për bërë të tija kompetenca të tjera. Organizata mund të ndihmojë punonjësit që të zhvillojnë më tej ekspertizat e tyre nëpërmjet kurseve të ndryshme.

Një stil menaxhimi autoritar nuk është praktik në qoftë se organizata kërkon që punonjësit të kenë iniciativë dhe të qëndrojnë të angazhuar ndaj qëllimeve. Atmosfera e punës duhet t’i lejojë punonjësit të plotësojnë nevojat e larta. Për këtë arsye, menaxherët mund të ndihmojnë në kultivimin e një mjedisi të motivuar së brendshmi duke u dhënë sa më shumë *feedback*, duke iu dhënë detyra punonjësve që kërkojnë përdorimin e aftësive të tij, por edhe duke u dhënë mundësinë për të fituar kompetenca të reja, duke u dhënë autonomi në punën e tyre, duke ua bërë të qartë se punonjësit duhet të mbajnë përgjegjësi për punën e tyre dhe duke ua bërë të qartë ndikimin që puna e tyre ka te kolegët, departamenti dhe te organizata në tërësi<sup>4</sup>.

Nga ana tjetër, motivimi i jashtëm i referohet motivimit i cili vjen nga jashtë, në këmbim të shpërblimeve të jashtme. Ai merr formën e shpërblimeve monetare dhe jo monetare, si për shembull rritje rroge, certifikata, udhëtime, bankete, bileta kinemaje etj. Për shembull, një punonjës mund të punojë dyfish për të përfunduar një projekt para afatit, për të përfituar një shpërblim për punën e tij efikase.

Teksa shpërblimet e jashtme mund të veprojnë si përforcues pozitiv dhe janë një ndikues afatshkurtër shumë i mirë në arritjen e qëllimeve të menjëhershme<sup>5</sup>, ato mund të kenë një ndikim negativ afatgjatë në sjelljen e punonjësve. Rezultate studimesh tregojnë se punonjësit të cilët nuk presin shpërblime të jashtme, kanë një performancë më të mirë se ata që presin shpërblime.<sup>6</sup> Megjithatë, shpërblimi i jashtëm mund të jetë i dobishëm kur administrohet nën kushtet e duhura, si në rastet e mungesës apo të niveleve të ulëta të motivimit të brendshëm apo kur puna është jo sfiduese dhe monotone.

### ***Stimujt si një mjet motivues***

Strategjitë e motivimit në vendin e punës përdoren shpesh nga organizatat për të rritur motivimin dhe produktivitetin, për të ulur shmangien dhe qarkullimin dhe për të mbajtur punonjësit e talentuar dhe të aftësuar. Teknika tipike motivuese, siç janë stimujt, shpërblimet dhe mirënjohjet, përdoren shpesh së bashku për të motivuar punonjësit.

Ndryshimi kryesor midis stimujve dhe shpërblimeve është se stimuli përcaktohet si diçka i cili shkakton një rrugë veprimi të caktuar, ndërsa shpërblimi jepet pas një sjelljeje të dëshirueshme për të rritur shanset që ajo sjellje të përsëritet. Me fjalë të tjera, kur ofrohet një stimul për arritjen e qëllimeve të caktuara, punonjësi ka të ngjarë që të shpenzojë sa më shumë energji dhe përpjekje, dhe stimuli i jepet kur qëllimi u arrit, por e gjitha kjo u shkaktohet nga stimuli. Organizatat përdorin shpërblimet si stimuj për të përforcuar sjellje të dëshirueshme. Mirënjohja, nga ana tjetër, është për

të treguar vlerësim për përpjekjet dhe kontributet pozitive, dhe në të njëjtën kohë për të përforcuar dhe inkurajuar sjellje në të ardhmen. Mirënjohja ndodh vetëm pasi sjellja është kryer dhe mund të ofrohet së bashku me shpërblimin. Në tërësi, edhe stimujt, edhe mirënjohja, janë mekanizma të dobishëm për të shkaktuar qëndrim pozitiv dhe për të motivuar punonjësit. Për qëllimin e këtij studimi, koncepti i stimujve, shpërblimeve dhe mirënjohjes do të studiohen nën kategorinë “stimuj”.

