



UNIVERSITETI “ALEKSANDËR MOISIU” DURRËS
FAKULTETI I BIZNESIT

**“ORIENTIMI DREJTË MARKËS NGA
ORGANIZATAT JOFITIMPRURËSE DHE
NDIKIMI I TIJ NË PERFORMANCË. RAST
STUDIMOR – QARKU I SHKODRËS”**

UDHËHEQËSI SHKENCOR
Prof.As.Dr.Drita Kruja

DISERTANT
Alkida Hasaj. MMK

Nëntor, 2014

**Copyright
I
Alkida HASAJ
2014**

Udhëheqësi i Alkida HASAJ vërteton se ky është version i miratuar i disertacionit të mëposhtëm:

**“ORIENTIMI DREJTË MARKËS NGA ORGANIZATAT
JOFITIMPRURËSE DHE NDIKIMI I TIJ NË
PERFORMANCË. RAST STUDIMOR – QARKU I
SHKODRËS”.**

Prof.As.Dr.Drita Kruja

**“ORIENTIMI DREJT MARKËS NGA ORGANIZATAT
JOFITIMPRURËSE DHE NDIKIMI I TIJ NË
PERFORMANCË. RAST STUDIMOR – QARKU I
SHKODRËS”.**

Përgatitur nga: Alkida HASAJ. MMK

**Disertacion i paraqitur në
Fakulteti i Biznesit
Universiteti “Aleksandër Moisiu” Durrës.
Në përputhje të plotë
Me kërkesat
Për Gradën “Doktor”**

**Universiteti “Aleksandër Moisiu” Durrës
Nëntor, 2014**

Falenderime

Realizimi i këtij punimi është fryt i punës sime shumë të madhe, por gjithashtu dhe rezultat i ndihmës së shumë personave të tjerë që më kanë mbështetur. Dëshiroj të falenderoj të gjithë ato që më mbështetën në realizimin e këtij punimi.

Së pari, shpreh falenderimet e mia për udhëheqësen time të doktoraturës, Prof. As. Dr Drita Kruja, për mbështetjen e saj të vazhdueshme, inkurajimin dhe udhëzimet profesionale që më ka dhënë gjatë shumë viteve që e kam njohur dhe kam punuar me atë. Entuziazmi i saj për kërkim ka qënë një burim i vazhdueshëm frymëzimi për mua. Ishte privilegj për mua të punoj me Profesoreshë Krujën për realizimin e këtij disertacioni.

Së dyti, shpreh falenderimet për Profesorët e Shkollës së Doktoratës të Fakultetit të Biznesit, Universiteti “Aleksandër Moisiu” Durrës, që ndihmuan në formimin tim akademik dhe profesional, e që më dhanë mundësinë për të kandiduar për marrjen e gradës shkencore ‘Doktor’.

Së treti, falenderoj gjithashtu të gjithë personat që i janë përgjigjur kërkesave të mia, për të siguruar informacion drejtuesve të OJF-ve në Qarkun e Shkodrës.

Së fundi, por jo për nga rëndësia, falenderoj familjen time pa mbështetjen e të cilës realizimi i këtij punimi nuk do kishte qënë i mundur. Këtë punim i’a dedikoj nënës time Shkëlzime, dashuria dhe mbështetja e të cilës më ka ndihmuar në çdo hap të këtij udhëtimi të gjatë, në momentet kur kisha më shumë nevojë. Gjithashtu falenderoj bashkëshortin tim për dashurinë, mbështetjen dhe nxitjen që më ka dhënë.

Deklaratë mbi origjinalitetin

Alkida HASAJ

Deklaroj se kjo tezë përfaqëson punën time origjinale dhe nuk kam përdorur burime të tjera, përveç atyre të shkruajtura nëpërmjet citimeve.

Të gjitha të dhënat, tabelat, figurat dhe citimet në tekst, të cilat janë riprodhuar prej ndonjë burimi tjetër, duke përfshirë edhe internetin, janë pranuar në mënyrë eksplicite si të tilla.

Jam e vetëdijshëm se në rast të mospërputhjeve, Këshilli i Profesorëve të UAMD-së është i ngarkuar të më revokojë gradën “Doktor”, që më është dhënë mbi bazën e kësaj teze, në përputhje me “Rregulloren e programeve të studimit të ciklit të tretë (Doktoratë) të UAMD-së, neni 33, miratuar prej Senatit Akademik të UAMD-së me Vendimin nr____, datë _____.

Durrës, më

Firma

Përmbledhje

Pavarsisht vende të zhvilluara apo në zhvillim, gjatë dekadave të fundit bota ka përjetuar një zmadhim të papritur të sektorit jofitimprurës. Kjo ndodh sepse sektori jofitimprurës është shumë i rëndësishëm për jetën e një vendi dhe gjithashtu si rezultat i ndryshimeve të shpejta në kushtet mjedisore. Kjo rritje në numrin e organizatave jofitimprurëse nuk është shoqëruar me rritjen e burimeve njerëzore dhe financiare. Ndërkohë që sektori jofitimprurës është bërë shumë konkurrues, është e rëndësishme që të krijohet një identitet i fortë marke, imazhi dhe personaliteti për të diferencuar veten e tyre në sektorin jofitimprurës në rritje. Në këtë drejtim, zhvillimi dhe menaxhimi i markës së organizatave jofitimprurëse është bërë kritik për shumë praktikues.

Qëllimi i këtij punimi është të vlerësoj nëse organizatat jofitimprurëse që kryejnë aktivitetin në Qarkun Shkodër janë të orientuara drejt markës e nëse kjo ndikon në performancën e tyre.

Të dhënat për të realizuar këtë studim janë siguruar nga një literaturë bashkohore në këtë fushë. Gjithashtu janë siguruar nga burimet primare, duke përdorur kërkimin sasiorë nëpërmjet pyetësorit dhe kërkimit cilësorë nëpërmjet intervistave në thellësi me menaxherët e OJF-ve që operojnë në Qarkun e Shkodërs dhe krijimit të një rasti konkret studimor - strategjia e markimit tek Kryqi i Kuq Shqiptar.

Modeli i konceptual i propozuar është ndërtuar duke u bazuar nga dimensionet e sugjeruara në lidhje me orientimin drejtë markës nga Hankinson (2001); Ewing dhe Napoli (2005), Dawdhe Cone(2011), ndërsa dimensionet në lidhje me matjet e performancës nga Napoli (2006), Urban Institute and The Center for What Works (2006), Candler dhe Dumont(2010). Kjo rezultoi në krijimin e katër dimensioneve të orientimit drejtë markës të organizatave jofitimprurëse që janë emëruar: “*Perceptimi i markës*”, “*Komunikimi i brendshëm dhe i jashtëm i markës*”, “*Vlera strategjike e markës*” dhe “*Menaxhimi i markës*”. Janë përdorur tre matës të performancës organizative, të cilat janë aftësia e organizatës për të arritur objektivat e tyre, aftësia e organizatës për t’i shërbyer aktorëve të interesit më mirë se sa konkurrenti dhe niveli i tyre i raportimit.

Gjetjet e këtij studimi tregojnë se katër dimensionet e kombinuara të orientimit drejtë markës kontribuojnë pozitivisht në performancën e organizatave jofitimprurëse, si dhe organizatat e suksesshme jofitimprurëse kanë tendencë të jenë të orientuara drejt markës.

Fjalët kyçe: *Organizatat Jofitimprurëse, Orientimi Drejtë Markës, Performanca, Konkurrenca.*

Summary

Regardless developed or in developing countries, the world has experienced a sudden expansion of the Nonprofit sector in recent decades. This happen because the nonprofit sector is very important for the whole scheme of a country life and the rapid changes in environmental conditions. The increase in the number of these nonprofit organizations has not been accompanied by an equal growth in the availability of human and financial resources. As nonprofit sector has become more competitive it is important to be able to build strong brand identity, image and personality in order to differentiate themselves in the growing nonprofit sector. In this regard, the development and management of the nonprofit brand has become critical for many practitioners.

The purpose of this study is to evaluate whether nonprofit organizations that operate in Shkodra region are brand oriented, and whether this affects their performance.

The data to conduct this paper were collected from the contemporary literature in this field. Also are provided from primary data,using quantitative research through questioner and qualitative research through depth interviews with managers of a nonprofit organization that operate in Region of Shkoder and creating a concret case study about Red Cross Albania.

The proposed model is buildbased on proposed dimensions of brand orientation of Hankinson (2001); Ewing and Napoli (2005), Daw and Cone (2011), while the dimensions associated with the measurement of performance by Napoli (2006), the Urban Institute and The Center for What Works (2006) and Candler and Dumont(2010). This resulted in four dimension of NBO were labeled:"Brand perception", "Internal and external brand communication", "Srategic value of the brand" and "Brand management". Three measures of organisational performance were used, which are organisation's ability to accomplish objectives, its ability to serve stakeholders better relative to competitors and the level of reporting.

The findings of this study show, that four combined dimensions contribute positively to an organization's performance, also successful nonprofit organizations tend to be more brand oriented.

Keywords: *Non-Profit Organizations, Brand Orientation, Performance, Competition.*

TABELA E PËRMBAJTJES

Falenderime

Deklaratë mbi origjinalitetin

Përmbledhje

Tabela e përmbajtjes

Pasqyra e Tabelave

Pasqyra e Figurave

Pasqyra e Akronimeve

KAPITULLI I HYRJE

1.1 Parathënie	16
1.2 Qëllimi i punimit	18
1.3 Objektivat e punimit	18
1.4 Pyetjet kërkimore.....	18
1.5 Metodologjia e përdorur	19
1.6 Rëndësia e punimit dhe kontributi specifik i tij.....	19
1.7 Strukturimi i punimit	20

KAPITULLI II SHQYRTIMI I LITERATURËS

2.1 Përkufizime dhe Organizatat Jofitimprurëse	22
2.2 Një mjedis i ri për organizatat jofitimprurëse	24
2.2.1 Ndryshimi i modeleve të realizimit të bamirësisë	24
2.2.2 Orientimi drejtë tregut	24
2.2.3 Donatorë më të sofistikuar	24
2.2.4 Rritja në konkurrencë për të ardhurat e disponueshme	25
2.3 Historia e zhvillimit të aktiviteteve filantropike në Shqipëri	25
2.3.1 Bamirësia dhe filantropia në krahinën e Shkodrës	29
2.4 Përkamja ligjore e organizatave jofitimprurëse në Shqipëri.....	29
2.4.1 Klasifikimi i organizatave jofitimprurëse sipas organizimit	32
2.4.2 Themelimi dhe regjistrimi i OJF-ve	34
2.5 Sektori jofitimprurës në Shqipëri	36
2.5.1 Mjedis ligjorë	38
2.5.2 Kapaciteti organizativ.....	41
2.5.3 Qëndrueshmëria Financiare	42
2.5.4 Advokimi.....	44
2.5.5 Ofrimi i shërbimeve	45
2.5.6 Infrastruktura.....	46
2.5.7 Imazhi publik.....	48
2.5.8 Transparenca, llogaridhënia dhe korrupsioni	49
2.5.9 OJF-të dhe publiku	50
2.5.10 Angazhimi qytetar ne vullnetarizëm	50
2.5.11 Burimet njerëzore.....	51
2.5.12 Donatorët.....	52
2.5.13 Perceptimi i ndikimit të OJF-ve	53

2.5.14 Analiza SWOT e OJF-ve Shqiptare	53
--	----

KAPITULLI III STUDIMET EMPIRIKE DHE MODELI KONCEPTUAL

3.1 Marketingu dhe menaxhimi i markës nga organizatat jofitimprurëse	55
3.1.1 Marketingu në sektorin jofitimprurës	56
3.1.2 Markimi në sektorin jofitimprurës	57
3.1.3 Orientimi drejtë markës në sektorin jofitimprurës	59
3.1.4 Markimi i brendshëm dhe i jashtëm	60
3.1.4.1 Markimi i brendshëm	61
3.1.5 Aktorët e interesit në sektorin jofitimprurës dhe markimi	63
3.1.6 Avantazhet dhe disavantazhet e markimit	64
3.1.6.1 Avantazhet e markimit	64
3.1.6.2 Disavantazhet e markimit	65
3.1.7 Përdorimet e markës	68
3.1.8 Komunikimi i markës në OJF	69
3.1.9 Model Konceptual i Propozuar	70
3.1.9.1 Modeli i sugjeruar nga Hankinson	73
3.1.9.2 Modeli i sugjeruar nga Ewing dhe Napoli	75
3.1.9.3 Modeli i sugjeruar nga Daw dhe Cone	76
3.1.10 Modeli i përbashkët i sugjeruar	81
3.1.11 Rast studimorë – stragjia e markimit “Kryqi i Kuq Shqiptarë”	83
3.1.11.1 Origjina e emblemës	83
3.1.11.2 Emblema	84
3.1.11.3 Kryqi i Kuq Shqiptar	87
3.1.11.4 Struktura Organizative	89
3.1.11.5 Programi i komunikimit të Kryqit të Kuq Shqiptarë	90
3.1.11.6 Perceptimi i markës të Kryqit të Kuq apo Gjysmëhënës së Kuqe	92
3.1.11.7 Vullnetarizmi	92
3.1.11.8 Burimet dhe llogaridhënia financiare e Kryqit të Kuq Shqiptarë	93
3.1.11.9 Dega e Kryqit të Kuq Shqiptarë	93
3.2 Matja e performancës në organizatat jofitimprurëse	95
3.2.1 Performanca dhe dilema e matjes së saj në organizatat jofitimprurëse	96
3.2.2 Matja e performancës në organizatat jofitimprurëse	97
3.2.3 Llogaridhënia	98
3.2.4 Orientimit drejtë markës dhe performanca në sektorin jofitimprurës	100
3.2.5 Struktura e integruar e llogaridhënies	101
3.2.5.1 Struktura e rezultateve të përbashkëta për të matur performancën e organizatave jofitimprurëse	101
3.2.5.2 Struktura e llogaridhënies nga Candler dhe Dumont	101
3.2.6 Vështirësitë në aplikimin e matjes në matjen e performancës	110

KAPITULLI IV METODOLOGJIA E NDJEKUR DHE INSTRUMENTAT E PËRDORUR

4.1 Hipotezat e Punimit	113
4.1.1 Dimensionet e orientimit drejtë markës	113
4.1.2 Dimensionet e orientimit drejtë markës dhe performanca	113
4.1.3 Raportimi ndaj aktorëve të interesit dhe performanca	114
4.2 Hartimi i pyetësorit	114
4.3 Paratestimi i pyetësorit	115
4.4 Përcaktimi i kampionit	117
4.5 Variablat e konsideruara në punim	118
4.6 Metoda sasiore dhe cilësore	118

KAPITULLI V ANALIZA E TË DHËNAVE DHE GJETJET

5.1 Informacion i përgjithshëm mbi OJF-të e marra në studim	120
5.2 Analiza faktoriale	129
5.2.1 Përshtatshmëria e përdorimit të analizës faktoriale	129
5.2.2 Katër faktor dominues	135
5.3 Analiza korrelative në mes variablave	137
5.4 Analiza e regresionit të shumëfishtë	140
5.5 Niveli i raportimit	149
5.5.1 Dallimet në llojet e organizatave	153

KAPITULLI VI KONKLUZIONE DHE REKOMANDIME

6.1 Konkluzione të përgjithshme	157
6.2 Kufizimet e Studimit	160
6.3 Rekomandime	161
6.3.1 Rekomandime drejtuar manaxherëve	161
6.3.2 Rekomandime të përgjithshme	163
6.4 Rekomandime drejtuar studiuesve për kërkimin në të ardhmen	164

BIBLIOGRAFIA

165

APENDIKSET

Apendiks I. Pyetësor	182
Apendiks II: Burimet e pohimeve të përdorur në ndërtimin e pyetjeve të pyetësorit	194
Apendiks III: Analiza e punës sipas pozicionit pranë organizatës	195
Apendiks IV. Statistika Përshkruese	196
Apendiks V: Mbrojtja e Emblemës të Kryqit të Kuq Shqiptarë	200
Apendiks VI. Literatura e Modelit Konceptual	201

PASQYRA E TABELAVE

Tabela 2.1	Indeksi i qëndrueshmërisë të OJF-ve në Shqipëri, 1997-2012.....	38
Tabela 2.2	Mesataria e dimensionit të mjedisit ligjorë të OJF-ve në Shqipëri dhe për disa vende të Evropës Jugore, 1997-2012.....	40
Tabela 2.3	Mesataria e dimensionit të kapacitetit organizativ të OJF-ve në Shqipëri dhe për disa vende të Evropës Jugore, 1997-2012.....	42
Tabela 2.4	Mesataria e dimensionit të qëndrueshmërisë financiare të OJF-ve në Shqipëri dhe për disa vende të Evropës Jugore, 1997-2012.	44
Tabela 2.5	Mesataria e dimensionit të advokmit të OJF-ve në Shqipëri dhe për disa vende të Evropës Jugore, 1997-2012.	45
Tabela 2.6	Mesataria e dimensionit të ofrimit të shërbimeve të OJF-ve në Shqipëri dhe për disa vende të Evropës Jugore, 1999-2012.	46
Tabela 2.7	Mesataria e dimensionit të infrastrukturës të OJF-ve në Shqipëri dhe për disa shtete të Evropës Jugore, 1999-2012.	48
Tabela 2.8	Mesataria e dimensionit të imazhit publik të OJF-ve në Shqipëri dhe për disa vende të Evropës Jugore, 1997-2012.....	49
Table 3.1	Rregullat mbi përdorimin e ngjyrave tek marka e Kryqit të Kuq.	87
Tabla 3.2	Modeli i kontrollit të llogaridhënies të një OJF-ie.....	104
Tabela 5.1	Numri i viteve të aktivitetit të OJF-ve, në Qarkun Shkodër.....	123
Tabela 5.2	Satistika përshkruese në lidhje me pohimet që kanë njohur pranimin më të fortë të orientimit drejtë markës.....	129
Tabela 5.3	Testi KMO and Bartlett's	130
Tabela 5.4	Koeficienti i besueshmërisë CronbaC's Alfa	130
Tabela 5.5	Analiza faktoriale për orientimin drejtë markës	130
Tabela 5.6	Totali i variancës të shpjeguar.....	134
Tabela 5.7	Koeficientin e besueshmërisë alfa për secilën nga faktorët e nxjerrë nga analiza faktoriale	134
Tabela 5.8	Koeficienti i besueshmërisë Cronba Alfa pas eliminimit të faktorëve F5, F6, F7, F8 dhe F9.	135
Tabela 5.9	Korrelacioni ndërmjet faktorit “domethënia e markës” dhe performancës	138
Tabela 5.10	Korrelacioni ndërmjet faktorit “markimi strategjik” dhe performancës	138
Tabela 5.11	Korrelacioni ndërmjet “përhapja e kuptimit të markës” dhe performancës	139
Tabela 5.12	Korrelacioni ndërmjet faktorit një të procesit dhe performancës	139
Tabela 5.13	Regresioni i shumëfishtë i variablave të pavarur orientimit drejtë markës dhe variablin e varur performancë	140
Tabela 5.14	Korrelacioni ndërmjet faktorëve të procesit / variabla të pavarur.....	142
Tabela 5.15	Regresioni i shumëfishtë i komponentëve, të orientimit drejtë markës kundrejtë aftësisë për t’i shërbyer aktorëve të interesit më mirë së konkurrentët	143
Tabela 5.16	Regresioni i shumëfishtë i komponentëve, të orientimit drejtë markës kundrejtë aftësisë për të arritur objektivat.....	144

Tabela 5.17 Korrelacioni ndërmjet faktorëve të procesit / variabla të pavarur pas eliminimit të faktorit një.....	144
Tabela 5.18 Regresioni i shumëfishtë i variablave “markimi strategjik”, “përhapja e kuptimit të markës” dhe “menaxhimi jo aktiv i markës”, të orientimit drejtë markës dhe variablin e varur “aftësisë për t’i shërbyer aktorëve të interesit më mirë së konkurrentët”	146
Tabela 5.19 Analiza e regresionit të shumëfishtë për variablin “markimi strategjik” të procesit dhe variablin e varur “aftësisë për t’i shërbyer aktorëve të interesit më mirë së konkurrentët”	147
Tabela 5.20 Regresioni i shumëfishtë i variablave “markimi strategjik”, “përhapja e kuptimit të markës” dhe “menaxhimi jo aktiv i markës”, të orientimit drejtë markës dhe variablin e varur aftësisë për të arritur objektivat.....	148
Tabela 5.21 Niveli i raportimit ndaj aktorëve të interesit	150
Tabela 5.22 Matrica e auditimit të llogaridhënies të organizatave jofitimprurëse	151
Tabela 5.23 Llogaridhënia ndaj aktorëve të interesit në varësi të tipit të organizatës jofitimprurëse	153
Tabela 5.24 Llogaridhënia për burime në varësi të tipit të organizatës jofitimprurëse	154
Tabela 5.25 Llogaridhënia për burime në varësi të nivelit të performances.....	155

PASQYRA E FIGURAVE

Figura 2.1	Kontributi i Sektorit Jofitimprurës në PBB.....	23
Figure 3.1	Prepektiva e markimit të brendshëm në organizatat jofitimprurëse.....	62
Figure 3.2	Rrezja e balancuar e markimit të organizatave jofitimprurëse.....	64
Figura 3.3	Avantazhet dhe disavantazhet e markimit.....	68
Figura 3.4	Harta konceptuale e studimit.....	72
Figura 3.5	Simboli i Kryqit të Kuq, e skicuar nga Henri Dunant në vitin 1864.....	83
Figura 3.6	Standartet grafike të Kryqit të Kuq	84
Figura 3.7	Standartet grafike të Kryqit të Kuq Shqiptarë	84
Figura 3.8	Emri i markës i paraqitur në dy rreshta	85
Figura 3.9	Emri i markës i paraqitur në një rresht	85
Figura. 3.10	Përdorimi i markës në letër postare	86
Grafiku 5.1	Tipet e organizatave jofitimprurëse.....	120
Grafiku 5.2	Zona që kryen veprimtarinë OJF-të e studjuara	121
Grafiku 5.3	Numri i punonjësve me kohë të plotë.....	121
Grafiku 5.4.	Numri i punonjësve vullnetarë	122
Grafiku 5.5	Pozicioni i punës të përgjigjdhënësit pranë organizatës jofitimprurëse	122
Grafiku 5.6	Bilanci financiar i organizatës jofitimprurëse	123
Grafiku 5.7	Përgjegjës për menaxhimin e markës pranë organizatës jofitimprurës	124
Grafiku 5.8	Burimi i sigurimit të të ardhurave për organizatën jofitimprurëse	125
Grafiku 5.9	Projektet e fituara nga organizata jofitimprurëse	125
Grafiku 5.10	Projektet e fituara nga organizata jofitimprurëse gjate pesë viteve te fundit	126
Grafiku 5.11	Lloji i velërësimit të performancës nga organizata jofitimprurëse.....	126
Grafiku 5.12	Përgjegjës për velërësimin e performancës nga organizata jofitimprurëse	128

PASQYRA E AKRONIMEVE

BE - Bashkim Evropian

DPPPP - Drejtoria e Përgjithshme e Parandalimit të Pastrimit të Parave

ECSRA - Fuqizimi i Shoqërisë Civile në Zonat e Largëta Rurale

GJHK - Gjysmë Hënë e Kuqe

IShC - Indeksit të Shoqërisë Civile

IT - Teknologjisë Të Informacionit

KK - Kryqi i Kuq

KKSh - Kryqi i Kuq Shqiptarë

KMO - Matësi I Përshtatshmërisë Së Mostrës Kaiser-Meyer-Olkin

NRA - National Rifle Association

OJF - Organizatat Jofitimprurëse

OJQ - Organizatë Joqeveritare

OMJF - Orientimi Drejtë Markës Të Organizatave Jofitimprurëse

OSHC - Organizata Të Shoqërisë Civile

PADOR - The Potential Applicant Data On-Line Registration

PBB - Produkti i Brendshëm Bruto

TACSO - Technical Assistance for Civil Society Organisations

UNDP - United Nations Development Programme

VIF - Varianca E Faktorit Të Inflacionit

VSO - Shërbimi Vullnetar Jashtë Vendit

WWF - World Wildlife

KAPITULLI I

HYRJE

1.1 Parathënie

“Marka një botë e re për organizatat jofitimprurëse”.

(Ritchie, Swami dhe Weinberg, 1999).

Gjatë 30 viteve të fundit, qeveritë i janë larguar rolit të tyre të zakonshëm për të ofruar shërbime publike. Shumë nga përgjegjësitë për të siguruar të mirat e përbashkëta kanë kaluar poshtë në nivelin e komunitetit. Në përgjigje të këtij ndryshimi, organizatat jofitimprurëse u rritën në numër të konsiderueshëm për t’iu adresuar këtyre nevojave të pa plotësuar. Ato luajtën një rol të madh në zbutjen e varfërisë, mbrojtjen e të drejtës së njerëzve, ruajtjen e mjedisit dhe ofrimin e ndihmës në mbarë botën (Greensmith, 2001).

Por, çfarë është një organizatë jofitimprurëse? Organizata jofitimprurëse mund të përkufizohet si një institucion që ekziston për të siguruar mirëqënien e përgjithshme të shoqërisë, nëpërmjet grumbullimit të burimeve të përshtatshme ose sigurimit të mallrave fizike dhe të shërbimeve. Organizata të tilla nuk ekzistojnë për të siguruar përfitime personale ose për të shpërndarë përfitime apo teprica ndaj aksionerëve apo anëtarëve. Ato mund sidoqoftë të punësojnë personel apo të përfshihen në aktivitete të projektuara në sigurimin e të ardhurave, për të ndihmuar ato në përmbushjen e misionit të tyre (Sergante, 2009: 5). Organizatat jofitimprurëse janë historia e ditëve të sotme. Ky është një drejtim i pavetëdijshëm, i errët dhe i fuqishëm të miliona e miliona njerëzish të zakonshëm dhe kjo është diçka e vërtetë e historisë (Daw dhe Cone, 2011: 9).

Në botë organizatat jofitimprurëse përbëjnë sektorin me rritje më të shpejtë. Ato janë rritur në numër, në ndikim dhe vizibilitet (McGann dhe Johnstone, 2006: 2). Kjo rritje në numrin e OJF-ve shoqërohet me rritjen e konkurrencës të OJF-ve në kërkim të sigurimit të burimeve dhe vullnetarëve. Në vitin 2008, ndodheshin më shumë se 2 milion organizata jofitimprurëse nëpër botë, ku më shumë se 1.5 milion ndodheshin në SHBA dhe 161.000 në Kanada. Krahasuar kjo me vitin 1940, ku në SHBA ndodheshin 12.000 qendra bamirësie (Daw dhe Cone, 2011: 19). Kështu konkurrenca, globalizimi, transparenca radikale dhe mbizotërimi i mediave sociale ka ndryshuar përgjithmonë mënyrën se si grupet e interesit shikojnë dhe bashkëveprojnë me organizatat jofitimprurëse. Në epokën e angazhimit të madhë shoqërorë, marketingu strategjikë, komunikimet dhe aktivizimi nuk kanë qenë asnjëherë kaq të rëndësishëm. Sot nuk është mjaftueshme për organizatat jofitimprurëse të përfaqësojnë çështjen sociale dhe të marrin pjesë në aktivitete tradicionale të mbledhjes së fondeve dhe të zhvillimi. Në të vërtetë akademikët e marketingut kanë qenë prej disa kohësh duke studiuar rolin, funksionin, rëndësinë dhe transferimin i principeve e praktikave të ndryshme marketing tek OJF-të (Ewing dhe Napoli, 2005). Disa organizata jofitimprurëse po përdorin aktualisht markën si një mjet marketing për të rritur fondet e tyre, apo krijojnë përpjekje më të gjërë strategjike për të menaxhuar markën e tyre, në mënyrë që të krijojnë një impakt më të fortë social (Kylander dhe Stone, 2012).

Duke u nisur nga vlera që ka marka ajo bëhet shumë e domosdoshme për organizatat jofitimprurëse (Hasaj dhe Kruja, 2012:195). Megjithatë menaxherët dhe drejtuesit kryesorë të organizatave jofitimprurëse janë paraqitur të rezervuar që të aplikojnë aktivitete të zhvillimit të vlerës së markës aktuale (Bishop, 2005; Ewing dhe Napoli, 2005;dhe Nissim, 2004). Kjo mund të jetë pjesërisht, sepse nuk ekzistojnë

modelet e vlerës së markës veçanërisht për organizatat jofitimprurëse (Haigh dhe Gilbert, 2005).

Organizatat jofitimprurëse janë duke luajtur një rol gjithnjë e më të rëndësishëm në shoqërinë tonë dhe disa organizata jofitimprurëse të mëdha ndërkombëtare konsiderohen tani si markat më të fuqishme dhe më të besuarat në botë (Wootliff dhe Deri, 2001). “Amnesty International”, “Habitat for Humanity” dhe “World Wildlife” janë disa nga markat më të njohura në botë, shumë më të besuara nga publiku se sa markat më të njohura të organizatave fitimprurëse. Këto organizata jofitimprurëse zotërojnë politika të detajuara në menaxhimin e emrit të tyre, logos dhe gjithashtu organizata të vogla jofitimprurëse shpesh eksperimentojnë duke vendosur emrin e tyre në filxhan kafeshë, stilolapsa apo bluze. Marka në sektorin jofitimprurës duket sikur përbën një pikë ndryshimi për zhvillimin e organizatave që operojnë në këtë sektor (Daw dhe Cone, 2011).

Gjatë dhjetë viteve të fundit, markat dhe menaxhimi i markës ka qënë në fokus të sektorit komercial si për akademikët e marketingut dhe praktikuesit (Aaker, 1991; De Chernatony dhe McDonald, 1992; Kapferer, 1992; Hankinson dhe Cowking, 1993, 1996; Randall, 1997), si nevojë për t’u diferencuar në një mjedis gjithnjë e më konkurrues. Ngjashmëri duken në mjedisin konkurrues midis organizatave fitimprurëse dhe atyre jofitimprurëse. Në “Good to Great and the Social Sector”, Collins (2005) argumenton që marka dhe reputacioni janë më të rëndësishëm në sektorin jofitimprurës se sa në botën e fitimprurësve. Në sektorin e biznesit, konsumatorët japin burime financiare në shkëmbim të të mirave të prekshme apo shërbimeve. Në sektorin jofitimprurës, mbështetësit sigurojnë burime financiare bazuar në njohjen që paratë e tyre do të përdoren për të arritur objektiva të rëndësishme, por të paprekshme sociale dhe ato nuk marrin diçka konkrete në kthim. Në ndryshim me bizneset tregtare, ku audienca e tyre kryesore përbëhet nga konsumatorët, organizatat jofitimprurëse duhet të kushtojnë vëmendje të paktën katër grupeve nga publiku kryesorë; klientëve, donatorëve, vullnetarëve dhe qeverisë. Kështu, sfida kryesore për jofitimprurëset është të ndërtojnë për vehten e tyre një imazh që në mënyrë të shpejtë dhe efektive komunikon një informacion të rëndësishëm rreth organizatës, secilit prej këtyre grupeve. Nga ana tjetër, ky komunikim duhet të përshtatet, pasi secila nga këto audienca me siguri ka nevoja të ndryshme. Por, gjithashtu ekziston nevoja për qëndrueshmëri të përgjithshme, kështu organizata nuk duhet të përfaqësojë vlerat bazë të ndryshme për grupe të ndryshme (Dees, 1998). Prandaj, reputacioni, sensi i qëllimit dhe marrëdhënia përbëjnë diferencues të rëndësishëm. I ndërtuar mbi rezultate të prekshme dhe një pjesë emocionale nga zemra, reputacioni i markës inkurajon mbështetësit potencial të besojnë në misionin e një bamirësie, por edhe në aftësinë e grupit për të shpërndarë këtë mision (Collins, 2005).

Niveli i besimit sipas studimit të “Edelman Trust” në vitin 2013, është më i madh ndaj organizatave jofitimprurëse se sa ndaj bizneseve fitimprurëse, institucioneve qeveritare apo mediave. Norma e besimit ndaj organizatave jofitimprurëse në botë është rritur nga 58% në vitin 2012, në 63% në vitin 2013 të totalit të intervistuarve. Ky besim i madh në markë përkthehet në një nivel të lartë të kapitalit të markës (në thelb një matës të fuqisë së markës (Wootliff dhe Deri, 2001).

Një markë mund të përshkruaj perceptimet dhe eksperiencat totale rreth një produkti, një shërbimi, apo një organizate jofitimprurëse. Perceptime dhe përvoja të tilla mund të grupohen bazuar në dy dimensionet: *funksionale*- çfarë marka bën dhe *simbolike*- çfarë marka përfaqëson (Hankinson dhe Cowking, 1995). Këto komponentë sëbashku përbëjnë personalitetin e markës, thelbin e markës. Kjo është një matës, se sa shumë apo pak organizatat pranojnë dhe praktikojnë markimin (Hankinson, 2001a).

Aaker (1996) sugjeron që “emri i markës, vetëdija e markës, besnikëria e markës, cilësia e perceptuar dhe marka dalluese e shoqatës, janë karakteristika të rëndësishme për markë të fortë”. Prandaj, OJF-të duhet të kryejnë aktivitete që mbështesin dhe zhvillojnë krijimin e një emri marke të fortë. Për konsumatorët, marka ushtron tre funksione: një qëllim informues, një qëllim të reduktimit të riskut dhe një qëllim imazhi. Kështu, ata sigurojnë besimin e publikut që i ndihmon ato që të përmbushin misionet e tyre me sukses. Një besim më i lartë ndaj markës rezulton në një nivel të lartë të pasurisë së markës (do të thotë markë e fortë) dhe disa OJF të cilat janë të vetëdijshme për rëndësinë e markës janë gjithnjë e më shumë duke u perceptuar si “markat e reja super në Perendim” (Laidler-Kylander dhe Simonin, 2009).

Hankinson (2000) përcakton orientimin drejtë markës si “masa në të cilën organizata e konsideron vehten si një markë”(p.208). Sipas një përkufizimi më të gjërë “orientimi drejtë markës i referohet masës në të cilën strategjia marketing dhe aktivitetet janë fokusuar në markën e jofitimprurëse që synojnë të forcojnë dallueshmërinë nga organizatat e tjera jofitimprurëse dhe ndërtimi i vetëdijshmërisë ndaj organizatës”.

Edhe pse ka disa evidenca se orientimi drejtë markës është i lidhur me performancën e organizatave jofitimprurëse, ka ende për të studiuar plotësisht natyrën e kësaj marrëdhënie. Ky studim synon të paraqes një matës multidimensional të orientimit drejtë markës dhe ndikimin në performancën e organizatës.

1.2 Qëllimi i punimit

Qëllimi i këtij punimi është të vlerësojë nëse organizatat jofitimprurëse që kryejnë aktivitetin në Qarkun Shkodër janë të orientuara drejt markës, e nëse kjo ndikon në performancën e tyre.

1.3 Objektivat e punimit

Objektivat e këtij punimi janë:

- o Të eksplorojë se si lindi dhe u zhvillua sektori jofitimprurës në botë dhe në Shqipëri, e veçanërisht në Qarkun e Shkodrës.
- o Të përshkruajë situatën aktuale me të cilën po përballen organizatat jofitimprurëse në botë dhe në Shqipëri.
- o Të përshkruajë përdorimin e praktikave të markimit, sfidat e aplikimit dhe zhvillimit të tij nga organizatat jofitimprurëse.
- o Të përshkruajë faktorët e orientimit drejtë markës.
- o Të shpjegojë marrëdhënien midis orientimit drejtë markës të organizatës jofitimprurëse dhe performancës.
- o Të vlerësojë marrëdhënien midis nivelit të raportimit të aktorëve të interesit të organizatave jofitimprurëse dhe performancës

1.4 Pyetjet kërkimore

Bazuar në atë se çfarë u paraqit më sipër, orientimi drejtë markës konsiderohet si një filozofi biznesi e suksesshme për tu ndjekur nga organizatat jofitimprurëse. Megjithatë, duke pasur parasysh boshëlleqet aktuale në literaturë, më shumë studime janë të nevojshme. Si e tillë, ky studim i adresohet pyetjeve të mëposhtme kërkimore:

- o A janë organizatat jofitimprurëse në Qarkun e Shkodrës të orientuara ndaj markës?
- o Cilat janë faktorët të lidhur me orientimin drejt markës së organizatave jofitimprurëse?
- o A janë faktorët e orientimit drejtë markës të lidhur me performancën e organizatës jofitimprurëse?

- o A është niveli i raportimit ndaj aktorëve të interesit i lidhur me performancën e organizatave jofitimprurëse?

1.5 Metodologjia e përdorur

Në realizimin e këtij studimit janë përdorur të dhënat sekondare dhe ato primare. Të dhënat sekondare janë rezultat i rishikimit të një literature të gjerë dhe bashkohore në lidhje me organizatat jofitimprurëse, markimin, performancën në OJF. Kërkimi primar është mbështetur në kërkimin sasiorë nëpërmjet pyetësorit dhe kërkimit cilësorë nëpërmjet intervistave në thellësi me menaxherët e OJF-ve që operojnë në Qarkun e Shkodrës dhe analizës së një rasti konkret studimor - strategjia e markimit tek Kryqi i Kuq Shqiptar.

Megjithëse ekziston një literaturë e gjerë mbi orientimin drejtë markës në OJF, pjesa më e madhe e studimeve përdorin metoda cilësore kërkimi. Nga ana tjetër, për t'iu përgjigjur katër pyetjeve kërkimore të treguara më lart kërkohet testimi i lidhjeve ndërmjet variablave të modelit konceptual në OJF-të e marra në studim.

Testimi i këtyre lidhjeve mundësohet duke përdorur metodat sasiore. Si rezultat, përdorimi i pyetësorëve si metodë për mbledhjen e të dhënave në këtë punim mundëson: (1) hetimin e lidhjeve të mundshme ndërmjet variablave të marrë në studim, dhe (2) tenton për të 'plotësuar' studimet e mëparshme që kanë përdorur kryesisht metoda cilësore. Për mbledhjen e të dhënave u shpërndanë pyetësorë pranë disa OJF-ve që operojnë në qarkun Shkodër. Shpërndarja e pyetësorëve pranë këtyre bizneseve u realizua duke përdorur postën elektronike. Numri i pyetësorëve të mbledhur dhe të vlefshëm ishte 171.

Një shpjegim më i gjerë për zgjedhjen e metodës sasiore dhe cilësore për realizimin e kërkimit, procedurën e mbledhjes së të dhënave, njësitë matëse dhe mënyrën e hartimit të pyetësorit, jepet në kapitullin e metodologjisë të këtij punimi.

1.6 Rëndësia e punimit dhe kontributi specifik i tij

Ky punim sjell një sërë kontributesh, të tillë si:

- o Është i pari i llojit të vehtë që realizohet në Shqipëri që studion markën tek OJF-të dhe jo vetëm kaq, por studime në lidhje me këtë fushë në botë nuk janë të shumta. Pavarësisht se në vendet perëndimore ekziston një literaturë mbi orientimin drejtë markës të organizatave jofitimprurëse dhe një sërë studimesh mbi faktorë të ndryshëm që ndikojnë rezultatet e ndryshimit, në vendin tonë kjo fushë studimi ende mbetet e re dhe e paeksploruar. Për më tepër ndryshimet e mëdha që ka pësuar vendi ynë gjatë këtyre viteve tranzicioni ka ndikuar në metodat e drejtimit të OJF-ve. Ekonomitë në tranzicion ofrojnë një ambjent interesant për kërkimin e orientuar nga procesi, që qartëson ndërlidhjen dinamike të mjedisit me procesin e ndryshimit organizative (Meyer dhe Gelbuda, 2006).
- o Propozimi i një model konceptual që rrjedhë nga integrimi i të disa koncepteve kryesore teorik, në një studim për sektorin jofitimprurës. Modeli përcakton natyrën dhe kuptimin e marrëdhënies shkaksore midis dimensioneve të orientimit drejtë markës dhe performancës tek organizatat jofitimprurëse. Modeli është testuar nëpërmjet kërkimit sasiorë që mundëson përgjithësimin e marrëdhënies midis variablave të varur dhe pavarur në strukturë, kështu që një tipologji e aplikueshme është krijuar. Deri në një masë të caktuar, studimi konfirmon literaturën që orientimi drejtë markës mund të luaj një rol të rëndësishëm në zhvillimin e aktiviteteve dhe strukturave të organizatave jofitimprurëse. Studimi gjithashtu tregon rëndësinë e markimit në organizatat jofitimprurëse.

- o Është më objektiv dhe i besueshëm se disa studime ndërkombetare në lidhje me orientimin drejtë markës të organizatave jofitimprurëse (OMJF). Në studim është përzgjedhur më shumë se një përgjigjdhënës/ përfaqësues brenda një organizate jofitimprurëse për mbledhjen e të dhënave primare përmes pyetësorit. Kjo është një risi e punimit, sepse në punimet e mëparshme të ndërrmarra në lidhje me orientimin e markës në OJF, janë siguruar përgjigjet vetëm nga një i anketuar për organizatë, të tillë si shefi ekzekutiv i këtyre OJF-ve. Fakti që të dhënat u mbledhën nga një përfaqësues për secilën organizatë, mund të konsiderohet si kufizim për matjen e OMJF në këtë punim. Një nga problemet që lidhen me të pasurit vetëm një pikë kontakti brenda secilës organizatë është se kufizon përgjithësimin e gjetjeve nëpërmjet konfondimit në mes të organizatës dhe përgjigjdhënësve. Është e vështirë për të vërtetuar nëse nivele të ndryshme të orientimit drejtë markës në organizatat jofitimprurëse është rezultat i dallimit të vërtetë mes organizatave jofitimprurëse apo rezultat i dallimeve në mes të përgjigjdhënësve. Duke pasur të anketuar të shumtë brenda një organizate do të eliminoj këtë problem.
- o Ndiemon OJF-të të jenë më të suksesshme. Suksesi i tyre reflektohet si një mbështetje më e fortë ndaj kauzave të mëdha të shoqërisë tonë.
- o Shërben si pikënisje për studime më të thelluara në këtë fushë.

1.7 Strukturimi i punimit

Kapitujt në vijim trajtojnë sektorin jofitimprurës dhe zhvillimin e tij ndër vite, marketingun dhe markimin e organizatave jofitimprurëse.

Kapitulli i dytë përmbledh një rishikim të literaturës në lidhje me organizatat jofitimprurëse. Kapitulli nisë me përkufizimin e organizatës jofitimprurëse, duke vazhduar më pas historinë e zhvillimit të aktiviteteve filantropike në Shqipëri, e veçanërisht në Qarkun e Shkodrës. Trajtohet gjithashtu kuptimi i organizatave jofitimprurëse dhe pikpamja ligjore e tyre në Shqipëri. Ky kapitull përfundon me paraqitje e gjëndjes të sektorit jofitimprurës në Shqipëri.

Kapitulli i tretë, paraqet modelin konceptual të punimit. Në pjesën e parë të këtij kapitulli trajtohet më konkretisht marketingu dhe menaxhimi i markës në organizatat jofitimprurëse. Çfarë është marketingu në sektorin jofitimprurës, përkufizime të markimit dhe orientimit drejtë markës, evolucionin e kuptimit të markimit, markimi i brendshëm dhe i jashtëm, vazhdohet me çështjet strategjike për markat e jofitimprurësve dhe me modelin konceptual të propozuar në lidhje me orientimin drejtë markës. Pjesa e parë e këtij kapitulli konkludon me rastin studimorë të Kryqit të Kuq Shqiptarë. Në pjesën e dytë të këtij kapitulli trajtohet matja e performancës në OJF. Fillimisht trajtohet dilema e matjes së performancës në organizatat jofitimprurëse, çfarë është performanca dhe si matet ajo në sektorin jofitimprurës. Paraqitet gjithashtu modeli me matjet e performancës nga Urban Institute and The Center for What Works(2006), Candler dhe Dumont (2010) dhe Napoli (2006).

Kapitulli i katërt paraqet një përshkrim të metodologjisë së përdorur për realizimin e kërkimit dhe hipotezat e ngritura të këtij punimi. Këtu trajtohen arsyet e zgjedhjes së pyetësorit si metodë për mbledhjen e të dhënave, procedura për mbledhjen e të dhënave, njësitë matëse dhe mënyra e hartimit të pyetësorit.

Kapitulli i pestë përmbledh analizën e rezultateve të kërkimit. Në këtë kapitull është bërë hetimi i lidhjeve për t'i dhënë përgjigje pyetjeve kërkimore dhe hipotezave të shtruar. Është realizuar analiza faktoriale dhe e besueshmërisë për variablat e marrë në studim, lidhjet korrelative ndërmjet variablave të studjuar, analizë regresioni, etj. Në fund kapitulli përmbledh rezultatet e përpunimit të të dhënave dhe tregohet se cilat hipoteza u pranuan e cilat jo.

Kapitulli i gjashtë vjen si kapitull përmbyllës i këtij studimi. Në këtë kapitull përmbledhen rezultatet e të dhënave në formën e konkluzioneve të punimit, si dhe jepen disa rekomandime për manaxherët OJF-ve në lidhje me menaxhimin e markës në organizatën e tyre. Kapitulli mbyllet me kufizimet e punimit dhe rekomandimet për kërkime në këtë fushë në të ardhmen.

KAPITULLI II

SHQYRTIMI I LITERATURËS

2.1 Përkufizime dhe Organizatat Jofitimprurëse

Duke pasur parasysh synimin për të ekzaminuar orientimin e tregut, orientimin marketing dhe performancën organizacionale të organizatave jo-fitimprurëse, është e rëndësishme të fillohet me përcaktimin se çfarë kuptohet me termin organizatë jofitimprurëse. Organizata jofitimprurëse mund të përkufizohen si një institucion që ekziston për të siguruar mirëqënien e përgjithshme të shoqërisë, nëpërmjet grumbullimit të burimeve të përshtatshme ose sigurimi i mallrave fizike dhe të shërbimeve. Organizata të tilla nuk ekzistojnë për të siguruar përfitime personale ose për të shpërndarë përfitime apo teprica ndaj aksionerëve apo anëtarëve. Ato mund sidoqoftë të punësojnë personel apo të përfshihen në aktivitete të projektuar në sigurimin e të ardhurave për të ndihmuar ato në përmbushjen e misionit të tyre (Sergante, 2009). Sektori jofitimprurës është një sektor i madh, në rritje, i vlefshëm, sfidues që është e rëndësishëm për jetën e të gjithëve.

Sektori jo-fitimprurës është duke përjetuar një periudhë të ndryshimeve rrënjësore. Në nivel botërorë gjatë 30 viteve të fundit ka pasur një rritje të madhe në numrin e organizatave jofitimprurëse dhe kjo në përgjigje të shpejtë të ndryshimeve në kushtet mjedisore, sociale dhe ekonomike (Hasaj dhe Kruja, 2012:33). Këto kushte përfshijnë ndikimin e ndryshimeve klimaterike, rritja e borxhit kombëtarë, emergjenca ndaj sëmundjeve të reja, shkatërrimin e disa strukturave tradicionale politike dhe vazhdimësia e konflikteve të armatosura. Pothuajse të gjitha organizatat e bamirësisë bashkohore pamvarësisht nëse janë universitet, kopësht zoologjik apo të shërbimit social, janë duke përjetuar një presion të madh politik, social dhe ekonomik. Sesi këto dhe të tjera çështje serioze njihen dhe trajtohen, janë vendimtare për suksesin e mbi të gjitha në mbijetesën e organizatës (Stubbs, 1998: 17).

Përgjatë viteve, shumë autorë kanë zhvilluar termologji të ndryshme për të njëjtën koncept si sektori i tretë, sektori i pavarur, sektori jofitimprurës, sektori i bamirësisë dhe sektori vullnetarë. Sektori tretë është i dallueshëm nga sektori qeveritar dhe ai privat. Sektori i tretë është një hapësirë ku as qeveria apo sektori privat s'ka dëshirë të angazhohet, kështu që sektori i tretë ka një rol të rëndësishëm për të luajtur. Sektori i tretë përbëhet nga individë dhe grupe që grumbullohen për të realizuar veprimtari vullnetare. Më fjalë të tjera sektori përbëhet nga njerëz që zgjedhin të ndihmojnë njerëz të tjerë për të zgjidhur problemet e tyre (Sergant, 2009: 4).

Pse ekziston sektori jofitimprurës? Ndodhen tre shpjegime kryesore për rolin e tyre në shoqërinë civile. Teoria e të mirës publike; argumenton që ato ekzistojnë për të siguruar shërbime që qeveria nuk ofron. Teoria e kontratave të dështuara: fokusohet në sektorin privat duke argumentuar që organizatat fitimprurëse nuk mund të besohen për të siguruar disa të mira dhe shërbime si kujdesi ditorë. Këto shërbime më pas ofrohen nga OJF-të bazuar në atë se çfarë donatorët kërkojnë të mbështesin dhe nëse individët janë të gatshëm për të paguar për atë. Së fundit, teoria e subvencionit: shpreh që në thelb është qeveria që përcakton se çfarë ofrojnë OJF-të nëpërmjet taksave, granteve dhe subvencioneve (Andreas dhe Kotler, 2008).

Salamon, Sokolowski dhe List (2003) shprehen për diferenca në madhësinë e sektorit jofitimprurës në shtete të ndryshme. Në vazhdim të sugjerimeve të Weisbrod, (1978) ato propozuan që madhësia e sektorit jofitimprurës është përcaktuar nga dështimi i tregut dhe qeverisë. Autorët parashikojnë se madhësia e sektorit jofitimprurës do të ndryshojë në varësi të:

1. *Heterogjinitetit të popullësisë*: Sa më të ndryshme të jenë etnitë dhe besimet fetare, aq më shumë debate do të ketë rreth asaj së çfarë mund të bëjë një qeveri dhe kështu më i madh do jetë roli i organizatave jofitimprurëse.
2. *Madhësia e qeverisë*: Sa më shumë të bëjë një qeveri, aq më e vogël nevoja për sektorin jofitimprurës.
3. *Madhësia e financimeve për organizatat jofitimprurëse që vijnë nga donacione bamirësie*.

I zhvilluar nga Qendra John Hopkins të Studimeve të Shoqërisë Civile në bashkëpunim me Divizionin e Statistikave të OKB-së dhe Grupi i Ekspertëve Internacional Teknik, u zhvillua një manual satistikorë ku paraqiteshin të dhëna në lidhje me qëllimin dhe strukturën e organizatave jofitimprurëse. Të dhënat e siguruar nga ky raport përfaqësojnë tendencat ndërkombëtare në lidhje me sektorin jofitimprurës dhe ndikimin e tij në jetën ekonomike të një shteti. Por, realisht vetëm gjashtëmbëdhjetë shtete janë përzgjedhur si kampion në studimin e këtyre tendencave dhe ato përfshijnë: Australi, Belgjikë, Brazil, Kanada, Republika Çeke, Francë, Izrael, Japoni, Kyrgistan, Meksikë, Mozambik, Zeilanda e Re, Norvegji, Portugali, Tailand dhe Shtetet e Bashkuara të Amerikës.