Stimujt monetarë i referohen shpërblimeve monetare që u jepen punonjësve, si për shembull bonuset, sigurimet, paga e dhënë kur largohen etj. Stimujt jo monetarë të prekshëm përfshijnë pagesën indirekte nëpërmjet trofeve, pllakave në mur, udhëtime, pajisje elektronike, si dhe shërbime, si për shembull autobus, festa, privilegje në klube të ndryshme, shërbim interneti etj. Stimujt jo monetarë të paprekshëm përfshijnë shpërblimet sociale dhe të lidhura me punën. Tek ato sociale përfshihen mirësjellja, mirënjohja etj, ndërsa ato lidhur me punën janë përparimi në karrierë, trajnimet dhe autonomia.<sup>7</sup>

### Metodologjia

Për të arritur objektivat e studimit u përdor një metodë e përzier. Qasja e përzier përbëhet nga kombinimi i të dhënave cilësore dhe sasiore brenda një studimi.<sup>8</sup> Avantazhi i përdorimit të kësaj metode është se të dhënat cilësore japin një interpretim të pjesëmarrësve lidhur me çështjen.<sup>9</sup>

Të dhënat u mbledhën duke përdorur një pyetësor të standardizuar. Pyetësi ishte përdorur në një studim të ngjashëm nga Lai në administratën e Singaporit. Të dhënat cilësore u morën nëpërmjet një pyetjeje të hapur, e dizenuar për të gjetur se si respondentët e interpretojnë fjalën “stimul”. Të dhënat sasiore përbëheshin kryesisht nga variabla të përshkruar shkurtimisht, të lidhur me objektivat e studimit. Për të testuar vlefshmërinë e pyetësorit fillestar, u bë pilotimi i tij te 5 pedagogë të rastësishëm. Pyetësi fillestar përbante 5 seksione, 6 pyetje në seksionin e parë, 1 në të dytin, 1 në të tretin, 14 në të katërtin dhe 1 pyetje në seksionin e pestë me 30 shprehje. Pas pilotimit, u hoqën disa shprehje. Varianti final përbante 20 pyetje.

U mat besueshmëria e instrumentit me alfa 0.71, në përphtje me shkallën e besueshmërisë edhe në studime të mëparshme në botë.

Popullata përbëhej nga të gjithë pedagogët e brendshëm të Universitetit të Korçës (168 pedagogë). Kampioni u përzgjedh rastësisht nga të gjithë fakultetet. Numri i kampionit ishte 100. Karakteristikat demografike të respondentëve përfshinin gjininë, moshën, nivelin e edukimit, kohëzgjatjen në punë, si edhe fakultetin të cilit i përkisnin.

### Rezultatet

*Pjesëmarrësit në studim sipas gjinisë:* Në këtë studim, femrat përbënin numrin më të madh të respondentëve (61 respondentë, përkatësisht 72.62%), ndërsa pjesa tjetër prej 27.38% i përkiste meshkujve. Përfaqësimi i çdo gjinie nuk është shumë i drejtë, pasi idealja do të ishte që numri i tyre të ishte pothuajse i barabartë.

*Pjesëmarrësit në studim sipas moshës:* Grupi më i madh i respondentëve i përkisnin grupmoshës 36-45 vjeç (33.33%), ndjekur më pas nga grupmosha 25-35 vjeç (30.95%). Grupmosha më e madhe (më shumë se 55 vjeç) përbënte 5.95% ndërsa ajo më pak se 25 vjeç përbënte vetëm 1.19%. Pjesa tjetër prej 28.57% i përkiste grupmoshës 46-55 vjeç.