Sipas këtij raporti 6 (gjashtë) nga 16 (gjashtëmbëdhjetë) vendet e përfshira në studim sektori jofitimprurës përllëgojë 10% të fuqisë punëtore, duke e bërë atë një nga punëdhënësit më të mëdhenj të çdo industrie (Salmon; Sokolowski; Haddock; Theice, 2013:3). Duke përfshirë edhe vlerën e punës vullnetare, organizatat jofitimprurëse llogarisin për një vlerë domethënëse prej 4.5 përqind të produktit të brëndshëm bruto (PBB-Produkti i Brendshëm Bruto) për shtetet për të cilat të dhënat janë të disponueshme. Kjo pjesë është përafërsisht e barabartë me pjesën që zotëron industria e udhëtimit në PBB e llogaritur. Kjo shprehet më konkretisht edhe në grafikun numër një.

Kontributi, gjithashtu i organizatave jofitimprurëse në PPB ndryshon gjërësisht ndërmjet shteteve, duke përllëgojë më shumë se 5 përqind të kontributit në PBB të gjashtë nga gjashtëmbëdhjetë shtete nga të cilat janë siguruar të dhënat (Kanada, Izrael, Mozambik, Shtetet e Bashkuara të Amerikës, Zelanda e Re dhe Japonia). Kjo përbën sektorin jofitimprurës një pjesë të konsiderueshme të ekonomisë të këtyre shteteve. (Salmon; Sokolowski; Haddock dhe Tice, 2013).

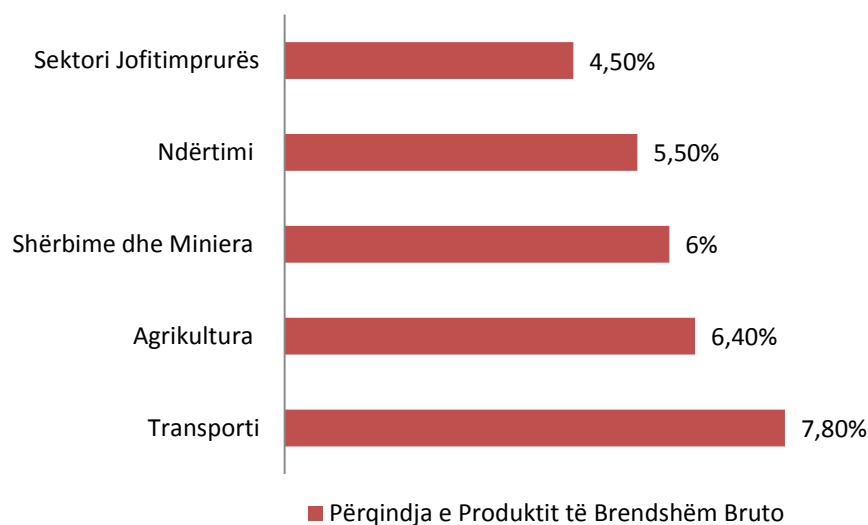


Figura 2.1 Kontributi i Sektorit Jofitimprurës në PBB.

Burimi: Salmon, Sokolowski, Haddock dhe Tice, (2013).

Organizatat jofitimprurëse zotërojnë pjesën më të madhe të shpenzimeve nga kostoja e punës, në krahasim me ato të “konsumit të ndërmjetëm”- që blejnë të mirat dhe shërbimet nga industritë e tjera për t’i përdorur në prodhimin e outputit. Kjo reflekton faktin që këto organizata janë më shumë të angazhuara në krijimin e shërbimeve. Kështu ato nuk e kanë të nevojshme të blejnë aq të mira dhe shërbime nga industritë e tjera. Gjithashtu organizatat jofitimprurëse kanë tendencë të shpenzojnë pak në pagesën e interesave, qerasë dhe taksave. Meqë organizatat jofitimprurëse nuk janë maksimizues fitimi dhe nuk zotërojnë teprica operative të mëdha dhe për shkak se ata janë shpesh të përjashtuara nga pagimi i taksave, si vijim kompensimi i punonjësve është shpesh i madh (Salmon, Sokolowski, Haddock dhe Tice, 2013:11).

Mund të konsiderohen gjithashtu disa fakte të tjera rreth organizatave jofitimprurëse:

- o Sektori jofitimprurës punëson më shumë qytetarë se sa shteti (O’Neill, 2005).
- o Sektori jofitimprurës është duke u rritur më shpejt se sa shumë sektor të biznesit (përveç teknologjisë) (Sergante, 2009).
- o Sektori jofitimprurës është i përfshirë ndërkombëtarisht (Salamon, 1999).
- o Donacione të mëdha si Bill dhe Melinda Gattes, Warren Buffet dhe George Soros, dhe pjesëmarrja e njerëzve të famshëm si Bono dhe Michael Fox në kauzat e jofitimprurësve, ka rritur rëndësinë e sektorit në mënyrë dramatike (Sergante, 2009).

2.2 Një mjedis i ri për organizatat jofitimprurëse

2.2.1 Ndryshimi i modeleve të realizimit të bamirësisë

Modeli i realizimit të bamirësisë ka ndryshuar gjatë njëzet viteve të fundit (Pharoah dhe Tanner, 1997). Më pak familje aktualisht, rreth 30 %, japin për bamirësi. Pjesa më e madhe e dhurimeve janë në formën e dhuratave të nxitura; për shembull mbledhje në rrugë dhe posta direkte, e kundërta me metodat e planifikuara të tilla si debi direkte, zbritje prej pagesës. Donatorët më tipik janë familjet me moshë mesatare. Familjet më të reja në moshë rreth njëzetë apo të tridhjetat kanë paraqitur një rënie të fortë në madhësinë e dhurimeve të tyre, një tendencë e një gjenerate që nuk përbën një ogur të mirë për të adhurat nga vullnetarët (Pharoah dhe Tanner, 1997). Megjithatë, sipas Hankinson (2000), 12 citimet nga kërkimet mbi OJF, raporton që të rinjtë e moshës 15-24 kanë një model të ndryshëm të përfshirjes në bamirësi. Ata kanë më pak të ngjarë që të japin para, por ka shumë gjasa për të dhënë më shumë kohë dhe përpjekje në ngjarje të veçanta bamirësie.

2.2.2 Orientimi drejtë tregut

Balabanis (1997), raportoi një rritje të konsiderueshme të orientimit drejtë tregut të 200 OJF-ve në Britani të Madhe gjatë një periudhe pesë vjeçare. Një nga arsyt mund të jetë se organizatat jofitimprurëse janë njohur me rëndësinë e procesit të këmbimit, sepse ato operojnë në mesin e tre partive; organizata jofitimprurëse që siguron shërbime dhe produkte ndaj përfituesve të cilët financohen nga një palë e tretë, dhuruesit. Donatorët në këmbim, merr përfitime psikologjike në formën e vlerave në realizimin e bamirësisë.

2.2.3 Donatorë më të sofistikuar

Një numër modelesh për donatorët janë krijuar për të ndihmuar në shpjegimin e motivit për të dhuruar (Sargeant, 1999). Edhe pse asnjë model nuk është testuar në mënyrë empirike, është e qartë se sjellja e donatorëve është duke u bërë më komplekse. Donatorët pyesin më shumë rreth asaj se çfarë është dhe çfarë nuk është një kauzë me

vlerë. Ato kërkojnë një nivel më të lartë transparence dhe më shumë informacione, në veçanti rreth anës financiare dhe në matjen e performancës (Gaskin, 1999).

2.2.4 Rritja në konkurrencë për të ardhurat e disponueshme

Është evidentuar që sektori i jofitimprurës rritet me afërsisht 10.000 organizata të reja çdo vitë. Si rezultat, donatorët janë të bombarduar nga shumë mesazhe komunikimit që ftojnë për mbështetje e tyre (Hankinson, 2000). Organizatat jofitimprurëse mund të jenë në: biznesin e të ardhurave të disponueshme” (Roberts-Wray, 1994) dhe kështu mund të jenë në konkurrencë me TV digital, me pushimet, etj. Tendenca të tilla po ndihmojnë në krijimin e një mjedis të ri dhe të ndërlikuar për organizatat jofitimprurëse, një mjedis që kërkon një përgjigje strategjike për të krijuar rend përballë ç'rregullimeve. Një përgjigje ndaj kësaj është krijimi i një OJF të orientuar drejtë markës; organizata që janë në mënyrë aktive duke zhvilluar markë të forta dhe janë të përgaditura për të vendosur markën në qendër të marrjes së vendimeve operacionale dhe strategjike.

2.3 Historia e zhvillimit të aktiviteteve filantropike në Shqipëri

Aktivitetet filantropike në Shqipëri janë zhvilluar që në kohët e hershme. Arsyja e trajtimit historik të këtij zhvillimi në këtë punim realizohet me qëllim për të parë fillesat dhe zhvillimin deri në ditën tona të aktiviteteve filantropike dhe zhvillimit të organizatave jofitimprurëse në Shqipëri.

Filantropia në Shqipëri ka një histori të sajë dhe shumë të lidhur me kushtet shoqërore, ekonomike dhe historike nëpër të cilat ka kaluar popullsia shqiptare. Gjurmët e para të filantropisë ndër shqiptarët kanë rrënjë të hershme dhe shtrihen që në periudhën e mesjetës. Mbështetja dhe ndihma e ndërsjellë mes njerëzve është në të vërtetë jo thjesht një dukuri shqiptare apo e rajonit ku jetojmë. Fjala filantropi rrjedh nga greqishtja e lashtë dhe nëse shqipërohet, do të thotë dashuri për njerëzimin. Pra ajo i kapërcen kufijt e bamirësisë, filantropia shtrihet në një rrafsh shumë më të gjerë, me një mision shumë më të madh dhe vishet me një kuptim shumë më fisnik. Brenda kuadrit të filantropisë, i dashur, nuk është i afërmi, por krejt njerëzimi. Si veprimtari ajo përfshin mbarë njerëzimin pa dallime fisnore, fetare, racorë dhe çdo lloj dallimi tjetër. Pra filantropia është edhe një ideal, një qëllim, që kërkon përmirësimin e shoqërisë njerëzore (Hoxha, 2011).

Historia e zhvillimit të OJF-ve në Shqipëri është e ndarë në tri periudha kohore. Periudha e parë përfundon me mbarimin e luftës së dytë botërore, periudha e dytë përfshinë periudhën e regjimit komunist gjatë viteve 1945 deri në vitin 1990, ndërkohë që periudha e tretë përfshinë atë pas viteve 1990 e deri në ditët tona.

Shqipëria ka qënë nën sundimin e Perëndorisë Osmane deri me shpalljen e Pavarisë në vitin 1912. Gjatë pjesës më të madhe të periudhës së parë veprimtaria filantropike është realizuar në kushtet kur vendi ishte nën administrimin e Perandorisë Osmane. Gjatë viteve 1870 dhe 1890 në Shqipëri kishte rreth 80 organizata, shumica prej të cilave vepronin si organizata humanitare të mbështetura nga komunitetet e ndryshme fetare (Agaraj, Pjero dhe Guga, 2012).

Në vitin 1912 Shqipëria fitoi Pavarësinë, por shteti i mirëfilltë shqiptar nisi me Kongresin e Lushnjes dhe me qeverinë e krijuar nga ai. Periudha kohore ndërmjet viteve 1912–1920 ka qënë një kohë e paqartë. Në fillim të kësaj periudhe veprimtaria filantropike kryhej nga shqiptarë të mërguar jashtë truallit të tyre amëtar, në periudhën e mëvonshme, pavarësisht përfshirjes së diasporës, angazhimi i saj nisi të zbehej. Në dekadën e parë të shekullit të njëzetë ishin rreth 130 shoqata dhe organizata, si dhe disa fondacione, institucione fetare dhe institucione të tjera të “shoqërisë civile”. Këto organizata kishin orientim politik, fetarë, kulturorë ose nacionaliste. Disa prej tyre u

krijuan në diasporë, sidomos në SHBA, Angli, Francë, Austri, Romani dhe Itali (USAID, 2002).

Krijimi i shtetit të pavarur shqiptar nuk çoi në një zgjerim të veprimtarisë bamirëse dhe filantropike. Në çastin kur shqiptarët patën një shtet të vetin, hodhi rrënjë mendimi se detyra që më parë bëhej nga shqiptarët e mërguar, por edhe ata që banonin në vend, tani i takonte shtetit. Në Shqipërinë e asaj kohe shteti shikohej si prindi i shoqërisë dhe jo si rregullatori i marrëdhënieve dhe garanti i ligjit në vend. Veprimtaria bamirëse dhe filantropike në të shumtën e rasteve ka patur në qendër të saj mbështetjen e zhvillimit, modernizmit dhe emancipimit të popullit shqiptar. Arsimi ka qenë objekti kryesor i veprimtarisë filantropike dhe bamirëse të zhvilluar ndër shqiptarët (Hoxha, 2011).

Institucionet kishtare kanë qënë të angazhuara në veprimtari filantropike, ku spikasin veçanërisht Kisha Katolike, në shekullin XIV si p.sh. urdhrat fetar benediktin dhe françeskan të lypsëve në qytetin e Shkodrës. Prania e urdhrave fetarë të angazhuar në arsim, dhe sipas të gjitha gjasave edhe në punë mirëbërëse, vazhdon të jetë e pranishme në të njëjtin qytet edhe në shekullin XV me vëllazëritë e Shën Mërkurit dhe të Shën Barbarës (Baze, 1997).

Në periudhën e mbretërimit të mbretit Zog në Shqipëri u shfaq një zbehje e dhurimeve për zhvillimin e arsimit, e donacioneve, e aktiviteteve të tjera të shoqërive mirëbërëse në drejtime dhe fusha të tjera. Ministria e Punëve të Brendshme, në një raport drejtuar Kryeministrit në vitin 1936 mbi problemin e të pastrehëve dhe dukurisë së lypësisë, këmbëngulte për veprim të menjëhershëm nga shteti pasi mungonin institucionet bamirëse dhe ndjenja mirëbërëse në shoqërinë shqiptare ishte e dobët (AQSH, 1936). Edhe në fund të viteve '30, kur ishin krijuar Kryqi i Kuq Shqiptarë, donacionet për veprimtarinë e kësaj organizate ishin tepër të vogla për të mos thënë të papërfillshme. Kështu në vitin 1937 të ardhurat e Kryqit të Kuq ishin 273 mijë franga ari, nga të cilat 3800 ishin ndihma që vinin nga brenda Shqipërisë dhe 12000 ishin ndihma që vinin nga jashtë vendi. Ahmet Zogu në vitet 1922–1924, kohë gjatë së cilës ishte Ministër i Brendshëm dhe Kryeministër, kur u jepte urdhra administratës shtetërore të paguante kuotacione për të mbushur arkën e të sapo krijuarit Kryq të Kuq Shqiptar (Hoxha, 2011). Në Kodin Civil të vitit 1928, parashikohej se çdo dhuratë që kalonte vlerën e 1000 frangave ari, që u dhurohej shoqërive civile apo fetare si dhe fondet që do të përdoreshin për themelim fondacionesh, nuk mund të kryheshin pa dekret mbretëror (KRSH- neni 562, 1940). Edhe komunitetet fetare, të vendosura nën mbikqyrjen e shtetit, e kishin të ndaluar të pranonin dhurata prej shteteve të huaja pa miratimin e qeverisë shqiptare. Mbi të gjitha këto donacione duhet të ishin vetëm për qëllime filantropike (KRSH neni 20, 1929) ndërkohë që, këto komunitete ishin të lira të mblidhnin ndihma fakultative prej shtetasve shqiptarë, por edhe ky proces do të kryhej me lejen e qeverisë (AQSH 1929). Kjo klimë e krijuar nga legjislacioni në fuqi do të shndërronte shtetin në destinacionin kryesor të donacioneve për qëllime filantropike. Shteti do të bëhej në këtë mënyrë drejtuesi dhe organizuesi kryesor i kësaj veprimtarie, shpesh jo në mënyrë të drejtëpërdrejtë, por përmes institucioneve të varura prej tij si p.sh. Kryqi i Kuq Shqiptar.

Gjatë viteve 1939-1945, ishin vite të Luftës së Dytë Botërore në Shqipëri, ashtu si edhe në pjesën më të madhe të Evropës, u shoqëruan me shkatërrime dhe probleme të mprehta shoqërore, politike dhe ekonomike. Prania e ushtrive të huaja në truallin shqiptar, qëndresa antifashiste dhe përplasjet e vazhdueshme ndërmjet fraksioneve të ndryshme politike në vend do ta vështirësonin së tepërmi gjendjen në vend. Kryqi i Kuq ndërroi drejtim dhe u vendos nën kontrollin e institucioneve fashiste. Në krye të tij u

vendos Maja Jakomoni, bashkëshortja e përfaqësuesit të Mbretit Italian në Shqipëri, Françesko Jakomonit (Hoxha, 2011).

Gjatë kohës që Shqipëria ndodhej nën pushtimin Italian, në Shkodër, u themelua “Komiteti bamirës myslyman” i drejtuar nga Esat Myftia, qëllimi i të cilit ishte mbështetja e institucioneve myslymane në këtë qytet. Kjo shoqatë ndërtoi një bibliotekë me libra të ndryshëm në shqip, arabishte turqisht si dhe hapi një medrese ku veç të tjerash u çel edhe një kurs rrobaqepësie për vajza nga familje të varfra. Në vitin 1944, pas ardhjes së ushtrive gjermane në Shqipëri. Falë qëndrimit më tolerant dhe madje aspak ndërhyrës që mbanin gjermanët ndaj politikave shoqërore të qeverive shqiptare dhe institucioneve të saj, puna filantropike dhe mirëbërëse do të merrte një hov të veçantë. Kryqi i Kuq ju përgjigj kësaj gjendjeje duke kërkuar ndihma në të gjitha firmat e njohura shqiptare, shumë prej të cilave iu përgjigjën bujarisht. Këto ndihma ishin monetare dhe materiale (AQSH, 1944).

Vendosja e një regjimi komunist pas Luftës së Dytë Botërore, që shpejt u shndërrua në një nga diktaturat më të egra në Evropë, i shkatërroi plotësisht shpresat për një shoqëri civile aktive, apo edhe të diskutimeve akademike për këtë koncept për pothuaj gjysmë shekulli në vend. Organizatat shoqërore, shoqatat, grupet intelektuale, përqafësues të shtresave të ndryshme shoqërore u lejuan që të kryenin veprimtarinë e tyre nën kontrollin e rreptë të qeverisë. Ky proces centralizimi ishte më i fortë në Shqipëri se në gjithë vendet e tjera të Evropës Lindore. Kulmin ky rregjim e pati në vitin 1967 kur u mbyllën të gjithë objektet e kultit fetarë (Agaraj, Pjero dhe Guga, 2012: 15).

Gjatë dy dekadave të fundit që nga rënia e diktaturës, shoqëria civile shqiptare ka bërë hapa të mëdha përpara, duke arritur nivelin e sotëm të një sektori mesatarisht të zhvilluar. Duke nisur me iniciativë më idealiste dhe ndërveprime aktive me qytetarët në fillim të viteve 90-të, shoqëria civile shqiptare është bërë më pragmatiste me kalimin e viteve. Ndonëse debati publik rreth rolit të shoqërisë civile është intensifikuar gjatë viteve të fundit, ka pasur vetëm një numër të vogël studimesh, të cilat kanë siguruar një bazë njohurish të fragmentuara (IDN dhe CIVICUS, 2010).

Ka katër faza të zhvillimit të sektorit të tretë: periudha e tranzicionit (1991–1996), periudha e krizës (1997–2001); periudha pas krizës dhe maturimit të OJF-ve (2002–2005) dhe periudha e rënies pas vitit 2005 (Agaraj, Pjero dhe Guga, 2012: 15).

Zhvilli i OJF gjatë periudhës së tranzicionit siç u paraqit më lartë i përkiste periudhës 1991-1996. Organizata e para jofitimprurëse në Shqipëri ka qënë Forumi për Mbrojtjen e të Drejtave të Njeriut dhe u themelua një Janar të vitit 1991. Forumi ishte jopolitik, i pavarur nga shteti dhe pa ndonjë qëllim ekonomik apo politik. Aktiviteti i tij fillestarë ndihmoi ndryshimet demokratike në Shqipëri dhe rriti ndjeshmërinë për çështjen më të rëndësishme të të drejtëve të njeriut, trajtimin e burgosurve politik gjatë rregjimit komunist. Organizata e parë e grave në Shqipëri ishte Forumi i Pavarur i Gruas Shqiptare, e themeluar në vitin 1991. Shumë nga OJF-të ishin të përfshirë në çështjet e të drejtave të njeriut, ndërsa të tjerat u përqëndruan në fusha të tjera si: mjedisit, zhvillimi i sektorit privat, në fushën e rinisë, media (Agaraj; Pjerodhe Guga, 2012: 15). Thuajse 30% e OJF-ve që kanë qënë aktive gjatë këtyre dy dekadave janë regjistruar gjatë periudhës së hershme të tranzicionit, 1991-1996 (HDPC, 2009:14).

Gjatë periudhës së krizës të zhvillimit të OJF-ve që i përket periudhës 1997 – 2001, Shqipëria u përball me situata të vështira. Dy nga këto ngjarje përfshinë rënia e firmave Piramidale, si pasojë lufta Civile në Shqipëri dhe tjetër lufta në Kosovë. Ardhja e refugjatëve Shqiptarë nga Kosova në drejtim të Shqipërisë pas dëbimeve të ushtirë Serbe. Gjatë krizës së Kosovës, u themeluan 200 OJF të reja në Shqipëri, kryesisht në fushën e ndihmës ndaj refugjatëve (UNDP,2000). Gjatë kësaj periudhe qeveria

Shqiptare hartoi një program për të luftuar korrupsionin. Si rezultat i kësaj pas vitit 1998, OJF-të e reja u fokusuan në antikorrupsion, transparencë dhe çështjet e qeverisë. Pas krizës në Kosovë, konkurrenca ndërmjet OJF është rritur kështu që ato ishin të detyruara për të ndryshuar shumë prej tipeve dhe formave të aktiviteteve. Ato realizuan jo vetëm punë teorike, por gjithashtu praktike në fushën e edukimit, kujdesit shëndetësorë, trafikimit të grave dhe fëmijëve. Pothuaj 49 %(përqind) e OShC-ve të regjistruara në Shqipëri u krijuan në periudhën 1997 deri më 2001 (HDPC, 2009).

Gjatë periudhës së post krizës apo asaj të maturimit gjatë viteve 2002–2005 shoqëria civile Shqiptare ishte e orientuar nga të drejtat civile, mbrojtjes ekonomike, politike, sociale dhe kulturore për rritjen e cilësinë e qeverisjes dhe rritjen e të ardhurave. Roli i sektorit të tretë u rrit në procesin e formulimit të strategjive, shërbimeve sociale, advokacisë dhe lobimin për çështje specifike si antikorrupsioni, qeverisja dhe mbrojtia konsumatore. Kjo periudhë përfaqëson një fazë të lartë të zhvillimit të sektorit të tretë në shqipëri. Ky përmirësim i atribuohet rritjes i kapacitetit organizativ të OJF-ve veçanërisht në planifikimin strategjikë, teknikës së sigurimit të fondeve, manaxhimit financiar, qeverisjes së OJF dhe marrja e vendimeve (Hoxha, 2011).

Aktivitetet e shoqërisë civile pas 2005 u shoqëruan me disa zhvillime. Përkrahësit më të rëndësishëm të OJF-ve reduktuan financimet e tyre. Danimarka dhe Holanda që ishin kontribuesit kryesorë të shoqërisë civile vendosën që të reduktojnë financimet e tyre. Projekte të tjera si projekti i ofrimit të shërbimit social të financuar nga Banka Botërore përfundoi. UNDP u përballë me vështërsi në sigurimin e fondeve si rezultat e një numri të vogël të donatorëve dypalësh të pranishëm në vend dhe me strategji të njëjta. Bashkimi Evropian, i cili ishte donator më i madh i OJF-ve në Shqipëri, nuk e mbushi hendekun sepse shërbimi i shoqërisë civile nuk ishte në vëmendjen e tyre. Si rezultat sektori i tretë është reduktuar në madhësi, qëllimin, aktivitetin dhe mbulimin gjeografik. OJF në të gjithë fushat e veprimtarisë u përballën me reduktim fondesh. Shumë nga ato u bënë jo aktive, ndërkohë që roli i atyre që qëndruan ishte i kufizuar (Hoxha, 2011).

Pavarësisht nga dobësimi i sektorit të tretë në Shqipëri, përpjekje pozitive të kohëve të fundit janë bërë nga qeveria shqiptare për përmirësimin e legjislacionit rreth shoqërisë civile. Në tetor 2007, Këshilli i Ministrave vendosi krijimin e një buxheti të posaçëm në Buxhetin e shtetit “Për mbështetjen e shoqërisë civile”. Në mars 2009, Parlamenti shqiptar miratoi ligjin “Mbi organizimin dhe funksionimin e agjencisë mbështetëse të Shoqërisë Civile” dhe procedurat e zbatueshme për shpërndarjen e fondeve në mbështetje të shoqërisë civile. Hapa të tjerë u ndërmorrën nga organizata ndërkombëtare në drejtim të fuqizimit të shoqërisë civile në Shqipëri. Një prej rezultateve më të rëndësishme të këtyre nismave është konsultimi i gjerë dhe miratimi i Kartës së Shoqërisë Civile më 2009 (IDN dhe CIVICUS, 2010).

Deri më tani, ende nuk ka një shifër zyrtare të publikuar nga Gjykata e Rrethit Gjyqësor të Tiranës, e cila është gjykata kompetente për mbajtjen e Regjistrimit të Organizatave Jofitimprurëse. Është fakt që numri i organizatave aktive në vend, është shumë më i vogël nga numri i organizatave të regjistruara. Në raportin e vlerësimit të nevojave për Shqipërinë, realizuar nga TACSO (Technical Assistance for Civil Society Organisations) dhe publikuar në 2011, numri i organizatave të regjistruara zyrtarisht është 2231. Ndërkaq, Drejtoria e Përgjithshme e Parandalimit të Pastrimit të Parave (DPPPP) ka publikuar në faqen e saj listën e organizatave të regjistruara pranë organeve tatimore në Republikën e Shqipërisë dhe deri në Qershor 2010 ky numër është 1651 organizata jofitimprurëse (Partnerët Shqipëri, 2013).

2.3.1 Bamirësia dhe filantropia në krahinën e Shkodrës

Në Shkodër, në fushën e veprimtarisë të bamirësisë dhe filantropisë evidentohen shoqëritë e ngritura me nismën e klerit katolik. Veprimtaria e tij në mbështetje të njerëzve në nevojë ka qenë shumë e madhe dhe gjithashtu në ngritjen e institucioneve me qëllime të tilla. Kështu në vitin 1877 me interesimin e shoqatave katolike shkodrane u krijua Kolegji Shën Françesk Saverio që kishte për qëllim kujdesin për jetimët. Ky kolegji do siguronte mbështetjen financiare nga rrethet katolike të qendrës së madhe urbane të Shqipërisë Veriperëndimore deri në vitin 1889, vite kur do të fillonte të financohej prej autoriteteve austriake. Në fund të luftës ky kolegji ngriti edhe një jetimore, e cilado të merrte emrin “Zemra e Shenjtë”. Kjo jetimore do të financohej nga shteti Italian (Gjerasi, 1999). Një organizatë bamirësie ishte edhe “Kongregacioni i Zojës së Papërlyeme” i themeluar në 10 mars të vitit 1880, që kishte për qëllim ndihmën ndaj të varfërve të qytetit të Shkodrës (Gogaj, 2003). Në vitin 1889 në Shkodër themelohet prej shoqërive katolike shoqata “Rrethi i Shën Jozefit” që kishte për qëllim të ndihmonte fëmijët e rrugës. Për këtë arsye ishte ngritur edhe një mensë (Hoxha, 2011). Mund të përmendet shoqata “Gruaja Shqiptare” e themeluar në 2 gusht të vitit 1920. Duke nisur që prej vitit 1910, kur shpërthyen kryengritje antiosmane të Malësisë së Mbishkodrës dhe më vonë, gjatë Luftës së parë Ballkanike, Luftës së parë Botërore dhe përplasjeve që vijuan me ushtritë jugosllave pas mbarimit të Luftës së Madhe, Shkodra ka qenë një nga qytetet më të goditura në Shqipëri. Kjo ka qenë arsyeja që gratë Shkodrane që krijuan këtë shoqëri që kishte për qëllim të ndihmonte ushtarët shqiptarë që luftonin kundër jugosllavëve në veri të vendit (Petrika, Pela dhe Pepo, 2007). Kjo shoqëri ishte e hapur dhe anëtarësimet tek ajo realizoheshin jo mbi baza fetare, gjë që duket nga përbërja e themeluesëve të saj.

Në qytetin e Shkodrës ka pasur dhe persona civilë që zhvilluan gjithashtu bamirësi me nisma vetjake pa u mbështetur në ndihmën e institucioneve mirëbërëse klerikale. Një nga ata ishte Tef Pogu, që ishte një nga bamirësit më të madh në qytetin e Shkodrës. Ai ishte një nga sipërmarrësit më të suksesshëm shqiptar dhe hapi një varg fabrikash në zona të ndryshme të vendit. Ndihma e tij për komunitetin ku ka jetuar ka qenë e shumëanshme. Për t’u përmendur janë ndihmat financiare në fushën e arsimit për shkollën fillore të Motrave Stigmantine dhe shkollën “Filip Shiroka” si edhe për objektet e kultit të tillë si kishën e Shën Kollit dhe xhaminë e Parrucës. Ai siguroi ndihmë edhe ndaj shumë të varfërve të qytetit të Shkodrës. Ndër të tjera gjatë Holokaustit ka mbështetur dy hebrenj që i strehoi në vilën e tij në Razëm (Gogaj, 2003). Një tjetër shoqëri e krijuar në qytetin e Shkodrës është edhe “Shoqëria Ndihmëtare” e themeluar nga punëtorët shkodranë. Ajo ishte forma shqiptare e sindikatës. Qëllimi i kësaj shoqërie ishte ndihma ndaj punëtorëve në rast nevojë, por që si objektiv kryesor ishte arritja e bashkimit të tyre dhe e bashkëpunimit brenda vetes (AQSH, 1920).

2.4 Pikpamja ligjore e organizatave jofitimprurëse në Shqipëri

Duke konsideruar qëllimin e këtij punimi është e nevojshme analizimi i konteksti ligjorë për OJF-të në Republikën e Shqipërisë. Duke u nisur nga kjo, në këtë punim i është dedikuar një hapësirë për të shqyrtuar këndvështrimin ligjorë për organizatat jofitimprurëse që kryejnë aktivitetin në Shqipëri.

Është shumë e nevojshme të njihet se si përkufizohet sipas ligjit Shqiptarë organizatat jofitimprurëse, sa llojesh i ndanë ato dhe cilat janë karakteristikat e secilës. Përcaktimit të këtyre termave eliminon mundësitë për keqkuptime dhe i jep këtij punimit një orientim të duhur, të saktë dhe shkencorë. Jo vetëm kjo, por nëpërmjet përcaktimit të llojeve të organizatave jofitimprurëse sipas legjislacionit Shqiptarë, bëhet

më e qartë se cilat nga këto lloj organizatash do përfshihen në popullimin e këtij studimi, nga ku më pas do të përzgjedhet një kampion përfaqësues.

Në bazë të Kodit Civil, ligjit Nr.7850, neni 24 të Republikës së Shqipërisë(1994), personat juridik ndahen persona juridik publik dhe ato privat. Personat juridik privat ndahen më pas në; a) persona juridik fitimprurës dhe b) personat juridik jofitimprurës.

Me person juridik jofitimprurës, kuptohen të gjitha ato organizime që nuk kanë si qëllim kryesorë të ekzistencës së tyre realizimin e fitimeve, madje edhe nëse kryejnë përjashtimisht veprimtari ekonomike të ardhurat e krijuaran i shpenzojnë në të mirë dhe interesë të publikut.

Këto grupe në shoqëri pozicionohen mes shtetit dhe individit të vetëm, për ta ndihmuar individin përballë forcës shtrënguese të shtetit ose për të ndihmuar shtetin në ofrimin me efektivitet të shërbimeve (Selenica dhe Papajorgji, 2008).

Termi jofitimprurës (nonprofit) është një term me origjinë amerikane që përdoret për organizatat jofitimprurëse (nonprofit organizations) dhe identifikon ato organizata që ushtrojnë veprimtarinë e tyre pa patur si qëllim primarë realizimin e një fitimi (Selenica dhe Papajorgji, 2008). Disiplina e organizatave jofitimprurëse në legjislacionin aktual të republikës së Shqipërisë, rregullohet nga ligji n.8788, datë 07.05.2001.

Një nga konceptet kryesore të këtij ligji është ai i “organizatës jofitimprurëse”, term që përdoret nga ligjvënësit që në nenin e parë të ligjit në fjalë, nen i cili përcakton subjektet mbi të cilat ky ligj shtrin efektet e tij, pikërisht organizatat jofitimprurëse. Ky term në vetvete i përdorur deri në momentin e hyrjes në fuqi të ligjit n.8788, dt.07.05.2001, nuk ka gjetur vend në ligjin e ri, kjo për faktin sepse shprehja “organizata joqeveritare” mbulon edhe shumë organizata private, të cilat duke qënë të motivuara nga fitimi janë të diferencuara nga organizatat jofitimprurëse në kuptimin e ligjit (Selenica dhe Papajorgji, 2008).

Në 7 maj 2001 Kuvendi i Shqipërisë aprovoi dy ligje shumë të rëndësishme për zhvillimin e mëtejshëm të shoqërisë civile shqiptare. Këto janë ligji nr. 8788, "Për Organizatat Jo Fitimprurëse" dhe ligji nr. 8789, "Për Regjistrimin e Organizatave Jo Fitimprurëse". Në mënyrë shumë të përmbledhur këto dy ligje rregullojnë këto pesë aspekte të operimit të organizatave jofitimprurëse dhe konkretisht:

- themelimin, i cili nënkupton krijim ose formim, ngritje nga e para të një organizate. Vlerë ka të përmendet se themelimi në esencën e tij është një akt vullneti. Është pikërisht vullneti i personave/personit fizik që sjell si pasojë krijimin e organizatës jofitimprurëse dhe e bën atë të aftë të marrë pjesë në marrëdhënie juridike duke shfaqur një vullnet të vetin që dallohet nga ai i themeluesve;
- regjistrimin, që ka të bëjë me tërësinë e veprimeve që duhet të kryhen dhe procedurave që duhet të zbatohen për legalizimin e personit juridik të krijuar, legalizim që, siç do të shohim më poshtë bëhet nga Gjykata, vendimi i së cilës ka vlerën e një fakti juridik me rëndësi konstitutive për subjektin e këtij ligji. Regjistrimi ka për organizatën jofitimprurëse po aq rëndësi sa dhe deklarimi i vullnetit për themelimin e tyre. Organizata krijohet si person juridik, si pasojë e vërtetimit të një fakti juridik kompleks të përbërë nga një veprim juridik - akti i themelimit dhe nga një akt juridik i kategorisë së vendimeve të Gjykatës;
- funksionimin, që nënkupton mënyrën e kryerjes apo të ushtrimit të një veprimtarie. Funksionimi ka të bëjë me mënyrën e marrjes së vendimeve dhe të realizimit të tyre;
- organizimin, i cili nënkupton mënyrën e brendshme të ndërtimit të organizatës. Në komentin e dispozitave pasardhëse do të shohim se një pjesë e organeve të

organizatave jofitimprurëse, sidomos organet më të larta vendimmarrëse, janë të përcaktuara nga ligji, i cili gjithashtu përcakton përbërjen dhe kompetencat e tyre. Ndërkohë ligji u lë liri themeluesve që krahas këtyre organeve të parashikojnë në statut dhe organe të tjera të cilat ata i mendojnë të nevojshme për realizimin sa më efikas të qëllimeve të organizatës;

- veprimtarinë, e cila nënkupton aktivitetin, punën në një ose disa fusha të caktuara të jetës sociale. Veprimtaria është e lidhur ngushtë me qëllimet e organizatës dhe është në fakt mënyrë për realizimin e tyre. Karakteristikë tjetër e veprimtarisë së organizatave jofitimprurëse është qenia e kufizuar gjë që i përgjigjet karakterit të kufizuar të zotësisë juridike dhe zotësisë për të vepruar të organizatave jofitimprurëse dhe personave juridikë në përgjithësi.

Nga dispozita e Kodit Civil organizatat jofitimprurëse hyjnë në kategorinë e personave juridik privatë. Pra, në rradhë të parë, subjektet e këtij ligji veçohen nga personat juridik publikë, institucione, ndërmarrje shtetërore ose ente të tjera publike; ndërsa termi “jofitimprurës” i përdorur nga ligjvënësi kërkon të veçojë këto organizata brenda kategorisë së personave juridik privatë, duke i dalluar nga shoqëritë tregtare si dhe nga entet me karakter privat, qëllimi i krijimit dhe veprimatërisë të të cilëve është realizimi i fitimit.

Koncepti i organizatave jofitimprurëse përcaktohet në mënyrë më konkrete në nenin 2, pika 3 e ligjit, pikërisht si tërësi e shoqatave, fondacioneve dhe qëndrave të cilat zhvillojnë veprimtarinë e tyre në mënyrë të pavarur dhe pa ndikuar nga shteti.

Duke patur parasysh e një mungese të një përkufizimi të organizatave jofitimprurëse, mund të themi që në kuptimin e ligjit n.8788, dt.07.05.2001, këto organizata duhet të kenë tiparet e mëposhtme:

- nuk janë pjesë e sektorit publik,
- nuk duhet të kenë qëllime fitimi,
- në rast se realizojnë fitime ato nuk shpërndahen në formën e një dividendi apo ndonjë formë tjetër (pagesë rrogash apo përfitime të tjera),
- nuk përfshihen në këtë koncept sindikatat, partitë politike, organizatat fetare dhe kooperativat që ndjekin interesat e anëtarëve të tyre.

Duke konkluduar e duke pasur parasysh ajo çfarë u paraqit më lartë, karakteristikat e një organizatë jofitimprurëse janë:

- fitimi i personalitetit juridik/ ligjor pasi rregjistrohet,
- duhet të jetë jofitimprurës (ndalohet shpërndarja e fitimeve),
- qëllimet e veprimtarisë duhet të jenë për të mirën dhe interesin e publikut,
- është i pavarur nga organet dhe interesi shtetërorë.

Lidhur ngusht me kuptimin e organizatave jofitimprurëse një rëndësi të veçantë kërkon përcaktimi i konceptit “veprimtari jofitimprurëse” si dhe “veprimtari në të mirë dhe interes publik”.

1. Termi “*veprimtari jofitimprurëse*” përcaktohet nga neni 2, pika 4 e ligjit n.8788/2001 si: “çdo veprimtari ekonomike ose joekonomike me kusht që të ardhurat ose pasuritë e organizatës jofitimprurëse, kur ka të tilla, të përdoren vetëm për realizimin e qëllimit të përcaktuar në statutin e organizatës”. Nga mënyra e formulimit të këtij paragrafi del në mënyrë të drejtëpërdrejtë një prej ndryshimeve të ligjit të ri që sipërpërmendëm, e pikërisht fakti që organizata jofitimprurëse mund të angazhohet në aktivitete ekonomike edhe pse një mundësi e tillë është e kushtëzuar nga vetë ligji. Kushti është që të ardhurat dhe pasuritë e tjera të fituara nga veprimtaria ekonomike, të

përdoret vetëm për realizimin e qëllimeve të përcaktuara në statutin e organizatës, pra për realizimin e qëllimeve për të cilat janë krijuar. Këto fitime nuk mund t’iu shpërndahen anëtarëve të organizatës dhe as mund të përdoren për realizimin e ndonjë qëllimi tjetër, nga qëllimi i përcaktuar në statut.

Në mënyrë të përmbledhur atëherë themi se të jesh jofitimprurës do të thotë se:

- të ardhurat apo pasuritë e dhuruara apo të fituara nuk mund të shpërndahen direkt apo indirekt asnjë personi, por mund të shpenzohet për të avancuar më tej qëllimet e OJF-së,
- asnjë person i lidhur me çfarëdo raporti me OJF-në mund të gëzojë përfitime të veçanta prej asaj (përfitime të veçanta të ndaluara përfshijnë jo vetëm para, por edhe përfitime të tjera).

Të jesh jofitimprurës do të thotë se një OJF nuk mund:

- Të jap aksione apo dividende për themeluesit, anëtarët, donatorët ose personave të tjerë të lidhur me OJF-në,
- t’ia shpërndajë bordit, stafit, themeluesve aktiv, asetet pas likuidimit të saj,
- t’i japë “përfitime të veçanta” bordit, stafit, donatorëve,
- të paguaj rroga të larta.

2. Termi i “*veprimtarisë në të mirë dhe interes të publikut*” përcaktohet nga neni 2, pika 6 me të cilin “kuptohet çdo veprimtari që mbështet dhe zhvillon tek individit dhe shoqëria, vlera shpirtërore dhe vlera të tjera humanitare, mbrojnë jetën e njeriut, shëndetin e tij, siguron dhe realizon shërbime publike dhe sociale, ndihma dhe mbështetje në raste fatkeqësishë, mbron mjedisin, zhvillon kulturën dhe edukatën ndaj tij, mbështet e zhvillon vlerat dhe traditën kulturore e historike, shkencën, arsimimin, edukimin fizik dhe shpirtërorë, jep ndihmesë në zhvillimin e zakoneve të mira dhe të vlerave demokratike, si dhe çdo drejtim tjetër në të mirë dhe interes të publikut”.

Është pikërisht nocioni “në të mirë të publikut” që e dallon organizatat jofitimprurëse sipas kuptimit të këtij ligji nga organizatat të cilat synojnë të sjellin dobi reciproke për anëtarët e tyre (kooperativat dhe sindikatat) që ndjekin qëllime për “të mirën e përbashkët”.

“Mbledhja publike e fondeve” e përcaktuar nga neni 2/1 i ligjit mbi organizatat jofitimprurëse, sanksionon të drejtën e organizatave jofitimprurëse për të mbledhur fonde të cilat do të përdoren për përmbushjen e qëllimeve dhe të objektivave të veprimtarisë së tyre. Sipas formulimit të nenit shprehja do të interpretohet në kuptimin e organizimit dhe realizimit të fushatave sensibilizuese në shkallë të gjërë, pra i fushatave me karakter publik dhe nxitës për masën e personave, qofshin këto persona fizik (qytetarë) apo juridik (shoqëri tregtare), me qëllim që këto të kontribuojnë financiarisht në realizimin e objektivave të organizatës jofitimprurëse. *Sa më sensibilizuese të jeta fushata e organizatës (sidomos nëpërmjet organeve të informacionit), aq më shumë do të nxitë opinionin publik në financimin e fondeve që janë shumë të nevojshme për realizimin e veprimtarisë në të mirë dhe interes të publikut të organizatës.*

2.4.1 Klasifikimi i organizatave jofitimprurëse sipas organizimit

Në bazë të nenit 10 pika 1 dhe 2 të ligjit mbi organizatat jofitimprurëse sipas organizimit, këto të fundit ndahen në:

1. Organizata jofitimprurëse me anëtarësi,
2. Organizata jofitimprurëse pa anëtarësi.

1. Organizata jofitimprurëse me anëtarësi:

Organizata jofitimprurëse me anëtarësi janë shoqatat.

Organizatat jofitimprurëse me anëtarësi themelohen me vullnetin e lirë të personave fizikë ose juridikë. Numri minimal i anëtarëve themelues është 5 persona fizikë ose të paktën dy persona juridikë.

Çdo anëtar ka të drejtë të largohet nga organizata jofitimprurëse për çfarëdo lloj motivi. Statuti mund të parashikojë rregulla për përgjegjësinë që i takon anëtarit që largohet, lidhur me detyrimet dhe përgjegjësitë e organizatës kundrejt të tretëve deri në çastin e largimit të tij. Përgjegjësia e anëtarit që largohet është e njëjtë me atë të anëtarëve të tjerë të organizatës jofitimprurëse për veprimtarinë e kryer deri në çastin e largimit.

Organi më i lartë drejtues i organizatës jofitimprurëse me anëtarësi është mbledhja e përgjithshme ose asambleja e të gjithë anëtarëve të saj. Organet e tjera drejtuese zgjidhen dhe përgjigjen përpara këtij organi më të lartë.

2. Organizata jofitimprurëse pa anëtarësi:

Organizata jofitimprurëse pa anëtarësi janë fondacionet dhe qëndrat.

Organizatat jofitimprurëse pa anëtarësi krijohen nga një a më shumë persona ose me akt testamentar.

Organi më i lartë drejtues i organizatave jofitimprurëse pa anëtarësi është bordi i drejtorëve.

Një përkufizim që jepet në lidhje me fondacionet mund të gjendet në nenin 54 të Kodit Civil (2009), ku shprehet se;

- a. ***“Fondacioni është person juridik pa anëtarësi që ka për objekt arritjen e një qëllimi të ligjshëm me anë të paracaktimit të pasurisë në të mirë dhe në interes të publikut”.***

Në dallim nga fondacioni, qendra nuk gjenë disiplinën e vet në Kodin Civil. Është pikërisht ligji mbi organizatat jofitimprurëse Nr.8788 (2001) që në nenin 11 jep kuptimin e qendrës.

- b. ***“Qendra është person juridik pa anëtarësi, që ka për objekt të veprimtarisë së saj kryerjen e shërbimeve dhe realizimin e projekteve për qëllime në të mirë dhe në interes të publikut, me fonde dhe të ardhura të siguruara sipas ligjit. Nuk lejohet që qendra të kryejë veprimtari fitimprurëse.”***

Ekziston edhe një klasifikim i OJF-ve sipas të drejtës, OJF vendase dhe OJF të huaj. Neni 11 i ligjit mbi organizatat jofitimprurëse realizon një ndarje të tillë.

I. Organizata jofitimprurëse është vendase kur themelimi, njohja dhe rregjistrimi i saj janë bërë sipas legjislacionit shqiptarë.

II. Organizatat jofitimprurëse është e huaj kur themelimi, njohja dhe rregjistrimi i saj janë bërë sipas ligjit të një shteti tjetër.

Organizatat jofitimprurëse të huaja janë të disiplinuar në mënyrë më të detajuar nga kreu i VI i ligjit mbi organizatat jofitimprurëse. Kështu sipas nenit 29 të këtij ligji, ato mund të ushtrojnë në Shqipëri veprimtari në fusha të ndryshme.

- Në rradhë të parë mund të themelojnë në Shqipëri shoqata, fondacione dhe qendra sipa kriterëve të përcaktuara nga legjislacioni Shqiptarë. Normalisht këto organizata janë persona juridik të veçantë nga themeluesit e huaj dhe entiteti i ri që krijohet ka formën e një OJF-je të re. Në këtë rast këto organizata trajtohen si të gjitha subjektet e tjera jofitimprurëse të disiplinuar nga legjislacioni Shqiptarë.
- Mund të themelojnë degë të tyre në Shqipëri. Kuptohet që në rastin e ushtrimit të veprimtarisë në formën e degës, organizatat e huaja duhet të kërkojnë rregjistrimin në

gjykatë. Në këtë rast nuk kemi të bëjmë me një person juridik të ndarë nga organizata bazë edhe pse dega e organizatave të huaja gëzon personalitet juridik të pavarur.

2.4.2 Themelimi dhe rregjistrimi i OJF-ve

Themelimi i organizatës është një ndër aspektet më të rëndësishme jo vetëm në kuadër të veprimtarisë së organizatës, por edhe në kuadrin ligjor të sektorit jofitimprurës. Themelimi nënkupton krijimin ose formimin të një organizate. Themelimi i këtyre organizatave realizohet në përputhje me Kodin civil dhe me ligjin “Mbi organizatat jofitimprurëse” Nr.8788 të datës 7.5.2001, neni 16. Akti i themelimit është akti me të cilin themeluesit e saj shprehin vullnetin e tyre për themelimin e organizatës jofitimprurëse.

Rrethi i subjekteve të cilët mund të krijojnë një organizatë jofitimprurëse është i pakufizuar: çdo person fizik apo juridik, shqiptarë apo i huaj. Del qartë nga formulimi i këtyre dy neneve liberalizimi i kategorisë së subjekteve themeluese të një organizate jofitimprurëse, nëpërmjet të cilit ligjvënësi synon të krijojë kushtet e nevojshme për ushtrimin sa më me intensitet të lirisë kushtetuese për organizimin kolektiv si dhe duke patur parasysh rëndësinë e sektorit jofitimprurës në shoqërinë civile-premisat për një shumëllojshmëri të këtyre organizatave (Selenica dhe Papajorgji, 2008).

Akti i themelimit të një OJF-je duhet të përmbajë domosdoshmërisht këto elemente:

- a. Formën e organizatës jofitimprurëse.
- b. Emrin dhe selinë e organizatës jofitimprurëse.
- c. Idetitetin e themeluesve.
- d. Qëllimet dhe fushat e veprimtarisë së organizatës jofitimprurëse.
- e. Kohëzgjatjen.
- f. Personin e autorizuar të ndjekë procedurat e nevojshme për rregjistrimin e organizatës jofitimprurëse dhe për përfaqësimin e saj me të tretët.

Ajo që theksohet si shumë e rëndësishme për këtë punim nuk është vetëm evidentimi i tolerancës ligjore për të hyrë në sektorin e organizatave jofitimprurëse në Shqipëri, por është gjithashtu elementë të domosdoshëm të aktit të themelimit të saj. Ajo që mbetet më interesante aty është kërkesa është përcaktimi i emrit të OJF dhe qëllimi e fusha e veprimtarisë së saj. Emri i kësaj organizata është dhe emri i markës që në mënyrë shumë inteligjente lidhet dhe me misionin e këtyre organizatave. Siç do të shikojmë edhe më poshtë në këtë punim emri është jo vetëm i domosdoshëm si mjet marketing në tërheqjen e fondeve nga donatorët dhe sigurimin e më shumë vullnetarëve, por gjithashtu është një kërkesë e domosdoshme ligjore për themelimin e tyre.

Krijimi dhe procesi i zhvillimit të organizatave jo-fitimprurëse në Shqipëri, daton që në fillimin e demokracisë dhe hapjes ekonomike. Dhe kjo ndodhi me ndihmen e siguruar nga organizatat ndërkombëtare si Banka Botërore, Shoqëria e Fondacionit Sorors, Program i Zhvillimit të Kombeve të Bashkuara, dhe Bashkimi Evropian, etj.

Sipas zyrës së Tatim Taksave Tiranë numri i OJF-ve në Shqipëri për vitin 2013, është 2240. Nuk ekzistojnë vlerësime të besueshme rreth numrit të organizatave jofitimprurëse në vitet e kaluara nga që qeveria nuk ka mbajtur një rregjistër të unifikuar dhe të përditësuar të organizatave jo-fitimprurëse (USAID, 2011).