*Pjesëmarrësit në studim sipas nivelit arsimor:* Të dhënat tregojnë se pothuajse gjysma e respondentëve (45.24%) mbajnë gradën shkencore “Doktor”, ndjekur më pas nga 30.95% që mbajnë gradën shkencore “Profesor i Asociuar Doktor”, ndërsa 22.62% mbanin gradën shkencore

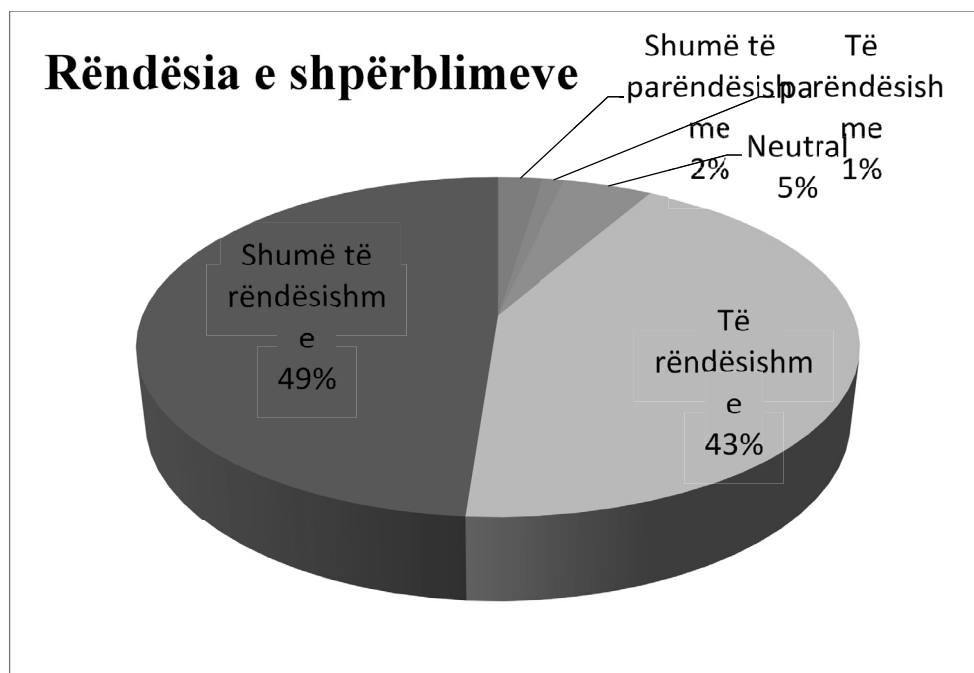
“Master”. Vetëm 1.19% mbante gradën “Profesor Doktor” dhe me gradën “Baçelor” nuk kishte asnjë.

*Pjesëmarrësit në studim sipas eksperiencës në vite në arsim:* Gjysma e respondentëve (50.00%) kishin më shumë se 10 vjet që punonin në atë institucion. Kjo tregon se qarkullimi në atë vend pune është shumë i vogël. Pjesa tjetër e respondentëve kishin 7-9 vite punë atje (22.62%), ndjekur nga 19.05% që kishin 4-6 vite. Grupet më të vogla i përkisnin ndarjes “1-3 vite” me 4.76% dhe “më pak se 1 vit” me 3.57%.

### **Rezultatet e faktorëve motivues**

Pyetja e hapur kërkon të kuptohet se si respondentët e përcaktojnë konceptin e stimujve. U bë si një pyetje e hapur në mënyrë që respondentët të kishin mundësi të shpreheshin hapur. Tre përgjigjet më të shpeshta, sipas frekuencës, ishin motivim (stimulum), shpërblim monetar dhe vlerësim. Fjala “vlerësim” është disi e paqartë sepse nuk është shprehur se çfarë lloj vlerësimi respondentët mendonin, mund të jetë monetar ose jo. Siç mund të shihet, pjesa më e madhe i shikojnë stimujt si diçka motivuese. Përgjigje të tjera përfshinin: paga, drejtësi, mbështetje, faleminderit, shpenzime dhe certifikatë.

Pas pyetjes së hapur, respondentëve iu kërkua të zgjidhnin në qoftë se stimujt janë thelbësorë në motivimin e tyre. Shumica e tyre (92%) mendonin se stimujt ishin të rëndësishëm ose shumë të rëndësishëm. 5% ishin neutral dhe vetëm 3% mendonin se ato nuk ishin të rëndësishme. Stimujt mund të kenë njëfarë potenciali të limituar në motivimin e tyre, por është pothuajse i papërfillshëm.