Në mungesë të donatorëve të huaj, do të kishte qënë një numër shumë i kufizuar i organizatave jo-fitimprurëse në Shqipëri, sepse janë këto donator që mbështesin financiarisht shumicën e tyre (Picari, 2009). Megjithatë është krijuar një varësi nga donatorët ndërkombëtarë, si rezultat i mungesës së mbështetjes financiare nga qeveria qendrore dhe lokale për shërbimet e ofruara nga OJF-të (USAID, 2006). Për këtë arsye këto OJF për të mbijetuar financiarisht janë të detyruara të ndjekin dëshirat dhe projektet e përgaditura nga donatorët, si rezultat i mungesës së mbështetjes financiare nga qeveria (Mai, 1999). Por, pavarësisht nga kjo varësi nga fondet apo donacionet nga

donatorët e huaj, ato mund të realizojnë edhe veprimtari të tyre ekonomike. Organizatat jofitimprurëse në Shqipëri tashmë mund të kryejnë edhe veprimtari ekonomike, e kjo përbën një nga ndryshimet më të rëndësishme të legjislacionit të ri. Kështu organizatat jofitimprurëse për realizimin e qëllimit dhe objektit të veprimtarisë së parashikuar në statut kanë të drejtë të kryejnë veprimtari ekonomike, si çdo subjekt tjetër i së drejtës civile (LIGJ Nr.8788 për Organizatat Jofitimprurëse neni 36/1). Me veprimtari ekonomike do të kuptohet çdo veprimtari tregëtare apo biznesi e cila kryhet në mënyrë të përhershme apo të rregullt. Kuptohet që qëllimi për të ushtruar një veprimtari ekonomike është që të ngrihen fonde për të paguar kostot ose mbështetur aktivitetin.

Kjo veprimtari mund të ushtrohet pa qënë e nevojë për të krijuar një subjekt të veçantë për këtë qëllim (një shoqëri tregtare), por ligjëvënsi ka vendosur disa kushte si:

- a. Veprimtaria ekonomike duhet të përfshihet brenda objektit të organizatës, pra të jetë deklaruar në statutin e organizatës. Në këtë mënyrë ky aktivitet duhet të jeta konformë dhe mbështetës i qëllimit kryesor të OJF-së (*p.sh. fondacioni për për të verbërit shet libra, i përdorë të ardhurat për të mbështetur edukimin e të rinjve të verbër; grupi ambjenatist shet T-shirt me logon e grupit, i përdorë të ardhurat për të rritur ndërgjegjësimin mbi ndotjen; grupi kulturorë vendosë pagesë mbi shfaqjen, të ardhurat përdoren për të dhënë shfaqje pa pagesë në zona të lëna pas dore*).
- b. Aktiviteti ekonomik duhet të deklarohet që është një prej burimeve të të ardhurave.
- c. Fitim i realizuar duhet të përdoret ekskluzivisht për realizimin qëllimit kryesorë të OJF-së.

Burimet e të ardhurave për organizatat jofitimprurëse janë të njëjta me ato të çdo subjekti tjetër të së drejtës civile. Në nenin 35 të ligjit numër 8788 për organizatat jofitimprurëse janë përcaktuar se cilat janë burimet e të ardhurave për organizatat jofitimprurëse dhe ato janë të ardhurat nga kuotizacioni (vetëfinancimi), kur ka të tilla, fonde, grante dhe donacionet e ofruara nga subjektet private ose publike, vendase apo të huaja, si dhe të ardhurat nga veprimtaritë ekonomike dhe pasuritë në pronësi të organizatës jofitimprurëse.

Çdo burim i njohur nga ligji mund të përbëjë burim të ardhurash për organizatat jofitimprurëse. Është e rëndësishme për sektorin jofitimprurës që organizatat të organizohen në mënyrë të tillë që të ketë burime të ardhurash të shumëllojshme. Për sa kohë organizatat do të varen ekskluzivisht vetëm nga një burim të ardhurash (normalisht donacionet – siç shpesh herë ndodhë në realitetin shqiptarë ose më keq akoma nga financimet e shtetit) aftësitë e tyre për të realizuar interesat e shoqërisë dhe të grupit në mënyrë të pavarur dhe për t'i lobuar ato, do jenë shumë e ultë.

Një burim tjetër për sigurimin e të ardhurave të organizatave jofitimprurëse të njohura sipas ligjit numër 8788 mbi organizatat jofitimprurëse, neni numër 37, është edhe ai i mbledhjes së fondeve.

Kjo veprimtari konsiston në organizimi dhe realizimin e fushatave sensibilizuese në shkallë të gjërë, pra i fushatave me karakter publik dhe nxitës për masën e personave (fizik apo juridik, të huaj apo vendas, me qëllim që këto të fundit të kontribuojnë financiarisht në realizimin e objektivave të organizatës jofitimprurëse. Faktikisht organizatat kanë mardhënie të ngushta interesi reciprok me bizneset të cilat dhurojnë fonde për të rritur imazhin e tyre në sytë e publikut. Kuptohet se sa më sensibilizuese të jetë fushata e organizatës (sidomos nëpërmjet organeve informacionit, por jo vetëm), aq më shumë do të nxitë opinionin publik në financimin e fondeve të tyre (Selenica dhe Papajorgji 2008).

Në aspektin e sigurimit të të ardhurave, rëndësi zënë dhe marrdhëniet financiare, të drejtat dhe detyrimet që rrjedhin nga këto marrdhënie janë përcaktuar në marveshjet përkatëse midis palëve (marrëdhënia merr formën e një negociate bilaterale-një kontratë- midis OJF-së dhe donatorit- nga njëra anë organizata përpiqet të argumentojë rëndësinë e projektit dhe aftësinë e saj për t'a realizuar, nga ana tjetër donatori përpiqet verifikoj në çfarë mënyre projekti i propozuar bie në sferën e interesave të zhvillimit) (Selenica dhe Papajorgji, 2008).

Financimi nga Shteti: Organizatat jofitimprurëse, si të gjithë subjektet e tjera juridike të së drejtës civile, kanë të drejtë të marrin pjesë në fushën e sipërmarrjes, të tenderimit dhe të prokurimit të granteve, të kontraktimeve dhe të shitblerjeve nga ana e organeve shtetërore të shërbimeve publike, të mallrave dhe të pasurive publike.

Lehtësirat fiskale ndaj OJF-ve: Ligji mbi OJF-të u jep të drejtë këtyre organizatave të gëzojnë lehtësime dhe përjashtime nga detyrime tatimore dhe doganore, duke ia lënë kompetencën në këto raste ligjeve të veçanta. Organizatat jofitimprurëse në sistemin tatimorë të Republikës së Shqipërisë përfitojnë lehtësi dhe përjashtime nga detyrimet fiskale duke u mbështetur në konceptin se ato realizojnë shërbime me kosto (pa fitim), kanë interes mbarëshoqërorë dhe se po të tatoheshin do të duhet të financoheshin nga shteti. Madje arrihet deri aty ku shteti subvencionon. Një kuadër ligjor i cili do të ofronte lehtësira financiare më të mëdha për sektorin e biznesit në rastin e financimit të OJF-ve, do të siguronte një mbështetje më të madhe dhe të qëndrueshme për sektorin e OJF-ve.

Në bazë të ligjit numër 8438 të vitit 1998, “Për tatimin e të ardhurave”, në nenin numër 18, paragraf c, ka përjashtuar nga tatimi personat juridik që ushtrojnë veprimtari të karakterit fetar, humanitar, bamirësie, shkencorë apo edukativ, pasuria apo fitimi i të cilave nuk përdoret për përfitimin e organizuesve apo anëtarëve të tyre.

Ligji mbi organizatat jofitimprurëse përjashton nga tatimi mbi të ardhurat që realizohen nga dhurimet dhe kuotat e anëtarësimit.

Në ligjin numër 7892 të vitit 1994, “Për sponsorizimet”, Ky ligj rregullon mbështetjen me ndihma financiare e materiale, të quajtura në vijim “sponsorizime”, të veprimtarive sociale e publike ku përfshihen veprimtaritë humanitare, kulturore e artistike, sportive, edukative, arsimore, ekologjike dhe vepra letrare, shkencore dhe enciklopedike si dhe botuesve të shtypit. Sponsorizues në kuptim të këtij ligji janë vetëm subjektet që kanë cilësinë e tregtarit, qofshin këta persona fizikë ose juridikë, vendas, të huaj e me kapital të përbashkët.

Ky ligj u njeh sponsorizuesve lehtësira tatimore; subjekteve që paguajnë tatim mbi fitimin sipas ligjit shuma e sponsorizuar u njihet si shpenzim i zbritshëm deri në masën 3% të fitimit para tatimit dhe deri në masën 1% të të ardhuravë të tatueshme në rastin kur këto subjekte i nënshtrohen ligjit “për tatimin mbi biznesin e vogël”.

2.5 Sektori jofitimprurës në Shqipëri

Shoqëria civile dhe OJF-të, luajnë një rol të rëndësishëm në zhvillimin ekonomik, social dhe politik të Shqipërisë nëpërmjet ndërtimit të konsensusit publik, nxitjes së pjesëmarrjes së publikut në hartimin dhe zbatimin e reformave publike.

Që prej vitit 1990, kohë kur e drejta e shoqërizimit e shprehur me krijimin e OJF-ve të para filloi të ushtrohej lirisht, shoqëria civile shqiptare ka bërë hapa të rëndësishëm në fushën e ofrimit të shërbimeve ndaj publikut të gjerë dhe grupet në nevojë, hartimin, propozimin e lobimin e ligjeve dhe politikave në nivel kombëtar dhe lokal (si Kushtetuta e Shqipërisë, Strategjia Kombëtare për Zhvillim Social Ekonomik, Strategjia për Decentralizimin e Pushtetit Vendor, etj), në fushën e kërkimit dhe

dokumentimit, atë të monitorimit dhe mbrojtjes së të drejtave të njeriut dhe në vitet e fundit luftën kundër trafikimit dhe korrupsionit (Partnerët Shqipëri, 2005: 10).

Por lind pyetja, se çfarë është shoqëria civile dhe ku ndryshon ajo nga OJF-të? OJF-të janë vetëm një pjesë e sektorit të shoqërisë civile. Shoqëria civile përcaktohet si sfera jashtë familjes, shtetit, tregut dhe përjashton bizneset fitimprurëse, ndonëse shoqatat profesionale mund të jenë pjesë e saj (IDN dhe CIVICUS, 2010). Përveç organizatave e shoqatave formale të rregjistruara sipas ligjit për OJF-të, ka edhe grupime joformale të cilat janë pjesë e shoqërisë civile. Mund të kujtojmë për shembull protestat në vitin 2014 kundër armëve kimike në Shqipëri. Organizatorët krijuan një grupim të fuqishëm qytetarësh (pra jashtë sektorit shtetëror apo privat)...por këto nuk ishin vetëm OJF-të. Shoqëria civile identifikohet në një masë të konsiderueshme me të ashtuquajturat organizata të shoqërisë civile (OSHC), me OJQ-të apo OJF-të (Sokoli dhe Malaj, 2008). OJQ-të kanë shumë terma alternative si: organizatat jofitimprurëse “OJF”, organizatat e shoqërisë civile “OSHC”, etj (Moghadam, Sohrabi, Khodadadi, Mohseni, Laein dhe Bemani, 2013).

Organizatat jofitimprurëse kanë luajtur dhe vazhdojnë të luajnë një rol shumë të rëndësishëm në shoqërinë Shqiptare, pavarësisht së kanë ndryshuar natyrën e aktiviteteve me kalimin e kohës. Përpara vitit 1998, OJF-të përfshiheshin më tepër në aktivitete të mbledhjes dhe shpërndarjes së informacionit, duke përfshirë seminare, studime, trajnime, publikime etj (Partnerët-Shqipëri, 2002). Këto aktivitete ishin të zakonshme për shkak të nivelit të ulët të kapacitetit institucional të OJF-ve dhe mundësive të kufizuara për burime financiare. Për këtë arsye, OJF-të kishin tendencë për të ofruar aktivitete me impakt të kufizuar, të tilla që nuk kërkonin burime të mëdha financiare dhe që mund të manaxhoheshin lehtë me kapacitetet e tyre ekzistuese. Mbështetja për këto aktivitete të OJF-ve Shqiptare ka ardhur nga komuniteti i donatorëve. Në të njëjtën kohë, komuniteti i donatorëve ka mbështetur një numër relativisht të vogël organizatash ndërkombëtare në Shqipëri me fonde për projekte afatgjata dhe/ose programe në fushat e zhvillimit ose asistencës humanitare. Vetëm gjatë vitit 1999 dhe më pas, OJF-të shqiptare filluan të ofrojnë shërbime për komunitetet dhe mbështetësit e tyre. Ky ndryshim u influencua nga emergjenca Kosovare (Partnerët-Shqipëri, 2002).

Vitet e fundit është vënë re një rritje e dukshme e numrit të OJF-ve në Shqipëri, e shoqëruar kjo me një shumëllojshmëri të shpërndarjes sektoriale. Ato që vlerësohen se janë aktive dhe kanë potenciale për realizimin e projekteve të mëdha etj. Banka Botërore (2004) raporton se OJF-të janë shumë më aktive dhe të suksesshme në fushën sociale se në fusha të tjera. Lidhur me vendndodhjen e OJF-ve, rezulton se ka njëfarë disbalance midis Tiranës dhe rrethëve të tjera. Një pjesë e mirë e OJF-ve kanë selinë në Tiranë dhe se vitet e fundit vihet re prirja e rritjes së numrit të OJF-ve jashtë Tiranës, sikurse ajo e shtrirjes së veprimtarisë së tyre në zona e rajone periferike (Sokoli dhe Malaj, 2008).

Ndërkohë që një numër donatorësh po largohen nga Shqipëria, fondet e Bashkimit Evropian përbëjnë burimin kryesorë të mbështetjes financiare për OJF-të në Shqipëri. Kjo përbën një shqetësim për këto OJF, meqë procedura e aplikimit për fondet e BE-së është komplekse. Në përgjithësi qëndrueshmëria financiare në sektorin jofitimprurës është përkeqësuar pak në vitin 2010. Kjo ka ardhur si pasojë e koordinimit të dobët ndërmjet komunitetit të donatorëve, shtetit dhe aktorëve të shoqërisë, mungesës të një strategjie të donatorëve ndërkombëtarë për të mbështetur sektorin e tretë në fazën para antarësimit në BE (Bashkim Evropian) dhe ritmit të ngadaltë i përpjekjeve të OJF-ve për të diversifikuar burimet e tyre financiare. Sfidat e organizatave jofitimprurëse kanë mbetur të njëjta me vitin 2009. Vetëm një numër i limituar i OJF-ve kryesisht në

Tiranë, shfaqin kapacitete të mira menaxhuese. Ekziston një mungesë progresi në përmirësimin e infrastrukturës mbështetëse tek OJF-të në zonat e largëta. Autoritetet shtetërore dhe aktorët e tjerë të interesit nuk angazhojnë OJF-të në shpërndarjen e produkteve në fusha të tjera të tilla si zhvillimi ekonomik, dizenjimin e politikash dhe monitorimin e mjedisit. OJF-të e pozicionuar mirë gëzojnë një mbulim të mirë të mediave, veçanërisht në çështje që kanë gjasa për të gjeneruar debate politike. Megjithatë, skepticizmi i publikut rreth objektivitetit të OJF-ve dhe pavarësisë, mbeten relativisht të larta (USAID, 2011).

Një matës i qëndrueshmërisë të sektorit jofitimprurës në Shqipëri është “Indeksi i Qëndrueshmërisë të OJF-ve në Shqipëri”, që përbën një mjet shumë të rëndësishëm për OJF-të lokale, qeverinë, donatorët dhe të tjerëve. Indeksi i qëndrueshmërisë të jofitimprurësve, analizon shtatë dimensione të lidhura: mjedisi ligjorë, kapacitetet organizative, qëndrueshmërinë financiare, advokimin, sigurimin e shërbimeve, infrastruktura dhe imazhi publik. Më pas realizohen një mesatare e rezultateve të dimensioneve për të siguruar rezultatin e përgjithshëm të qëndrueshmërisë. Një panel i ekspertëve të OJF-ve vlerëson performancën e sektorit në secilën nga dimensionet. Indeksi i qëndrueshmërisë të OJF-ve vlerësohet në një shkallë 7-shtatëshe, ku numri 7-shtatë tregon nivelin e ulët të zhvillimit, ndërsa numri 1- një tregon për një sektorë jofitimprurës të zhvilluar (USAID, 2011):

- ❖ Niveli më i lartë i qëndrueshmërisë dhe zhvillimit, korrespondon në mes rezultatit 1 - një dhe 3 – tre.
- ❖ Në nivelin e zhvillimit, korrespondon ndërmjet rezultatit 3.1 – tre pikë një dhe 5 – pesë.
- ❖ Në nivelin e përparimit të ngadaltë, i korrespondon ndërmjet rezultatit 5.1 – pesë pikë një dhe 7 shtatë.

Tabela 2.1 Indeksi i qëndrueshmërisë të OJF-ve në Shqipëri, 1997-2013.

Burimi: USAID, 2014.

Vitet	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Mesataret	4.4	4.2	4.8	4.6	4.6	4.3	4.1	3.9	3.9	3.9	3.8	3.8	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9

Në tabelën 2.1 janë paraqitur rezultatet e indeksit të qëndrueshmërisë të OJF-ve nga viti 1997 deri në vitin 2013. Ky indeks njeh përmirësim gjatë viteve të fundit, sidomos gjatë vitit 2007 dhe 2008. Këto shifra flasin për një përmirësim dhe stabilitet më të lartë të sektorit jofitimprurës në Shqipëri.

2.5.1 Mjedisi ligjorë

Bashkëpunimi me shtetin në çdo nivel konsiderohet si i zakonshëm dhe i nevojshëm nga OJF-të. Ato e njohin rolin e shtetit në aktivitetet e tyre dhe e shohin shtetin si një partner të rëndësishëm për shkak të rolit lehtësues, që ai luan kur punohet me komunitetin. Megjithatë, mundësitë për qëndrueshmëri të bashkëpunimeve OJF - Shtet nuk konsiderohen si të forta. Metodatat e bashkëpunimit me shtetin janë të ngjashme me bashkëpunimet me OJF të tjera duke përfshirë: shkëmbim informacioni, eksperience dhe projekte të përbashkëta. Disa OJF ftohen rregullisht në takime për të asistuar shtetin në çështje të ndryshme. Ashtu si bashkëpunimet OJF – OJF, ndonjëherë bashkëpunimi OJF – Shtet është një kërkesë e domosdoshme për disa lloj financimesh nga donatorët.

Në shumicën e shembujve të bashkëpunimeve OJF – Shtet, shteti gjendet në pozicionin e donatorit. Mbështetja financiare e dhënë nga shteti është në mënyra të ndryshme. Disa herë shteti financon direkt pjesë të aktiviteteve ose projekteve dhe disa herë asiston nëpërmjet dhënies për përdorim falas të zyrave, salla konferencash, mjete etj. Disa OJF janë kontraktuar nga shteti për të trajnuar stafin e tyre, për zhvillim strategjik, për zbatim projektsh, etj (Partnerët-Shqipëri, 2002).

Organizatat jofitimprurëse që operojnë në qytetin e Shkodrës kanë dy mundësi për mbështetje financiare nga qeveria, atë të qeverisë qendrore dhe asaj lokale. Qeveria lokale në Qarkun e Shkodrës, çdo vitë akordon një fond të caktuar ndaj OJF-ve më të njohura dhe me impakt më të fort social në këtë qarkë.

Buxheti që do i akordohet për vitin 2014, OJF-ve kryesore që operojnë në Bashkinë Shkodër është si mëposhtë (Bashkia Shkodër, 2014):

- Shërbime komunitarë “Mark Lula, organizata ku do të transferohet shuma do jetë Qendra e Gruas “Hapat e Lehtë”, shuma është 62.000 lekë.
- Shërbime komunitare Kiras, organizata ku do të transferohet shuma do jetë Qendra e Gruas “Hapat e Lehtë”, shuma është 62.000 lekë.
- Shërbimi Anti-dhunë, organizata ku do të transferohet shuma do të jetë organizata “Gruaja tek Gruaja”, shuma është 60.000 lekë.
- Shërbimi i mbrojtjes së fëmijëve, organizata që do të transferohet shuma do jetë SOS Fshatrat e fëmijëve, shuma është 60.000 lekë.

Bazuar në ligjin Nr.185/ 2013 me datë 02.12.2013 aneksi – 5 “Qendrat e Shërbimit Sociale” në buxhetin e vitit 2014, Bashkia Shkodër vazhdon të mbështesë shërbimin e ofruar nga Projekti Shpresa, i cili ofron shërbime të përkujdesjes sociale rezidenciale të tipit shtëpi – familje me një fond prej 11.538.000 lekë, i cili vjen në formën e transfertës së kushtëzuar dhe do mbuloj shpenzimet për paga sigurime shoqërore për 24 punonjës të personelit shërbyes në 7 qendra rezidenciale, shtëpi – familje. Ky fond i akordohet projektit Shpresa si rezultat i kontratës së lidhur me Bashkinë Shkodër.

Qendra rezidenciale shtëpi – familje, të cilat ofrojnë shërbime pranë shoqatës të projektit “Shpresa” janë gjithsej 7 (Bashkia Shkodër, 2014):

- Shtëpi – familje **Arcobaleno** - janë sistemuar 10 persona (F) ku shërbejnë 6 kujdestarë,
- Shtëpi – familje **Sole** - janë të sistemuar 7 persona (M) dhe shërbejnë 5 kujdestarë,
- Shtëpi – familje **Speranza** - të sistemuar 10 persona (F) dhe shërbejnë 3 kujdestarë,
- Shtëpi – familje **Acuario** - të sistemuar 10 persona (M) ku shërbejnë 5 kujdestarë
- Shtëpi – familje **Arsa** - të sistemuar 10 persona ku shërbejnë 2 kujdestarë
- Shtëpi – familje **Gabbiano** - të sistemuar 9 persona (M) me 3 kujdestarë,
- Shtëpi – familje **Niddo** - me 3 persona të sistemuar (M) dhe 0 kujdestarë sepse këto janë autonom.

Në Shqipëri procesi i rregjistrimit të OJF-ve nuk ka ndryshuar në krahasim me vitet e kaluara. OJF-të që ndodhen jashtë kryeqytetit duhet të shkojnë në Tiranë për të realizuar procesin e rregjistrimit në Gjykatën e Shkallës së Parë dhe më pas të rregjistrohet në autoritetet tatimore në zonën përkatëse të banimit. OJF-të janë në gjendje për të konkurruar për grante vetëm pas rregjistrimit në autoritetet tatimore. Sipas Ligjit, OJF-të e rregjistruara janë të detyruara për të paraqitur bilancin vjetore tek autoritetet tatimore.

Kriteret dhe procedurat për statusin e përfituesit publik janë të paqarta. Shoqëria Civile është subjekt i kontrollit dhe inspektimit nga autoritetet tatimore dhe autoritetet e tjera shtetërore, të tillë si inspektorat e punës. Autoritetet tatimore mund të vendosin gjoba për shoqërinë civile që kanë dështuar për të përmbushur procedurat tatimore dhe menaxhimin financiar, të tillë si dërgimi i bilancit vjetorë dhe raporte të tjera periodike (USAID, 2013).

Stimujt tatimorë, nuk motivojnë mjaftueshëm sektorin privat për të mbështetur aktivitetin e OJF-ve. Përveç kësaj, kuadri rregullator për nënkontraktimin e OJF-ve nga qeveria qendrore apo lokale mbetet e paplotë. Shërbimet e specializuara ligjore për OJF-të mund të gjenden në kryeqytet dhe në një masë më të vogël në qytetet e tjera të mëdha (USAID, 2011).

Organizata dhe institucione të huaja kanë parë të përshtatshme të kanalizojnë fondet e tyre nëpërmjet qeverisë shqiptare për të mirëmenaxhuar dhe zhvilluar konceptin e qëndrueshmërisë së shoqërisë civile. Me fjalë të tjera, më në fund u pa e arsyeshme që, nëse fondet do të menaxhoheshin nga një agjent i përbashkët që ka nën kontroll mekanizmat e vendimmarrjes, zbatimit dhe kontrollit të zbatueshmërisë, fondet e dhuruara do të shfrytëzoheshin më mirë dhe rezultatet do të ishin më të kënaqshme për zyrat qendrore të donatorëve. Ky veprim tingëllon në plan të parë i arsyeshëm, duke qenë se synon shmangien e përsëritjes së projekteve nga aktorë të ndryshëm. Mirëpo bazuar në funksionimin aktual të administratës shqiptare, kjo strategji ka vështirësitë e saj për t'u zbatuar, për të mos përmendur faktin se kjo i jep qeverisë një pushtet të madh në shpërndarjen e fondeve për shoqërinë civile dhe reflekton rrezikun e monopolizimit të këtyre fondeve nga organizata e shoqata që kënaqin qeverinë dhe interesat e saj, përkundrejt atyre që e kritikojnë apo i bëjnë asaj presion (Picari, 2009).

Njohja dhe zbatimi i drejtë i legjislacionit në fuqi nga ana e OJF-ve është përgjegjësi dhe domosdoshmëri, sikundër për gjithë subjektët e tjerë që veprojnë në Republikën e Shqipërisë. Kushtetuta sanksionon se e drejta e organizimit kolektiv mund të ushtrohet vetëm për *qëllime të ligjshme* (Kuvendi i Shqipërisë - Ligji nr. 8417, 2008), duke evidentuar qartë dhe në mënyrë direkte, përgjegjësinë e çdo organizimi kolektiv për të njohur e zbatuar drejtë legjislacionin në fuqi. Për këto arsye legjislacioni përbën një nga pikat e referimit mbi bazën e të cilit bëhet vlerësimi i veprimtarisë të organizatave jofitimprurëse por, nga ana tjetër, tek ligji gjejmë dhe mjetin që mundëson kundërshtimin gjyqësor ose administrativ të veprimeve të mundëshme të OJF-ve, jo në përputhje me ligjin, të cilat mund të çenojnë të drejtat e subjekteve që bashkëveprojnë me to.