**Grafik nr. 1. Rëndësia e shpërblimeve**

Sipas respondentëve, të pasurit të një mjedisi pune pozitiv është faktori më i fortë që i motivon ata. Rreth 82% ishin dakord. Mesatarja e mjedisit pozitiv të punës ishte 4.6, me një devijim standard 0.68.

Më pas, mesataren më të lartë e kishte vlerësimi (4.44, devijimi standard=0.65). Rreth 91% ishin dakord se vlerësimi do i bënte ata që të përmirësoheshin vazhdimisht. Asnjë respondent nuk kishte zgjedhur “aspak dakord” dhe pjesa tjetër ishin neutralë.

Marrëdhënia e mirë me kolegët ishte faktori i tretë më motivues (90% ishin dakord). Mesatarja është 4.43 dhe devijimi standard është 0.75. Vetëm një respondent nuk ishte dakord me këtë faktor, ndërsa 8% ishin shprehur neutralë.

Kanali efektiv i komunikimit ka një mesatare prej 4.35, me një devijim standard 0.78. Përsëri, vetëm një respondent nuk është dakord, 11.9% janë neutrale ndërsa 86.9% janë dakord.

Trajnimet janë faktori i pestë më motivues, shumë afër me kanalin efektiv të komunikimit, me një mesatare 4.3 dhe devijim standard 0.74. Rreth 88% të respondentëve ishin dakord, 10% neutralë dhe vetëm 1 nuk ishte dakord.

Mirënjohja është renditur ndër 5 faktorët më pak motivues. Për këtë shprehi, mesatarja ishte 4.25, me një devijim standard prej 0.77. Nga respondentët, 13.1% ishin neutralë, 2.38% nuk ishin dakord, ndërsa 84% binin dakord.

79% binin dakord që respekti nga të tjerët është faktor motivues; mesatarja=4.12, devijimi standard=0.83. Asnjë respondent nuk kishte zgjedhur “nuk jam dakord”, dhe vetëm 14.29% ishin neutralë.

Më pas, me një distancë prej 0.1 nga respekti, ndodhet përgjegjësia më e madhe, me një mesatare prej 4.11 dhe një devijim standard prej 0.93.

Paratë janë faktori më pak motivues. Mesatarja është 3.95 dhe devijimi standard 0.97. Rreth 10% nuk ishin dakord që paratë i motivojnë për të bërë përpjekje në punën e tyre, 80% ishin dakord, dhe vetëm 9% ishin neutralë.

### *Rezultatet e efektivitetit të faktorëve motivues*

Qëllimi i pyetjes së tretë kërkimore është të ekzaminohet efektiviteti i stimuljeve të ndryshëm. Lista përbëhej nga faktorë që ishin motivues në terma afatshkurtër dhe në terma afatgjatë dhe respondentët duhet të zgjidhnin në qoftë se ato do t'i motivonin në planin afatshkurtër ose afatgjatë. Vihet re se në faktorët afatshkurtër, dy më të lartët lidhen me anën monetare, përkatësisht paga e lartë dhe bonusi monetar, si dhe ndodhet edhe një faktor që konsiderohet social, siç është festa apo evente të ndryshme. Punonjësit mendojnë se shpërblimet monetare janë të rëndësishme, por ama nuk janë thelbësore për punën e tyre.

Në faktorët afatgjatë vëmë re se shumica prej tyre lidhen drejtpërdrejt me punën. Zhvillimi i karrierës ka mesataren më të lartë, ndjekur ngushtësisht nga puna interesante. Faktorë të tjerë përfshijnë promovimin, mirënjohjen nga kolegët dhe superiorët dhe përmirësimi i aftësive dhe njohurive.