Tabela 2.2 Mesataria e dimensionit të mjedisit ligjorë të OJF-ve në Shqipëri dhe për disa vende të Evropës Jugore, 1997-2013.

Burimi: USAID(2014).

Vitet	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Shqipëri	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.6	3.5	3.4	3.6	3.6	3.6	3.7	3.8	3.8	3.9	3.9	3.9
Mestaria	4.5	4.4	4.3	3.7	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.4	3.4	3.3	3.4	3.4	3.4

Mesataria e dimensionit të mjedisit ligjorë për vendet e Evropës Jugore të përfshirë në studim që janë: Shqipëria, Bosnja, Bullgaria, Kroacia, Kosova, Maqedonia, Mali i Zi, Rumania dhe Serbia.

Në tabelën 2.2, janë paraqitur rezultatet e mesatares të dimensionit të mjedisit ligjorë për vitet 1997 – 2013, për sektorin jofitimprurës në Shqipëri dhe në Evropën

Jugore. Mjedisi ligjorë për OJF-të në Shqipëri, njeh një përmirësim të fortë gjatë vitet 2004, për të filluar për t'u përqendruar për vitet në vijim deri në 2013. Pavarësisht nga këto rezultate ka nevojë përsëri për përmirësime të mëtejshme të mjedisit ligjorë për OJF-të në Shqipëri.

Në krahasim me OJF-të në Evropë mjedisi ligjorë ka qënë më i mirë në Shqipëri deri në vitin 1999. Nga viti 2000 e më pas sektori jofitimprurës në Evropën Jugore është më e mirë se në Shqipëri.

2.5.2 Kapaciteti organizativ

OJF-të e bazuar kryesisht në kryeqytet apo qytet e tjera të mëdha si në Shkodër, Vlorë dhe Elbasan, demostrojnë kapacitetet të përshtatshme organizative. Planifikimi strategjik nuk aplikohet në këto organizata. Një pjesë e konsiderueshme e organizatave në këtë sektorë ende nuk arrijnë të praktikojnë qeverisjen e mirë brenda organizatës së tyre. Vetëm një numër i kufizuar të bordit dhe anëtarësh të organizatave të shoqërisë civile përfshihet aktivisht në qeverisjen dhe monitorimin e llogaridhënies në organizatën e tyre (USAID, 2013).

Theksohet llogaridhënia ndaj donatorëve në krahasim me përfituesit indirekt dhe mbështetësve. Vendosja e prioritetit tek donatorët, direkt ndikon qëndrimet e publikut, i cili është ngurrues për të mbështetur apo për të ofruar vullnetarë në këto OJF. Sipas “Indeksit të Shoqërisë Civile për Shqipërinë” të vitit 2010, vetëm 18 përqind e qytetarëve në Shqipëri angazhohen me OJF-të si anëtarë apo vullnetarë. Megjithatë, angazhimi qytetarë rreth një çështje është e mundur për sa kohë rëndësia e saj është e qartë nga pikpamja dhe prioritetet lokale (USAID, 2011).

Një numër i konsiderueshëm OJF-ve përdorin plane pune. Megjithatë, në shumicën e rasteve planet punës nuk janë afatgjata në shkallë organizate. Ato janë ose plane afat-shkurtra javore të hartuara gjatë mbledhjeve me stafin në fillim të javës, ose plane afat-gjata të bazuara në një projekt specifik. OJF-të e kanë të vështirë për të zhvilluar plane afat-gjata në shkallë organizate, sepse puna e tyre është e bazuar në iniciativa projektsh individuale dhe në fonde nga donatorët. OJF-të nuk mund të planifikojnë aktivitetet e organizatës përpara se të merrnin financim. Ky fenomenon është shumë i lidhur me mënyrën se si zhvillohen projektet. Përjashtimet e pakta ndodhin në rastet kur OJF-të përfitojnë asistencë afat-gjatë në para dhe në ndërtim kapacitetesh nga organizata ndërkombëtare, ose kur kanë financim afatgjatë dhe në mënyrë të vazhdueshme (Partnerët-Shqipëri, 2002).

Gjithnjë e më shumë OJF-të janë mobilizuar në mbështetjen e çështjeve specifike. Megjithatë, këto iniciativa shpesh dështojnë të shkojnë përtej mediave sociale. Ka pasur vetëm disa raste kur fushata e bazuar në çështje ka siguruar një mbështetje më të gjërë dhe veprime konkrete. Për shembull, shoqëria civile ka siguruar një angazhim të fortë të qytetarëve në përpjekje të ndihmës humanitare pas kushteve ekstreme të motit në veri të Shqipërisë, që shkaktoi kushte emergjente në muajin Shkurt të vitit 2012.

Kontrata e punësimit është një tjetër element i rëndësishëm që përcakton kapacitetet njerëzore brenda organizatës. Kohëzgjatja e kontratës së punës së stafit lidhet në mënyrë të drejtpërdrejtë me natyrën e punës së OJF-ve shqiptare. Kohëzgjatja e kontratës së punës bazohet kryesisht në kohëzgjatjen e projekteve (Partnerët – Shqipëri, 2005). Organizata të fuqishme të shoqërisë civile në Tiranë shpesh rekrutojnë praktikant pa pagesë duke bashkëpunuar me univerisitete private, edhe pse këto programe nuk janë në gjendje për të promovuar plotësisht një kulturë të vullnetarizmit (USAID, 2014).

Pak OJF mund të përballojnë edhe pse periodikisht shërbimet profesional të ofruar nga avokat, këshillues të IT (teknologjisë të informacionit), apo profesionist në aspektin e promocionit. OJF-të e pajisura më mirë ndodhen kryesisht në Tiranë, ndërkohë që OJF-të në qytetet e tjera kanë mungesë mjetesh dhe në përgjithësi nuk e përdorin teknologjinë e informacionit. Organizatat e fuqishme përdorin gjërësisht faqen e tyre në Internet, gazeta, mjete të tjera të bazuara në internet si (blogje, rrejte sociale, etj), për të promovuar aktivitetin e tyre dhe për të ndërtuar profilin e tyre. Pjesa më e madhe e OJF-ve nuk kanë aftësinë, burimet, apo paisjet për të përfituar nga këto mjete (USAID, 2011).

Tabela 2.3 Mesataria e dimensionit të kapacitetit organizativ të OJF-ve në Shqipëri dhe për disa vende të Evropës Jugore, 1997-2013.

Burimi: USAID(2014).

Vitet	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Shqipëria	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.5	4.2	4.0	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.8
Mesataria	3.5	3.9	4.4	4.6	4.4	4.2	4.1	4.0	3.9	3.9	3.9	3.8	3.8	3.8	3.8	3.8	3.8

Në tabelën 2.3, janë paraqitur rezultatet e mesatares të dimensionit të kapacitetit organizativ për vitet 1997 – 2013, për sektorin jofitimprurës në Shqipëri dhe në Evropën Jugore. Kapaciteti organizativ për OJF-të në Shqipëri, njeh luhajtje të vazhdueshme gjatë këtyre viteve në studim. Këto shifra flasin për një zhvillim të kapacitetit organizativ për sektorin jofitimprurës në Shqipëri. Por, pavarësisht nga këto rezultate ka nevojë përsëri për përmirësime të mëtejshme të kapacitetit organizativ për OJF-të në Shqipëri.

Kapaciteti organizativ për OJF-të në Shqipëri ka diferenca krejtë të vogla, në krahasim me OJF-të në Evropën Jugore, por për disa vite ato kanë qënë në të njëjtin nivel.

2.5.3 Qëndrueshmëria Financiare

Qëndrueshmëria financiare është një nga çështjet më urgjente dhe të rëndësishme për shoqërinë civile Shqiptare. Një pjesë e mirë e OJF-ve janë akoma të varur nga donatorët e huaj, vetëm disa OJF kanë filluar për të diversifikuar bazën e tyre të financimit. Filantropia lokale dhe mbështetja e sektorit privat janë ende të pazhvilluara. Vetëm pak biznese, të tillë si banka apo kompani të telekomunikacionit, kanë filluar të angazhohen në përgjegjësi sociale të korporatës dhe angazhohen me OJF-të. OJF-të rrallë kërkojnë pagesë për shërbimin që ato ofrojnë apo përfshihen në aktivitete ekonomike. Pavarësisht pritshmërive të ulta në lidhje me fondet e Bashkimit Evropian (BE-së), OJF-të Shqiptare janë duke përkushtuar më shumë përpjekje për të zhvilluar aftësitë e nevojshme për të konkurruar në thithjen e fondeve. Rregullat për të aplikuar dhe menaxhimin e fondeve të BE-së – aktualisht burimi më i madhë i mbështetjes për organizatat e shoqërisë civile – janë shumë komplekse për organizatat lokale të shoqërisë civile. Në veçanti, OJF-të janë shpesh të paafta për të përmbushur kushtin e 10 deri 20 përqind bashkëfinancim të programeve, kërkesë për mbështetjen e programeve të shoqërisë civile nga BE-ja. OJF-të i kanë kërkuar autoritetve shtetërore Shqiptare për të adoptuar përvojat e sukseshme të vendeve fqinje në ndihmë të sektorit të shoqërisë civile. Qeveria e Maqedonisë, për shembull, ka krijuar fonde nga buxheti i shtetit, si grante për bashkëfinancim për OJF-të Maqedonëse nën kuadrin e programeve të BE-së (USAID, 2012).

Më shumë se 100 OJF Shqiptare dhe afërsisht njëzet organe publike janë të regjistruar në Rregjistrimin Online të të Dhënave të Aplikantave Potencial (PADOR – Potential Applicant Data Online Registration), e cila përmban informacione rreth organizatave që aplikojnë për grantet e Komisionit Evropian. Pavarsisht se BE-ja ka nisur një dialog me shoqërinë civile mbi nevojat dhe prioritetet që do të adresohen përmes ndihmës të BE-së, nuk ekziston një strategji e qartë për të mbështetur sektorin jofitimprurës në periudhën e paraantarsimit në BE. Agjensia Qeveritare për mbështetjen e Shoqërisë Civile u bë plotësisht operacionale në vitin 2010 në mes të debateve mbi bordin e saj, personelin, programin dhe mbikqyrjes. Agjensia siguroi një shumë prej 1.2 milion dollar ndaj 52 OJF-ve në fund të vitit 2010 (USAID, 2011).

Shumica e qeverive vendore nuk janë në gjendje për të siguruar mbështetje ndaj shoqërisë civile në vitin 2012 si rezultat i krizës ekonomike. Në Janar të vitit 2012 Agjensia për Mbështetjen e Shoqërisë Civile shpërndau grante e përcaktuara në 2011. Gjashtëdhjetë e nëntë OJF siguruan një total prej 131.960.000 Lekë, me një madhësi mestare të grantit prej 2 milion lekë. Grantet u përqandruan në çështjet e antikorrupsionit, trafikimit dhe dhunës në familje, zhvillimit të shoqërisë civile dhe të zhvillimit ekonomik (USAID, 2013).

Si rezultat i inspektimeve të intensifikuara financiare nga autoritetet tatimore, OJF-të kanë përmirësuar sistemin e tyre të menaxhimit financiar. Megjithatë, për shkak të mungesës së kapaciteteve, burimeve dhe mbështetjes profesionale, si dhe paqartësisë në kornizën ligjore, shumë OJF, sidomos shoqatat e reja apo që operojnë në zona të thetha rurale, e kanë pasur të vështirë të operojnë në përputhje me rregullar e taksave dhe menaxhimit financiar. OJF-të kontraktajnë auditim të pavarur financiar për projekte të veçanta kur kërkohet nga donatorët (USAID, 2014). Botimi i raportit financiar si një tregues i rëndësishëm kapaciteti dhe transparence, ka marrë zhvillim në rritje veçanërisht pas vitit 2002, kohë në të cilën vihet re një dyfishim i numrit të organizatave që botojnë raportet financiare. Vëllimin më të madh në këtë grup e zënë organizatat të cilat janë krijuar në intervalin kohor 1996- 2000. Duke patur parasysh gjithë zhvillimet në sektorin jofitimprurës kjo mund të ketë lidhje me rritjen dhe konsolidimin e kapaciteteve të OJF-ve shqiptare, rritjen e kërkesës së llogarisë nga ana e komunitetit të donatorëve në kushtet e rritjes së konkurrencës dhe të zvogëlimit të burimeve financiare (Partnerët-Shqipëri, 2005).

Ka situata në të cilat OJF-të kanë bashkëpunuar me biznesin. Një shembull është rasti kur bizneset janë anëtarë të një organizate që i përfaqëson (psh. në një shoqatë). Në këtë rrethanë, bizneset kontribuojnë nëpërmjet kuotave të anëtarësisë. Një shembull tjetër është kur bizneset paguajnë OJF-të për shërbime të ndryshme si: zhvillime planesh të biznesit, trajnime për stafin, etj. Është e pazakontë për biznesin në Shqipëri që të bëjë financime për OJF-të në mënyrë të strukturuar dhe të vazhdueshme. Partneri-Shqipëri konstatoi se kur bizneset japin donacione për OJF-të, dhurojnë fonde të vogla vetëm për një aktivitet afatshkurtër, shumica e të cilave janë aktivitete për fëmijë. Është interesante të vihet re përsëri se OJF-të jashtë Tiranës kanë qenë më të suksesshme në sigurimin e fondeve nga biznesi edhe kur fondet ishin shumë të vogla. Një numër i madh organizatash nuk i janë afruar biznesit për të kërkuar fonde, duke menduar që sektori i biznesit në Shqipëri nuk është i zhvilluar mjaftueshëm dhe nuk mund të kontribuojë. Ato gjithashtu mendojnë se përderisa biznesi nuk përfiton lehtësira tatimore për donacione të dhëna ndaj sektorit të OJF-ve, nuk është shumë e vlefshme ti drejtoheshin atyre për kontribute (Partnerët-Shqipëri, 2002).

Larmia e financimeve nga donatorë të ndryshëm, është element i qëndrueshmërisë sepse shpreh besueshmërinë dhe kapacitetin e një organizate. Ky element kontribuon drejtpërdrejt në pavarësinë e organizatës për të përmbushur

misionin e saj, përtej interesave të ngushta të donatorëve. Vihet re një rritje të pavarësi së OJF-ve nga donatorët, pasi në një studim të realizuar nga Partneri Shqipëri në 2005, rezultoi se 80% e OJF-ve janë financuar nga më shumë se një donator për periudhën 2001-2004.

Tabela 2.4 Mesataria e dimensionit të qëndrueshmërisë financiare të OJF-ve në Shqipëri dhe për disa vende të Evropës Jugore, 1997-2013.

Burimi: USAID (2014).

Vitet	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Shqipëria	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.8	4.6	4.5	4.5	4.6	4.5	4.5	4.6	4.6	4.6	4.6	4.6
Mesataria	4.7	5.2	5.6	5.6	5.1	5.0	4.8	4.8	4.7	4.7	4.6	4.6	4.6	4.6	4.7	4.7	4.7

Në tabelën 2.4, janë paraqitur rezultatet e mesatares të dimensionit të qëndrueshmërisë financiare për vitet 1997 – 2013, për sektorin jofitimprurës në Shqipëri dhe në Evropën Jugore. Qëndrueshmëria financiare për OJF-të në Shqipëri, njeh luhataje të vazhdueshme gjatë këtyre viteve në studim. Këto shifra flasin për një zhvillim të qëndrueshmërisë financiare për sektorin jofitimprurës në Shqipëri. Por pavarësisht nga këto rezultate ka nevojë përsëri për përmirësime të mëtejshme të situatës financiare për OJF-të në Shqipëri.

Qëndrueshmëria financiare për OJF-të në Shqipëri paraqitet më e mirë për disa vite se sa qëndrueshmëria financiare e OJF-ve në Evropën Jugore. Edhe OJF-të në Shqipëri dhe në Evropën Jugore janë në fazën e zhvillimit.

2.5.4 Advokimi

Advokami, është një proces që synon bindjen e vendimarrësve për të “votuar” pro çështjes me të cilën punohet, me qëllim vendosjen dhe zbatimin e ligjeve e politikave që do të krijojnë një shoqëri të drejtë dhe të barabartë (Partnerët – Shqipëri, 2005).

Një ndër elementët që përcakton pjesëmarrjen dhe suksesin e shoqërisë civile në garantimin dhe promovimin e një kuadri ligjor në shërbim të interesave të publikut, është aksesin në vendimarrje në nivel qendror dhe në nivel lokal. Kjo pasqyrohet së pari, në ekzistencën e një kuadri ligjor që mundëson pjesëmarrjen e publikut në vendimarrje (Partnerët – Shqipëri, 2005). Një tjetër element shumë i rëndësishëm në fushatat e advokasisë është përfshirja e anëtarëve dhe e mbështetësve të OJF-ve në aktivitete që realizohen në kuadër të këtyre fushatave. Fushatat e suksesshme të advokasisë karakterizohen nga aktivitete masive publike si mitingje, manifestime, protesta paqësore që kërkojnë mobilizim të qytetarëve. Shumica e OJF-ve Shqiptare i përfshijnë anëtarët dhe mbështetësit e tyre në aktivitetet e advokasisë dhe ky duket një tregues pozitiv.

Praktikat bashkëkohore në fushën e advokasisë e vënë theksin gjithnjë e më tepër tek advokasia me pjesëmarrje, që do të thotë bashkëpunim, partneritet, koordinim me organizata dhe aktorë të tjerë me interes të përbashkët. Në këtë drejtim vihet re një zhvillim pozitiv brenda sektorit të OJF-ve shqiptare, të cilat janë përfshirë në koalicionet për të promovuar një çështje me interes të përbashkët (Partneri – Shqipëri, 2005).

Advokimi i OJF-ve në Shqipëri nuk arriti të sigurojë ndonjë rezultat në vitin 2010 për shkak të ngërçit politik, mungesës së dialogut konstruktiv në mes të partive politike dhe mungesës së bashkëpunimit të aktorëve të interesit. Publiku është bërë skeptik rreth pavarësisë dhe objektivitetit të OJF-ve në Shqipëri, si rezultat i zgjedhjes të udhëheqësve të OJF-ve në parlament në 2009 dhe përfshirjes të përfaqësuesit të shoqërisë civile në

debate politike në 2010. Komunikimi në mes të OJF-ve dhe politik bërësve është dobësuar më tej, konsultime mes qeverisë dhe shoqërisë civile në çështje të ndryshme ligjore, politike dhe reformës institucionale mbetet i ulët (USAID, 2011). Inisiativat advokuese të OJF-ve rifilluan ritmin në vitin 2012, pas më shumë se dy vjetësh amullie të shkaktuar nga ky ngërç politik. Megjithatë, advokimi i OJF-ve vazhdon ende të injorohet në masë të madhe nga politikbërësit. Konsultimet e shoqërisë civile me qeveritarët apo parlamentarët janë sporadike dhe joefektive. Qeveria ka mungesë të procedurave standarte dhe rregullave të detyrueshme për t'u angazhuar në dialog me shoqërinë civile dhe aktorë të tjerë jo qeveritarë kur zhvillojnë masa legjislative dhe politike. Kur qeveria bie dakort për t'u konsultuar me shoqërinë civile, shpesh ndodhë për shkak të presionit ndërkombëtarë. Pavarsisht mjedisit të pafavoshëm, OJF-të në Shqipëri janë të angazhuar aktivisht në një numër fushatash advokuese në 2012. Në shumë prej këtyre fushatave të advokimit, institucionet shtetërore dështuan për t'iu adresuar shqetësimeve dhe rekomandimeve të shoqërisë civile, duke dekurajuar kështu advokimin qytetarë (USAID, 2014).

Proçesi i lobimit është një ndër elementët kryesorë të fushatës së advokasisë që ndikon në suksesin apo mosesuksesin e saj. Sipas Partneri – Shqipëri (2005), 87% e organizatave shqiptare janë të familjarizuara me konceptin e lobimit dhe ndihen komfort me pjesëmarrjen në një proçes lobimi. Por ndërkohë që një përqindje kaq e lartë e kampionit pohon se është e familjarizuar me konceptin e lobimit, shumë pak prej tyre pohojnë se ndihen të aftë për t'u përfshirë në një proçes të tillë, pasi nuk kanë kapacitetet e nevojshme dhe eksperiencën të mëparshme të suksesshme në mbrojtjen e çështjeve apo zbatimit të ligjeve në shërbim të komunitetit. Mungesën e kapaciteteve e përforcon edhe fakti se trainimet në fushën e lobimit për t'i bërë efektive përpjekjet e tyre në fushën e advokasisë mbeten një nevojë e shumicës së OJF-ve Shqiptare.

Tabela 2.5 Mestaria e dimensionit të advokimit të OJF-ve në Shqipëri dhe për disa vende të Evropës Jugore, 1997-2013.

Burimi: USAID (2014).

Vitet	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Shqipëria	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.9	3.6	3.4	3.3	3.3	3.3	3.4	3.4	3.5	3.6	3.6	3.4
Mesataria	4.5	4.5	4.0	3.8	3.9	3.7	3.5	3.4	3.3	3.3	3.3	3.4	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3

Në tabelën 2.5, janë paraqitur rezultatet e mesatares të dimensionit të advokimit për vitet 1997 – 2013, për sektorin jofitimprurës në Shqipëri dhe në Evropën Jugore. Dimensionin e advokimit për OJF-të në Shqipëri, njeh luhajtje të vazhdueshme ndërmjet viteve, por rezultatet më të mira i arrinë për vitet 2005 - 2007. Këto shifra flasin për një zhvillim të advokimit për sektorin jofitimprurës në Shqipëri.

Dimensionin e advokimit për OJF-të në Shqipëri paraqitet më e mirë se sa ajo e OJF-ve në Evropën Jugore, për vitet 1997 – 1998. Për vitet e tjera të konsideruar në studim, OJF-të në Evropën Jugore shfaqin rrezultat më të mirë për këtë dimension se sa OJF-të në Shqipëri.

2.5.5 Ofrimi i shërbimeve

Ofrimi i shërbimit nga një pjesë e mirë e OJF-ve në Shqipëri mbetet e limituar në shërbimet sociale, që kanë të bëjë me ri-integrimin e personave në nevojë, përfshirë edhe viktimat e trafikimit dhe dhunës në familje, si dhe integrimin e fiseve Rome (USAID, 2012).

Qeveria, donatorët dhe aktorët e tjerë të interesit publik apo privat ende nuk mbështesin sigurimin shërbimeve të caktuara nga OJF-të në fusha të tilla si zhvillimi ekonomik, reforma institucionale, ndërtimi i kapaciteteve administrative dhe mjedisi. Por ndodhen OJF të tjera që tashmë ofrojnë një varietet shërbimesh, të tilla si mbështetja në vlerësim, raportimi dhe ngritjen e kapaciteteve, për organizata dhe institucione të huaja. Ato më të shkathëta, të bazuar kryesisht në kryeqytet, jo vetëm që ofrojnë një varietet shërbimesh, por në mënyrë aktive promovojnë shërbimet e aftësitë e tyre ndaj një audience të mirë përcaktuar dhe partnerëve potencial, nëpërmjet rrjetit dhe mjeteve elektronike. Disa OJF në nivel lokal gjithashtu ofrojnë shërbime sociale për grupe të caktuara të synuara në fusha të tjera të tilla si arsimi dhe aftësimi profesional (USAID, 2013).

Ulja e financimeve nga donatorët e huaj ka kufizuar gamën e shërbimeve sociale nga OJF-të. Cilësia e shërbimeve mund të përmirësohet, nëse ka koordinim midis OJF-ve dhe autoriteteve shtetërore, veçanërisht në fushën e ri-integrimit social, trafikimit, dhunës në familje dhe integrimi i Romëve (USAID, 2011). Për më tepër, këto kontrata shërbimesh varen pothuajse tërësisht nga donatorët ndërkombëtarë që nuk lejojnë OJF-ve të mbulojnë shpenzimet nëpërmjet tarfiave për shërbimet e ofruara (USAID, 2014).

Tabela 2.6 Mestaria e dimensionit të ofrimit të shërbimevetë OJF-venë Shqipëri dhe për disa vende të Evropës Jugore, 1999-2013.

Burimi: USAID (2014).

Vitet	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Shqipëria	5.0	5.0	5.0	3.9	4.0	3.9	3.9	3.9	3.9	3.7	3.7	3.7	3.7	3.7	3.7
Mesataria	4.6	4.4	4.1	4.0	3.9	3.8	3.8	3.8	3.7	3.7	3.7	3.7	3.7	3.7	3.7

Në tabelën 2.6, janë paraqitur rezultatet e mesatares të dimensionit të ofrimit të shërbimeve të OJF-ve për vitet 1999 – 2013, për sektorin jofitimprurës në Shqipëri dhe në Evropën Jugore. Dimensionit i ofrimit të shërbimeve për OJF-të në Shqipëri, njeh luhatje të vazhdueshme ndërmjet viteve, por rezultatet më të mira i arrinë gjatë viteve të fundit nga 2008 - 2013. Këto shifra flasin për një zhvillim të ofrimit të shërbimeve për sektorit jofitimprurës në Shqipëri.

Dimensionit i ofrimi të shërbimit për OJF-të në Shqipëri paraqitet më e mirë se sa ajo e OJF-ve në Evropën Jugore, për vitet 2002. Për vitet e tjera të konsideruar në studim, OJF-të në Evropën Jugore shfaqin rrezultat më të mirë apo të njëta për këtë dimension me OJF-të në Shqipëri.

2.5.6 Infrastruktura

Mungesa e infrastrukturës e OJF-ve, është një nga arsyt kryesore pse shoqëria civile në Shqipëri është pothuajse inekzistente në zonat rurale, të largëta dhe qendra të vogla urbane. Ndërtimi i kapacitetit dhe asistencës teknike ndaj OJF-ve janë ofruar në një shumëllojshmëri të fushave tematike, por kryesisht si pjesë e projekteve individuale. Prandaj këto shërbime nuk janë ofruar në një bazë të qëndrueshme që do të plotësoj nevojat e OJF-ve lokale, gjeografikisht dhe tematikisht (USAID, 2011).

OJF-të në rajonet e pazhvilluar në Shqipëri janë më të rrezikuara se kurrë nga mungesa e një strategjie afatmesme për zhvillimin e shoqërisë civile të koordinuar mes shtetit, komunitetit të donatorëve dhe shoqërisë civile. Asistenca teknike, trajnimet dhe nevojat për informacion mbeten kryesisht të paplotësuara me mbështetjen e kufizuar të

projekteve që janë në dispozicion. Vetëm një pjesë e vogël e projekteve, duke përfshirë financimin e UNDP-së (Programi i Kombeve të Bashkuara) “Fuqizimi i Shoqërisë Civile në Zonat e Largëta Rurale” (ECSRA), i është përgjigjur nevojave të OJF-ve për përkrahje e ndërmjetësim në rajone të tilla si Gjirokastrë, Dibër, Berat dhe Lezhë. Rrjete të ndryshme të OJF-ve, kryesisht u përqëndruan në çështjet gjinore, trajtoi nevojën për trainim ndërkohë që kapacitetet e OJF-ve me përvojë janë nën shfrytëzuar, për shkak të mungesës së strukturave formale për të shkëmbyer përvojën.

Asistenca teknike e financuar nga BE për projektet rajonale të OJF-ve (TASCO- Technical Assistance to CSOs), fokusohet kryesisht në përgaditjen e tyre për të siguruar fonde nga BE dhe marrjen pjesë në rrjetet Evropiane. Disa prej nevojave për trainim për OJF-ve në qendrat gjysmë urbane dhe urbane të vogla përfshijnë menaxhimin strategjik dhe financiar, mbledhje fondesh, ndërtimin e partneritetit, advokimi dhe komunikimi. Përgjithësisht OJF-ve pranojnë trainime vetëm kur ajo është pjesë e një projekti të financuar nga donatorët. Shumica e OJF-ve nuk mund të përballojnë për të paguar trainime tilla nga buxheti i tyre. Rrjetet e marrëdhënieve janë përqëndruar gjithnjë e më shumë në çështje të përbashkëta, siç është mjedisi apo gjinia apo alenca kundër importit të mbeturinave që mbetet mbizotëruese në zonat kryesore urbane. Disa nga rrjetet më aktive në vitin 2012 fokusohen tek çështja e gruas, konsumatorëve të drejtat e LGBT dhe importit të mbeturinave (USAID, 2014).

Partneritetet ndërsektoriale janë pak të zhvilluara pavarësisht disa përvojave pozitive, duke përfshirë konsorciumin Pro-Përmet- një shoqatë vullnetare që nxitë zhvillimin e turizmit nëpërmjet promovimit të produkteve vendase, produkteve agro dhe artizanale, si dhe ruajtjen e mjedisit në rrethin e Përmetit. Një program katër vjeçarë fokusuar në zhvillimin rajonal në Shqipërinë e Veriut, kishte gjithashtu për qëllim të promovoj partneritetin ndërsektorial në rajonet Shkodër dhe Lezhë. Programi i cili është financuar nga Agjensia e Zhvillimit të Bashkëpunimit Zvicër dhe Austri, ka një buxhet të përgjithshëm prej 2 milion euro dhe ka si qëllim promovimin e zhvillimit të barabartë socio-ekonomik duke përmirësuar decantralizimin, kapacitetet e autoriteteve lokale dhe rajonale dhe inkurajimin e veprimeve të përbashkëta me shoqërinë civile dhe sektorin privat (USAID, 2013).

OJF-të në Shqipëri punojnë së bashku për të arritur qëllimet e tyre. Shumica e OJF-ve kanë patur aktivitete të përbashkëta të paktën njëherë me një ose më shumë OJF të tjera. Disa nga llojet e bashkëpunimeve kanë qenë: shkëmbim informacioni, pjesëmarrje në aktivitetet e njëri-tjetrit avokatësi, koalicionet, marrje dhe dhënie asistence nëpërmjet përdorimit të pajisjeve, zyra dhe trajnime për stafin, sigurim fondesh nëpërmjet njësive ombrellë, përgjigje e përbashkët ndaj kërkesave të donatorëve etj. Të gjitha këto organizata njohin rëndësinë e të punuarit së bashku. Për organizatat që ofrojnë shërbime, përfitimet e bashkëpunimit ishin kryesisht përmbushja e nevojave të shumta të klientëve. Disa OJF kanë krijuar rrjete “tematike”, për shkak të nevojave komplekse dhe të ndryshme në shoqëri si dhe burimeve të kufizuara. Kjo është veçanërisht e zakonshme në sektorin e Gruas. Për shembull, nëse një OJF ofron shërbime këshillimore për grate e abuzuara, por që nuk ofron shërbime të tjera, ato i referojnë klientët e tyre tek një OJF tjetër brenda rrjetit (psh nëse klientët kanë nevojë për përfaqësim/këshillim ligjor, punësim, trajnim etj.). Në të njëjtën mënyrë, veprojnë edhe organizatat e tjera në rrjet. Përfitime të tjera nga bashkëpunimet të cilat u përmendën nga OJF-të ishin: rritja e ndërgjegjësimit të komunitetit për çështje të ndryshme, ndarja e punës dhe bashkimi i anëve të forta të secilit kur zbatohej një projekt (Partnerët-Shqipëri, 2002).

Ndonëse ekzistenca e këtyre rrjeteve dhe pjesëmarrja konsiderohen si një element pozitiv për zhvillimin e shoqërisë civile, ka skepticizëm në lidhje me impaktin

real dhe qendrueshmërinë e rrjeteve kombëtare mbështetëse. Mbështetja financiare e donatorëve është esenciale për impaktin dhe për qëndrueshmërianë për shumicën e rrjeteve kombëtare. Kjo varësi nga mbështetja financiare e donatorëve është evidentuar nga pjesëmarrësit e grupeve rajonale të fokusuara si një nga dobësitë e këtyre rrjeteve dhe anëtarëve të tyre në përgjithësi (IDN dhe CIVICUS, 2010).

Rrjetet e OJF-ve janë zhvilluar në Shqipëri, por shumica nuk kanë qënë të suksesshme. Për shembull, Rrjeti i Qëndrave të Zhvillimit të Shoqërisë Civile në gjashtë qytete konsiderohet një dështim. Qëndrat ofronin akses në informacione, teknologji, trainime dhe asistencë teknike për OJF-të lokale. Pavarsisht marrjes së mbështetjes bujare mbi një numër vitesh, rrjetit i mungonte një vizion i qartë për transformimin e pronësisë aktorëve lokal për të siguruar qëndrueshmëri (USAID, 2011).

Tabela 2.7 Mesataria e dimensionit të infrastrukturës të OJF-ve në Shqipëri dhe për disa shtete të Evropës Jugore, 1999-2013.

Burimi: USAID (2014).

Vitet	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Shqipëria	5.5	5.0	5.0	4.6	4.4	4.2	4.1	3.9	3.9	3.9	4.0	4.0	4.0	4.0	3.9
Mesataria	4.6	4.4	4.1	3.8	3.7	3.6	3.6	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5

Në tabelën 2.7, janë paraqitur rezultatet e mesatares të dimensionit të infrastrukturës të OJF-ve për vitet 1999 – 2013, për sektorin jofitimprurës në Shqipëri dhe në Evropën Jugore. Dimensionin e infrastrukturës për OJF-të në Shqipëri, njeh luhajtje të vazhdueshme ndërmjet viteve, por rezultatet më të mira e arrinë nga viti 2006 deri në vitin 2008. Këto shifra flasin për një zhvillim të infrastrukturës për sektorin jofitimprurës në Shqipëri.

OJF-të në Evropën Jugore shfaqin rrezultat më të mirë për këtë dimension se OJF-të në Shqipëri dhe kjo diferencë bëhet më e ndjeshme gjatë viteve të fundit.

2.5.7 Imazhi publik

Imazhi i OJF-ve në publik, është një aspekt shumë i rëndësishëm që ndikon në punën dhe në suksesin e fushatave të advokatisë të ndërmarra nga organizatat shqiptare. Jo rrallë herë, OJF-të shqiptare kanë vuajtur nga mungesa e një imazhi të konsoliduar si sektor i tretë në shërbim të komunitetit. Që sektori të jetë i qëndrueshëm, qeveria, bizneset dhe komuniteti duhet të kenë një imazhë pozitiv të OJF-ve, duke përfshirë vlerësimin për rolin që luan OJF-ja në shoqëri.

Në përgjithësi, bashkëveprimi midis medias dhe shoqërisë civile në Shqipëri është e jo shumë i fortë, edhe pse OJF-të më të fuqishme ende kanë sukses në tërheqjen e vëmendjes së mediave për përpjekjet e tyre të advokimit. Drejtuesit dhe ekspert të OJF-ve janë të ftuar për të ofruar opinionet dhe komentet e tyre si ekspert mbi çështje të caktuara në median elektronike dhe të printuar. Mërrëdhënia media dhe OJF mbështetet fort në profilin e drejtuesit të OJF-së dhe lidhjes së tyre me pronarët e medias apo redaktorët. Një numër i madh i OJF-ve, kryesisht me bazë në Tiranë, publikojnë aktivitetin e tyre dhe promovojnë imazhin e tyre publik. OJF-të më me eksperiencë në mënyrë aktive promovojnë punën e tyre përmes mediave sociale, mjeteve të tjera të bazuara në web, raporte vjetore, debate mediatike (USAID, 2011), intervista për median, shkrimi dhe publikimi i artikujve në gazeta apo revista, programe televizive, deklaratat për shtyp, zhvillimi i programeve nga vetë organizata në radio (Partneri-Shqipëri, 2005).

Organizatat jashtë kryeqytetit nuk kanë aftësi për të zhvilluar marrëdhënie me publikun dhe kapacitete për marrëdhëniet e gjëra me mediat, ato përdorin mediat lokale (USAID, 2011). Media lokale jashtë Tiranës duket se janë më të arritshme për këto OJF (Partneri-Shqipëri, 2002).

Imazhi publik i sektorit civil në vitin 2012 nuk është se ka ndryshuar shumë, me gjithë mbulimin e gjërë mediatik të fushatës advokuese qytetare dhe iniciativave të tjera që lidhen me procesin e pranimit në BE, referendumin mbi importin e mbetjeve, të drejtat njerzore dhe çështjet gjinore (USAID, 2013). Perceptimet e publikut në lidhje me OJF-të, qeverinë dhe bizneset, nuk janë shumë pozitive ato duken të jenë skeptikë për shoqërinë civile, pjesërisht për shkak të mungesës së informacionit rreth rolit të OJF-ve. Debatet e vazhdueshme mbi transparencën e OJF-ve dhe respektimit të kodit të etikës, nuk ka gjeneruar akoma rezultate konkrete (USAID, 2014).

Përpjekjet e OJF-ve për të zhvilluar një kod sjelljeje akoma nuk është ndërmarrë. Përfaqësuesit e shoqërisë civile janë të vetëdijshëm rreth transparencës dhe llogaridhënies të OJF-ve. Megjithatë ato kanë bërë pak përparime për të kaluar nga vetëdija në veprime. Vetëm një numër i vogël OJF-shë rregullisht publikojnë raporte vjetore (USAID, 2011). Kodi etik, qëndrimi i qeverisë ndaj sektorit të OJF-ve dhe marrëdhëniet me median janë tre elementë që lidhen ngushtë dhe përcaktojnë imazhin që do të kenë OJF-të në sytë e publikut të gjerë (Partnerët – Shqipëri, 2005). Ndërgjegjësimi i publikut dhe besueshmëria ndikojnë direkt aftësinë e OJF-së në rekrutimin e anëtarëve, vullnetarëve dhe inkurajuar donatorët vendas.

Tabela 2.8 Mesataria e dimensionit të imazhit publik të OJF-ve në Shqipëri dhe për disa vende të Evropës Jugore, 1997-2013.

Burimi: USAID (2014).

Vitet	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Shqipëria	5.0	4.0	5.0	4.5	5.0	4.6	4.5	4.2	4.0	3.9	3.8	3.8	3.8	3.8	3.8	3.8	3.7
Mesataria	4.3	4.4	4.6	4.3	4.3	4.0	3.9	3.9	3.8	3.8	3.7	3.7	3.7	3.7	3.7	3.7	3.7

Në tabelën 2.8, janë paraqitur rezultatet e mesatares të dimensionit të imazhit publik të OJF-ve për vitet 1997 – 2013, për sektorin jofitimprurës në Shqipëri dhe në Evropën Jugore. Dimensionin e imazhit publik për OJF-të në Shqipëri, njeh luhajtje të vazhdueshme ndërmjet viteve, por rezultatet më të mira e arrijnë nga viti 2007 deri në vitin 2013. Këto shifra flasin për një zhvillim të imazhit publik për sektorin jofitimprurës në Shqipëri.

OJF-të në Evropën Jugore shfaqin rezultat më të mirë për këtë dimension se OJF-të në Shqipëri, kjo diferencë bëhet më pak e ndjeshme gjatë viteve të fundit dhe bëhet zero për vitin 2013.

2.5.8 Transparenca, llogaridhënia dhe korrupsioni

Sektori i tretë Shqiptar tregon një ecuri të mirë përse i përket treguesve formalë të Indeksit të Shoqërisë Civile për qeverisjen e brendshme, si për shembull ekzistenca e Bordeve. Por, nëse qeverisja e brendshme e shoqërisë civile konsiderohet si një grup i plotë parimesh dhe praktikash demokratike të qeverisjes së mirë të cilat marrin në konsideratë marrëdhënien e tyre me qytetarët, është e qartë që OJF-të shqiptare duhet t'i kushtojnë vëmendje të veçantë përmirësimit të nivelit të transparencës dhe llogaridhënies. Gjatë viteve të fundit çështja e transparencës, llogaridhënies, marrëdhënies me publikun dhe donatorëve të shoqërisë civile shpesh ka qenë tema e

debateve publike ((IDN dhe CIVICUS, 2010)). Transparenca dhe llogaridhënia, principet bazë të praktikave të mirëqeverisjes janë çështjet më të mprehta të strukturave të shoqërisë civile. Sipas përfaqësuesëve të OJF-ve në Shqipëri, rastet më të shpeshta të praktikave korruptive brenda shoqërisë civile përfshijnë “mungesën e llogaridhënies dhe transparencës në administrimin e fondeve” dhe “korrupsionin në vendim-marrje dhe manaxhimin e stafit” (IDN dhe CIVICUS, 2010).

Llogaridhënia e transparencë ndaj donatorit dhe autoriteteve shtetërore, duket se dominon sensin e përfaqësuesve të OJF-ve në lidhje me mirëqeverisjen kur bëhet fjalë për shoqërinë civile. Mungesa e transparencës nuk ndodh vetëm përkundrejt publikut por edhe kundrejtë stafit. Nuk ka pasur deri tani ndonjë sondazh të perceptimit publik ndaj OJF-ve për të vërtetuar nivelin e tyre të besueshmërisë, ndoshta për vetë faktin se OJF-të kanë frikë nga rezultatet e mundshme të këtij lloji sondazhi (Picari, 1997: 6). Megjithatë, qëndrimi vet-kritik në rritje dhe diskursi publik intensiv mbi legjitimitetin e shoqërisë civile, përgjegjshmërinë ndaj qytetarëve dhe nevojën për një shoqëri civile të bazuar thellësisht në kontekstin lokal (në vend të axhendës së donatorëve) ofrojnë kushte të përshtatshme për të nxitur ndryshimin (IDN, 2010).

Kultura e vendosjes së sistemeve efikase të manaxhimit financiar ka filluar të zërë rrënjë, por do të duhet shumë kohë, përpara se të kthehet në normë. Numëri i OJF-ve me sisteme të përshtatshme financiare dhe që i'u nënshtrohen auditimeve të rregullta po vjen duke u shtuar, por shumica e OJF-ve vazhdojnë të jenë deficiente në këtë drejtim. Abuzimi financiar ndeshet jo rrallë ngaqë sektori i OJF-ve nuk është i imunizuar nga korrupsioni që ka molepsur shoqërinë shqiptare (NOSA, 2008).

2.5.9 OJF-të dhe publiku

Është e domosdoshme analizimi i raportit ndërmjet OJF-ve dhe publikut, pasi këtu shihet në mënyrë të drejtpërdrejtë suksesi dhe procesi i zhvillimit të tyre. Shumica e OJF-ve nuk kanë stabilizuar një marrëdhënie të drejtpërdrejtë me publikun (La Cava dhe Nanetti, 2000), pasi janë në konkurrencë të vazhdueshme për fonde me njëra tjetrën dhe zakonisht ndjekin dëshirat dhe planet e donatorëve që nuk përkojnë domosdoshmërisht me nevojat aktuale. Shoqëria civile e organizuar në OJF, duhet të bashkëpunojë me publikun për të nxitur pjesëmarrjen në diskutim të interesave të qytetarëve, pasi kjo legjitimon edhe veprimtarinë e tyre. Si rrjedhojë, prej tyre pritet më tepër pavarësi mbi çështje të rëndësishme të interesit publik. Demokratizimi i shoqërisë civile në Shqipëri u reflektua në krijimin e një numër të madh i OJF-ve, por pa konsideruar faktorin cilësi.

Izolimi i përfituesve të shërbimeve ka krijuar mos sukses të projekteve të zbatuara. Shumica e trajnimeve dhe veprimeve të ndërmarra janë kryer në qytetin e Tiranës apo qytetet e tjera të mëdha në Shqipëri, duke lënë mënjanë periferinë, e në veçanti zonat rurale. Mungojnë projektet me bazë të gjerë të zbatuara në terren dhe që përfshijnë përfituesit në hartimin e tyre (La Cava dhe Nanetti, 2000), pra ndodhen pak projekte që kanë si qëllim studime apo “vlerësime nevojash”.

2.5.10 Angazhimi qytetar në vullnetarizëm

Në përgjithësi, qytetarët shqiptarë shfaqin nivele të larta “indiference” përsa i takon angazhimit të tyre në veprimtari të ndryshme shoqërore, që përbën në fakt një tipar të përbashkët dhe të njohur edhe në shoqëritë e vendeve në tranzicion apo në fazat e para të pas tranzicionit, me një shtresë të mesme relativisht të papërcaktuar dhe me nivele të larta pabarazie (IDN dhe CIVICUS, 2010). Ndryshe nga idealizmi i theksuar dhe

optimizmi i viteve 1990 me përfshirje të gjerë qytetare, lëvizje studentore, sindikaliste etj., interesi personal apo minimalisht pritshmëritë për përfitime të ndryshme përbëjnë sot një motivim më të theksuar për aktivizëm qytetar tek një pjesë e konsiderueshme e popullsisë. Qytetarët dhe sidomos aktorët e jashëm – përfaqësues të rretheve vendim marrëse e politike bërëse, media, donatorët e shoqëria akademike – të cilët janë më shumë të informuar në lidhje me zhvillimet e shoqërisë civile (ShC), shfaqen skeptikë ndaj disa vlerave dhe principeve themelore të mirëqeverisjes tek shoqëria civile (IDN, 2010).

Qytetarët shqiptarë kanë më shumë gjasa ta shpenzojnë kohën e tyre në mënyrë sporadike me persona të tjerë në aktivitete sociale sesa të jenë anëtarë aktivë të organizatave shoqërore. Gjithashtu, ata kanë më pak gjasa t'i kushtojnë kohë punës vullnetare, kjo mund të jetë pasojë se një pjesë e mirë e qytetarëve e përshkruajnë veten se i përkasin grupit të “klasës së mesme të ulët” ose më poshtë. Kjo gjithashtu mund të jetë e lidhur me perceptimin mbizotërues në vazhdë që “vullnetarizmi” është një fenomen që i takon diktaturës komuniste (IDN dhe CIVICUS, 2010).

Parteni-Shqipëri (2002) identifikoi që OJF-të kanë problem në rekrutimi dhe mbajtjen e vullnetarëve. OJF-të nuk kanë sisteme për të rekrutuar e organizuar vullnetarët dhe janë të detyruar t'a bëjnë këtë gjë në bazë ad-hoc. Shumica e organizatave nuk e masin ose vlerësojnë punën dhe kontributin vullnetar në vlera monetare.

2.5.11 Burimet njerëzore

Qëndrueshmëria e burimeve njerëzore është një ndër çështjet më problematike për shoqërinë civile në Shqipëri. Nga analiza e një sondazhi organizativ të realizuar nga Institutit për Demokraci dhe Ndërmjetësim në vitin 2010, rezulton se vetëm 16.1% e organizatave jofitimprurëse kanë një bazë të fortë të burimeve njerëzore (IDN dhe CIVICUS, 2010).

Duke patur parasysh indiferencën qytetare për t'u asociuar me OJF-të, numrin e ulët të OJF-ve me bazë anëtarësimi, një kulturë të pazhvilluar në nivelet e duhura të filantropisë, si edhe interes minimal nga ana e sektorit privat në mbështetje të shoqërisë civile, fondet e donatorëve duket të jenë “shpëtimi” për shumicën dërmuese të OJF-ve. Këta faktorë kanë kushtëzuar ndjeshëm qëndrueshmërinë e burimeve njerëzore, në veçanti në vitet e fundit kur shumë donatorë janë tërhequr nga rajoni, duke ia lënë përgjegjësinë për mbështetjen e shoqërisë civile programeve të BE-së dhe eventualisht shtetit. Asnjëri prej të dyve nuk po merr përgjegjësi të plotë – qoftë sepse shteti është i papërgatitur për një hap të tillë, apo qoftë për shkak të mungesës së aftësive të OJF-ve për t'u përballur me aplikimet burokratike dhe procedurat e grantit sipas programeve të ndryshme të KE-së. Ky aspekt ka influencuar jo vetëm qëndrueshmërinë e burimeve njerëzore, por edhe qëndrueshmërinë e veprimeve të shoqërisë civile ku rrjetet e krijuara vazhdojnë të veprojnë vetëm gjatë periudhës kur ka fonde (IDN dhe CIVICUS, 2010).

Shuma të mëdha parash janë shpenzuar për trajnime ndaj OJF-ve, duke përfshirë trajnime mbi ndërtimin e koalicioneve, lobimin, luftën kundër korrupsionit dhe qëndrueshmërisë afatgjatë (Partneri Shqipëri, 2005). Pavarësisht nga zbatueshmëria dhe efektshmëria e tyre, trajnimet vazhdojnë dhe paratë shpenzohen për të trajnuar të njëjtit njerëz, gjë që tregon se zhvillimi i qëndrueshëm i OJF-ve deri më sot nuk është një çështje e prekshme në Shqipëri (USAID, 2006).

Pjesa më e madhe e OJF-ve kanë një staf mjaft të vogël dhe një bazë relativisht të konsiderueshme vullnetarësh. Kjo do të thotë që në strukturën organizative të OJF-së pjesa më e madhe e stafit është në nivel koordinatori apo asistenti dhe më pas është

financieri e drejtori. Është pothuajse e pamundur të lëvizësh në rendin hierarkik (përveçse kur lëviz nga vullnetar në asistent dhe koordinator) për të ecur përpara në karrierë, pasi nuk ofrohen shumë mundësi. Si rrjedhojë, stafi i nivelit të ulët qarkullon shpesh ndërsa njerëzit e pozicionit më të lartë hierarkik qëndrojnë në OJF për vite e vite me radhë, duke gëzuar privilegjet që ofrohen nga vendet e tilla të punës. Normalisht, specializimi që këta njerëz mbartin në shkrimin e projekt-propozimeve, raporteve dhe krijimin e marrëdhënieve të bashkëpunimit, kërkon kohë për t'u përfituar, por lëvizja e tyre gjithashtu mund të mundësojë transferimin e njohurive në sektorë të tjerë të tregut. Si pasojë, është e vështirë të qarkullojnë ide dhe mënyra të reja të të bërit të gjërave, pasi marrja e vendimeve mbetet sërish tek të njëjtët njerëz (Picari, 2009: 5).

2.5.12 Donatorët

Proçesi i zhvillimit në Shqipëri ashtu si dhe në çdo vend tjetër të Evropës Lindore dhe Qendrore është shoqëruar me hapjen e ekonomisë dhe “demokratizimin” e institucioneve dhe shoqërisë me ndihmën e shprehur nëpërmjet huave dhe fondeve të organizatave ndërkombëtare si Banka Botërore, Fondi Monetar Ndërkombëtar, Fondacioni Soros, Programi i Zhvillimit i Kombeve të Bashkuara, Bashkimi Evropian, etj (Picari, 2009: 2-5). Qëllimi i fondeve të ofruara nga organizatat ndërkombëtare ka qenë zhvillimi dhe qëndrueshmëria e OJF-ve në Shqipëri. Pa ndihmën e këtyre donatorëve, në Shqipëri do të kishte një numër shumë të kufizuar i OJF-ve. Pasi kanë ngritur infrastrukturën e nevojshme si komunikim, eksperiencë dhe rrjetet mbështetëse, gjatë këtyre dy dekadat të fundit në sajë të mbështetjes bujare nga donatorët e huaj, OJF-të shqiptare tashmë duhet t'i përshtasin strategjitë e tyre ndaj një mjedisi i cili po përballlet me largimin e donatorëve. Aktualisht, nuk duket se OJF-të janë plotësisht të përgatitura për të qenë të vetëqëndrueshme, apo së paku planet e tyre nuk kalojnë përtej kornizës së mundësive dhe kushteve ekzistuese. Ndonëse BE-ja ka akorduar fonde të konsiderueshme për shoqërinë civile në Shqipëri, fonde të cilat pritet të shtohen në të ardhmen e afërt, vetëm 7.8% e OJF-ve presin të pëfitojnë nga kjo mundësi (IDN dhe CIVICUS, 2010).