### **Diskutime dhe përfundime**

Pyetja e parë kërkimore ishte që të kuptohej se si e konceptonin pedagogët fjalën “stimul”. Përgjigjja më e shpeshtë ishte “motivim”, kështu që mund të themi se gjëja e parë që u vjen ndërmend është që stimujt i bëjnë ata më të motivuar në punën e tyre. Stimujt mund të jenë monetare ose jo. Përgjigjja e dytë më e shpeshtë lidhej me shpërblimin monetar. Kjo tregon se një numër i konsiderueshëm punonjësish përpiqen që të kënaqin nivelin e parë të nevojave, bazuar në teorinë e Maslow, por nisur nga frekuenca më e lartë, ata gjithashtu synojnë që të jenë më të motivuar në

punën e tyre dhe të përpiqen sa më shumë për të arritur shkallët më të larta të nevojave, siç janë nevoja për vlerësim dhe vetë-aktualizim.

Lidhur me përgjigjet për pyetjen e dytë kërkimore, u gjet se tre faktorët të cilët ndikonin më shumë në motivimin e tyre ishin mjedisi pozitiv i punës, vlerësimi dhe marrëdhënia e mirë me kolegët. Faktorët lidhen me motivimin e jashtëm, që do të thotë se ata kanë nevojë që të motivohen së jashtëmi për të kryer sa më mirë punën e tyre. Të tre këta faktorë lidhen me tre nevojat e para të hierarkisë së Maslow, nevojat fiziologjike, nevojat për shoqëri dhe vlerësim. Dy prej tyre lidhen me faktorët higjienik të teorisë së Herzberg. Kjo mund të nënkuptojë se ata i japin një rëndësi shumë të madhe kushteve të punës dhe marrëdhënieve me kolegët ose ata mund të mos jenë të kënaqur me këta faktorë, por do të donin që të ishin në nivele sa më të larta.

Faktorët motivues të brendshëm u identifikuan si faktorë motivues afatgjatë si pjesë të pyetjes së tretë kërkimore. Të gjithë motivuesit afatgjatë lidheshin direkt me punën. Kjo gjetje bie në kundërshti me gjetjet e mësipërme, pasi faktorët më motivues në këtë rast kishin të bënin me zhvillimin e karrierës, punën interesante, përmirësimi i njohurive dhe promovimi. Vetëm mirënjohja nga superiorët ose kolegët mund të mbështesë gjetjen se vlerësimi ishte një nga faktorët që rrisnin motivimin e tyre.

Sa i përket faktorëve afatshkurtër, stimujt e listuar lidheshin me pagën dhe bonuset monetare. Kjo tregon se paratë janë të nevojshme vetëm në rrethana të caktuara; në këtë rast ato i motivojnë punonjësit vetëm në planin afatshkurtër.

## Referenca

### (Endnotes)

- 1 McShane S.L., Von Glinow M.A. Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill; 2010, fq. 31 – 33.
- 2 Robbins S.P., Coulter M. Management. Upper Saddle River, NJ; Pearson Prentice Hall; 2015, fq. 67 – 70.
- 3 Adams J. Managing People in Organizations: Contemporary Theory and Practice. London; Palgrave Macmillan; 2017, fq. 46.
- 4 Deci EL; Koestner R; Ryan RM; A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation; 2012 *Psychol Bull*, fq. 627-668.
- 5 Adams J. Managing People in Organizations: Contemporary Theory and Practice. London; Palgrave Macmillan; 2017, fq. 46.
- 6 Gordon J. The extent of personality change: Rank order consistency, mean level change, individual level change, and ipsative stability. Griffith University Undergraduate Student Psychology Journal. 2014, fq. 53 – 60.
- 7 Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practise. London and Philadelphia; Kogan page; 2016, fq. 23 – 24.
- 8 Rocco T.S., Bliss L.A., Gallagher S., Perez-Prado A. Taking the Next Step: Mixed Methods Research in Organizational Systems; 2013, fq. 40.
- 9 Marshall C., Rossman G.B. Designing Qualitative Research. California; Sage Publications; 2016, fq. 49.



**SHKENCAT  
E APLIKUARA  
DHE  
EKONOMIKE**

**SEKSIONI 3**