Ekzistojnë shumë projekte të njëjta që janë mbështetur nga donatorë të ndryshëm, duke mos pasur informacion mbi njëri-tjetrin apo thjesht duke konkurruar për të qenë sa më të suksesshëm. Një nga rastet më konkrete që mund të përmendet këtu janë projektet e shumta për studime, trajnime ndërgjegjësuëse dhe vlerësime nevojash mbi varfërinë, papunësinë, dhunën ndaj grave apo në familje, mbi proçesin e integritetit në Bashkimin Evropian, mbi perceptimin e popullatës mbi korrupsionin, etj., që në fund të fundit ofrojnë shumë pak të dhëna statistikore reale. Normalisht që studimet janë të domosdoshme, por duhet krijuar një drejtpeshim ndërmjet punës në terren dhe asaj studimore pasi mbingarkesa e të dytës nuk sjell ndryshime të prekshme për publikun e gjerë (Picari, 2009: 5).

Një burim mbështetje financiare për OJF-të në Shqipëri përbën dhe AMSHC-ja është ent publik qendror, buxhetor që rregullon veprimtarinë në bazë të ligjit Nr.10 093, neni 2 (1) (2009). Në bazë po këtij ligji neni 4(1), AMSHC-ja ka mision themelor nxitjen e zhvillimit të qëndrueshëm të shoqërisë civile dhe krijimin e kushteve të favorshme për nisma civile, në të mirë dhe në interes të publikut. Bazuar në nenin 4(2) për realizimin e misionit, AMSHC-ja ofron asistencë financiare për programet, që nxisin e forcojnë qëndrueshmërinë e organizatave jofitimprurëse, bashkëpunimin ndërsektorial e ndërkombëtar, nismat civile, filantropinë, vullnetarizmin e institucionet demokratike të shoqërisë, si dhe programe të tjera, që lehtësojnë përmbushjen e misionit të saj. AMSHC-ja dhe çdo autoritet tjetër financues mbështetin e asistojnë, sipas përcaktimeve të këtij ligji neni 5 (a) dhe në përputhje me përparësitë strategjike, nisma,

programe e veprimtari me karakter jofitimprurës: të organizatave të shoqërisë civile, të cilat janë të regjistruara sipas ligjit, ushtrojnë veprimtari sipas objektit të përcaktuar në statutin e tyre dhe janë aktive gjatë vitit fiskal në vijim, me përjashtim të partive politike, sindikatave, institucioneve fetare dhe organizatave politike, që përfitojnë fonde publike.

2.5.13 Perceptimi i ndikimit të OJF-ve

Vlerësimi i impaktit të shoqërisë civile përfaqëson identifikimin e performancës së sektorit të tretë në përgjithësi. Ekziston një rritje të ndërgjegjësimit të publikut në përgjithësi dhe aktorëve kryesorë e cila e ka kaluar fokusin e debatit tek çështja se “cili është interesi i publikut dhe çfarë mund të presin qytetarët e aktorët e tjerë lokalë të interesit nga aktorët e shoqërisë civile”. Perceptimi i ndikimit është një nga përbërës kompleks i IShC-së (Indeksit të Shoqërisë Civile) që pasqyron perceptimet e aktorëve të brendshëm dhe të jashtëm, duke marrë në konsideratë gjithashtu diferencat në perceptimet e anëtarëve të shoqërisë civile dhe të individëve që nuk kanë lidhje me OJF-ve. Ekziston një hendek të madh midis nivelit të impaktit të perceptuar nga aktorët e brendshëm dhe aktorëve të jashtëm. Fusha ku ka dallime të konsiderueshme midis anëtarëve të OJF-ve dhe personave që nuk janë anëtarë ka të bëjë me besimin tek shoqëria civile. Është me interes të konstatohet se si aktorët e jashtëm ashtu edhe përfaqësuesit e OJF-ve ndajnë të njëjtat perceptime në lidhje me fushat ku shoqëria civile ka qenë më aktive, si: zhvillimi social, mbështetje për grupet e varfëra. Megjithatë, palët nuk bien dakord plotësisht në lidhje me impaktin social të shoqërisë civile; aktorët e jashtëm janë më skeptikë, ndërsa përfaqësuesit e OJF-ve kanë tendencën të kenë një mendim të lartë në lidhje me impaktin e tyre për çështjet sociale (IDN dhe CIVICUS, 2010).

2.5.14 Analiza SWOT e OJF-ve Shqiptare

Organizatat jofitimprurëse që operojnë në Shqipëri përmbajnë një sërë pikash të dobëta dhe të forta, si dhe ndodhen nën efektin e disa kërcënimesh e oportunitetesh. Më poshtë është paraqitur analiza SWOT për këto organizata.

Pikat e Forta

- o OJF-të në Shqipëri janë në përgjithësi të hapura ndaj praktikës së takimeve dhe shkëmbimit të informacioneve, si dhe përfshirjes në rrjete.
- o OJF-të në Shqipëri janë përgjithësisht fleksibël dhe eficientë në përshtatjen me situata.
- o OJF-të kryesisht në qytetet kryesore të vendit, shfaqin kapacitete të mira menaxhuese.
- o Mbulimi i mirë i mediave nga OJF-të e fuqishme.
- o Ulja e varësisë të OJF-ve në Shqipëri nga një donatorët.

Pikat e Dobëta

- o Bashkëpunimi i OJF-ve Shqiptare me qeverinë dhe sektorin privat është në nivele të ulta.
- o Kapaciteti i OJF-ve Shqiptare në nivel lokal për të kryer aktivitetet e tyre, mbetet i dobët.
- o Përgjegjshmëria dhe transparenca tek OJF-të në Shqipëri mbetet problematike.
- o Ritmi i ngadaltë i përpjekjeve të OJF-ve Shqiptare për të diversifikuar burimet e tyre financiare.

- o Mungesë progresi në përmirësimin e infrastrukturës mbështetëse tek OJF-të Shqiptare në zonat e largëta.
- o Planifikimi strategjik nuk aplikohet në OJF-të Shqiptare.
- o OJF-të Shqiptare nuk mund të planifikojnë aktivitetet e tyre organizative përpara se të marrin financime.
- o Vendosja e prioritetit tek donatorët nga OJF-të Shqiptare, ndikon qëndrimet e publikut, i cili është ngurrues për të mbështetur apo për të ofruar vullnetarë në këto OJF.
- o OJF-të në Shqipëri nuk janë në gjendje për të promovuar plotësisht një kulturë të vullnetarizmit
- o OJF-të në qytetet e vogla apo zona rurale kanë mungesë mjetesh dhe në përgjithësi nuk e përdorin teknologjinë e informacionit.

Kërcënime

- o Qytetarët janë skeptikë në lidhje me shoqërinë civile dhe i shohin OJF-të si burim për përfitime financiare.
- o Periudha e tranzicionit në Shqipëri ka krijuar qëndrime individualiste dhe indiferencë ndaj vullnetarizimit.
- o Trajtimi i pabarabartë i OJF-ve nga autoritetet shtetërore në nivel qendror dhe lokal.
- o Dialogu shtet – OJF shpesh trajtohen si instrument formal nga aktorët e qeverisë. Qeveria ka mungesë të procedurave standarte dhe rregullave të detyrueshme për t'u angazhuar në dialog me shoqërinë civile dhe aktorë të tjerë jo qeveritarë kur zhvillojnë masa legislative dhe politike.
- o Shumica e qeverive vendore nuk janë në gjendje për të siguruar mbështetje ndaj shoqërisë civile.
- o Stimujt tatimorë, nuk motivojnë mjaftueshëm sektorin privat për të mbështetur aktivitetin e OJF-ve.
- o Rritje e numrit të OJF-ve në Shqipëri.
- o Largimi i disa donatorëve nga Shqipëria.
- o Mungesa e një strategjie të donatorëve ndërkombëtarë për të mbështetur sektorin e tretë në fazën para anëtarësimit në BE.
- o Kanalizimi i fondeve të donatorëve nëpërmjet qeverisë shqiptare për të mirëmenaxhuar dhe zhvilluar konceptin e qëndrueshmërisë së shoqërisë civile.
- o Mungesa e financimeve për OJF-të Shqiptare në mënyrë të strukturuar dhe të vazhdueshme nga donatorët.
- o Qeveria, donatorët dhe aktorët e tjerë të interesit publik apo privat ende nuk mbështesin sigurimin shërbimeve të caktuara nga OJF-të në fusha të tilla si zhvillimi ekonomik, reforma institucionale, ndërtimi i kapaciteteve administrative dhe mjedisi.

Oportunitete

- o Ligji i ri lejon OJF-të të angazhohen në aktivitete që gjenerojnë të ardhura jo për fitim dhe konsideron mundësinë e lehtësirave tatimore për aktivitete të OJF-ve nga të cilat përfiton publiku i gjerë.
- o Praktikë bashkëkohore në fushën e advokatisë e vënë theksin gjithnjë e më tepër tek advokasia me pjesëmarrje, që do të thotë bashkëpunim, partneritet, koordinim me organizata dhe aktorë të tjerë me interes të përbashkët. Në këtë drejtim vihet re një zhvillim pozitiv brenda sektorit të OJF-ve shqiptare, të cilat janë përfshirë në koalicionë për të promovuar një çështje me interes të përbashkët.

KAPITULLI III

STUDIMET EMPIRIKE DHE MODELI KONCEPTUAL

3.1 Marketingu dhe menaxhimi i markës nga organizatat jofitimprurëse.

Historikisht organizatat jofitimprurëse janë krenuar për faktin e të mos qënurit biznese dhe të qënurit të lirë nga fryma komerciale, duke e konsideruar atë si qëllimin e fundit të tyre (Drucker, 1989). Sidoqoftë për t'u përballur me sfidat me të cilat ato po ballafaqohen dhe për të rritur shanset e tyre për mbijetesë, drejtuesit e organizatave jofitimprurëse janë inkurajuar të aplikojnë procesin e menaxhimit strategjik të biznesit, i cili është zhvilluar nga sektori fitimprurës (Siciliano, 1996). Idea prapa kësaj është që menaxhimi strategjik i biznesit i siguron një organizate aftësinë për të “udhëhequr dhe kontrolluar ndryshimin” që ndodhë në mjedisin e tij (Salipante dhe Golden-Biddle, 1995).

Marketingu është një element integral i menaxhimit strategjik, konceptet dhe praktiket e së cilës besohet të “përshtaten më së miri” nga sektori fitimprurës tek ai jofitimprurës (Billis, 1993; Salipante dhe Golden-Biddle, 1995; Shapiro, 1973). Ky përfundim mund t'i atribuohet faktit që organizatat jofitimprurëse kanë ndërmarrë gjithnjë aktivitetet “marketing” (siç është sigurimi i fondeve nëpërmjet përdorimit të shitjes personale, krijimi i njoftimeve rreth shërbimive publike dhe duke promovuar që të nxisin më shumë njëri-tjetër të përdorin shërbimet e tyre), pavarësisht se ato kanë zgjedhur që të mos e njohin atë si aktivitet “marketing” (Kotler dhe Anderson, 1996).

Sidoqoftë miratimi i plotë i përpjekjes marketing, siç është përcaktuar në literaturën akademike rreth marketingut dhe të aplikuar nga shumë korporata të mëdha e të suksesshme, përfshinë më shumë se sa vetëm taktikat e promovimit (Hasaj dhe Kruja, 2013: 86). Marketingu nuk përcaktohet më thjeshtësi sigures i të mirave dhe shërbimeve të kërkuara në këmbim të fitimit, apo taktikat e promovimit. Fokusi ka kaluar në kënaqjen e dëshirave konsumatore dhe në mënyrë më të përgjithshme, të shërbyerit në mënyrë të ndjeshme nevojave të një shoqërie të veçantë. Kështu që marketingu ka filluar të humbas nga lidhja e saj në kërkim të pandërprerë të fitimit dhe është zhvilluar si një përpjekje filozofike të menaxhimit të një organizate, që ka të njëjtën rëndësi si për ato fitimprurëse dhe ato jofitimprurëse (Sergante, 2009). Suksesi i një organizate varet nga përcaktimi i nevojave e dëshirave të tregjeve të synuara dhe shpërndarja...kënaqja e këtyre tregjeve, në mënyrë më efektive dhe eficiente se sa konkurrentët (Kotler dhe Armstrong, 1994).

Kotler dhe Leavy (1969) ishin të parët që hapën diskutimin mbi rëndësinë e konceptit të marketingut në organizatat jofitimprurëse. Sipas pikpamjes së tyre, marketingu ka aftësinë të rritet përtej rolit të tij si një aktivitet i ngushtë biznesi dhe të marrë një kuptim të gjërë shoqërorë. Autorët e përcaktojnë marketingun si “shërbimi dhe kënaqja e nevojave të njeriut në mënyrë të ndjeshme”.

Pavarësisht përfitimeve që marketingu mund t'i siguroj një organizate jofitimprurëse, ekzistojnë një tërësi ndryshimesh të rëndësishme ndërmjet aplikimit të marketingut në kontekstin fitimprurës dhe atij jofitimprurës, të tilla si objektivat jo-financiare, shërbimet e sjelljet sociale e jo mallra fizike, kontradita midis misionit dhe kënaqjes konsumatore, etj (Lovelock dhe Weinberg, 1990). Në lidhje me konceptin marketing, më e rëndësishmja e këtyre dallimeve është kompleksiteti i madhë i organizatave jofitimprurëse krahasuar me organizatat fitimprurëse. Koncepti marketing

është zhvilluar më shumë për biznese të cilat janë bazuar në transaksione, blerje dhe shitje. Naver dhe Slater (1990) në studimin e tyre gjetën një efekt pozitiv të konsiderueshëm të orientimit të tregut mbi rentabilitetin në të dy bizneset, komerciale dhe jo komerciale. Kjo çoj në konsiderimin që orientimi marketing është i rëndësishëm në çdo mjedis tregu, duke përfshirë marketingun social (Similarly, Kohli, Jaworski dhe Kumar, 1993). Kështu koncepti marketing mund të konsiderohet pa kufij.

Një mjet i rëndësishëm marketing është edhe markimi, të cilin organizatat jofitimprurëse janë duke e konsideruar atë. Koncepti i markimit e përballë organizatat jofitimprurëse me oportunitete të reja, për të përballur konkurrencës dhe për të rritur kontributet e të ardhurat e fituara. Marka ka qënë gjithmonë jetik për promovimin dhe shitjen e produkteve. Al Ries dhe Trout (1994) kanë thënë se marka e mirë është “perceptim, por jo produkt”. Rezultati neto i këtij procesi siguron që të gjithë elementët mbështesin “çfarë marka përfaqëson” dhe perceptimi i dëshiruar është arritur. Pavarësisht nëse është një organizatë e re që po shkon përmes procesit kritik të finalizimit në përcaktimit të deklaratës së misionit, ose një organizatë e maturuar që përpiket për të integruar dhe për të ripërcaktuar imazhin e tij, markimi është një pjesë e rëndësishme e identitetit të një organizate jofitimprurëse (Kruja dhe Hasaj, 2012: 194).

Markimi efektiv është duke u bërë një çështje e rëndësishme për liderat në sektorin jofitimprurës, meqë shumë menaxher të organizatave jofitimprurëse ndjejnë konkurrencën në rritje nga organizata të tjera jofitimprurëse, bizneset fitimprurëse dhe organizata të reja që pretendojnë që ndodhen në kufijtë midis jofitimprurësve, fitimprurësve dhe sektorit publik (Hasaj dhe Krymbi, 2013).

Tregëtarët e sektorit privat shpenzojnë shuma të mëdha në ndërtimin dhe mbrojtjen e markës së tyre. Organizatat jofitimprurëse janë duke kuptuar që ato kanë shumë për të mësuar nga përvojat e sektorit privat (Andreasen, 2008). Prandaj është pak e çuditshme që efikasiteti i menaxhimit të markës në organizatat jofitimprurëse ka siguruar pak vëmendje – meqë zhvillimi konceptual i menaxhimit të markës në sektorin fitimprurës ka përparuar me shpejtësi që në pjesën e fundit të shekullit të XIX (nëntëmbdhjetë) (Lowdhe Fullerton, 1994). Në përpjekje për të trajtuar këtë boshllëk në literaturë, ky studim përbën një përpjekje për kuptuar aplikimin e praktikave të markimit në këtë sektor.

Nëse organizatat jofitimprurëse heqin rolin e tyre të natyrshëm për t’u kujdesur për komunitetin dhe fillojnë të mendojnë me mendjen e një koorporate, shumë shërbime jetike dhe riinvestimet në komunitet do të humbisnin. Kështu që jo çdo kush në sektorin jofitimprurës mendon se theksimi në markimin organizativ dhe pozicionimi është një ide e mirë për organizatat jofitimprurëse (Viki, 2001).

Por pavarësisht kësaj, Kevin dhe Richey (2003), një ekspert në markim, shpjegon që oferta e markuar e një organizate mund të shërbej disa roleve:

- Reflektton një kontribut të veçantë social.
- Përbën një premtim për audiencën e synuar dhe grupet e interesit.
- Reflektton misionin dhe vlerat e organizatës.

Duke identifikuar markën e një organizate jofitimprurëse që ka vlerë të lartë mund të motivoj grupet e interesit të ndryshme për të kontribuar më shumë - të punojnë më shumë, më shumë vullnetarë, të dhurojnë më shumë dhe të përfitojnë një kënaqësi personale nga përfshirja me një institucion kaq të fuqishëm dhe shumë të vlerësuar (Naddaff, 2004).

3.1.1 Marketingu në sektorin jofitimprurës

Duke konsideruar mjedisin shumë konkurrues në të cilën OJF-të bëjnë pjesë, ekonomi në përkeqësim, një rënie në nivelin e donacioneve direkte, një rënie në mbështetjen

qeveritare (Hibbert dhe Horne, 1995) krijojnë sfida në arritjen e misionit, objektivave të këtyre OJF-ve dhe rritë konkurrencën për sigurimin e kontributeve financiare të vullnetarëve (Liao; Foreman dhe Sargeant, 2001). OJF-të kryesisht varen nga burimet që ato sigurojnë nga organe të ndryshme brenda shoqërisë, ku kërkohet marrdhënie të forta mes organizatës dhe këtyre organeve (Bennett dhe Savani, 2004; Hou et.al, 2009). Është e qartë që sektori jofitimprurës ka nevojë për të vepruar në mënyrë më agresive dhe kreative në përpjekje për të tërhequr “donatorë individual dhe korporata, vullnetarë, sponsor dhe partnerë”. Për të arritur këto qëllime, sektori është duke u përpjekur për adoptuar një gamë të gjërë të aktiviteteve marketing dhe koceptesh të zhvilluara në sektorin fitimprurës. Pavarësisht nga madhësia apo rëndësia e sektorit jofitimprurës në të gjitha ekonomitë, vetëm gjatë kohë të fundit OJF-të kanë filluar për të përqafuar konceptin marketing që organizatat fitimprurëse kanë shfrytëzuar për vite (Benett dhe Sargeant, 2005). Shkenca e marketingut ka zhvilluar kaq shumë teknika dhe metoda të suksesshme jo vetëm për të menaxhuar marrdhënien midis organizatave dhe konsumatorëve e furnitorëve, por edhe komunikimin me mjedisin. Kështu, OJF-të për të siguruar më shumë burime dhe të realizojnë misionin e tyre, duke rritur mirëqënien e shoqërisë në aspekte të ndryshme, duhet të përfitojnë nga këto teknika dhe metoda.

Marketingu përfaqëson një filozofi apo përpjekje të menaxhimit, që pozicionon konsumatorin në qëndër të çdo veprimtarie që një organizatë realizon (Sargeant, 2009). Marketingu ndryshe konsiderohet edhe si lufta për pjesë tregu, rritje tregu, rritjen e të ardhurave dhe nganjëherë mbijetesë. Por për të luftuar duhesh të njohësh konkurrentin. Prandaj konkurrenca fillon me njohjen e konkurrentit. Por pavarshisht se në sektorin jofitimprurës shprehet se nuk ka konkurrencë por bashkëpunim, ajo ekziston. Analiza konkurruese nuk kërkon ndonjë aftësi të veçantë përveç dëshirës për të parë botën nga një kënd tjetër (Nilson, 2003). Dijetarët marketing kanë pranuar me kohë potencialin e transferimit të koncepteve dhe filozofive kyçe tek sektori jofitimprurës (Kotler dhe Levy, 1969). Efektet e reklamës, orientimi drejtë tregut dhe marketingu i marrdhënieve në organizatat jofitimprurëse kanë qënë ndër çështjet që gjatë kohëve të fundit shqyrtohen nga studjues në këtë fushë (Caruana et al, 1998; Marchand dhe Lavoie, 1998; Voss dhe Voss, 2000). Pavarësisht nga dobitë e marketingut konceptualisht dhe funksionalisht, kërkuesit kanë gjithashtu paralajmëruar kundër mbipërdorimin e marketingut në mjedise jotë zakonshme (Hutton, 2001). Që kur Kotler dhe Levy's (1969) bënë thirrje për të zgjeruar konceptin marketing, studjues në sektorin jofitimprurës kanë ekzaminuar një sërë çështjesh të tilla si çmimi, konkurrenca, cilësia e shërbimit, promocioni, kënaqësia konsumatore dhe marketingu i marrdhënieve (Cousins, 1990; Marchand dhe Lavoie, 1998; McLean, 1994). Dijetarët marketing kanë gjithashtu kërkuar për të eksploruar natyrën e orientimit drejtë tregut brenda kontekstit jofitimprurës dhe marrdhëniet e saj me performancën e organizatës (Caruana, Ramaseshan dhe Ewing, 1997; Gainer dhe Padanyi, 2002).

3.1.2 Markimi nësektorin jofitimprurës

Marka nuk është një shpikje e kohëve të fundit dhe jo marketingu i një artikulli luksi. Ajo është i vjetër sa edhe vetë i shkruari dhe është aq i nevojshëm sa çdo element tjetër në një organizatë, të tillë si individë apo aktivitete tregtare. Në origjinë një markë ishte thjeshtë një shenjë e krijuesit. Për të identifikuar se kush e kishte krijuar produktin, “markon” të mirën me emërin e krijuesit. Vetë fjala “markë” e ka origjinën nga një fjalë Skandinave. “Zjarri” ishte i njëjtë me fjalën markë dhe marikimi qëdo të thoshte të vulosësh diçka me zjarrë, ashtu siç ishte bërë me bagëtitë në “Përrëndimin e Egër” – “Wild West (Nilson, 2003).

Markat e para ishin krijuar për çdo njeri, ose së paku kështu konkludohet. Marka e parë ka qënë Egjyptiane, që i përket periudhës 3200 para lindjes së Krishtit dhe është gjetur pranë një dengu me rroba dhe një ibriku me verë. Këto Hiroglife nuk ishin vetëm të parat marka, por gjithashtu përbëjnë shkrimet e para të gjetura ndonjëherë (Nilson, 2003).

Në mesin e viteve nëntëdhjetë, studjuesit sugjeruan që organizatat jofitimprurëse ishin duke nën përdorur një nga asetet e tyre më të fuqishme, markën e tyre (Tapp, 1996), ato e kanë të nevojshme të markojnë veten e tyre më fuqishëm (Roberts-Wray, 1994). Një tendencë në favor të menaxhimit aktiv të markës është edhe rritja e pasigurisë të perceptuar nga shumë njerëz dhe rënia e rëndësisë së familjes. Ngarkesë më e lartë, më pak aktivitete në komunitet dhe më shumë jetë qyteti, janë vetëm disa nga faktorët që drejtojnë shumë individë të kenë një rreth shoqërorë më të ngushtë se më përpara. Ndoshta më shumë të njohur por pak miq. Në të kaluarën shumë punonjës besonin që ato do kishin një pozicion pune për gjithë jetën me punëdhënësin e tyre. Nuk është përfundimisht vërtetuar që punonjësit ndryshojnë punën po aq shpesh sot se nga siç ishin mësuar, ndodhet një ndjënje pasigurie për punën në shumë organizata. Në aspektin privat, kemi një rritje paralele të divorceve me bashkëjetese informale, qëka influencuar gjithashtu për të ndjerë më pak i sigurtë. Nevoja për të pasur dikë për t'i besuar është duke u rritur në mënyrë të qëndrueshme: si rezultat rrjedhë nga kjo, që marka e besuar është jo vetëm e rëndësishme, por diçka që disa njerëz mund t'a kërkojnë (Nilson 2003).

Shumë përkufizime të ndryshme ekzistojnë në lidhje markën: që mund të gjenden tek Hankinson dhe Cowking (1995), *Sutherland dhe Canwell* (2004). Disa përkufizime adoptojnë përpjekje të përgjithshme si:

- *Lewis* (1991); një markë është një ndjenjë besimi dhe pritjeje rreth në produkti (apo shërbimi) të cilat e bëjnë atë të rëndësishëm dhe të veçantë.
- *Hankinson dhe Cowking* (1995); një markë mund të përshkruaj perceptimet dhe eksperiencat totale rreth një produkti, një shërbimi, një organizate apo një organizate jofitimprurëse. Perceptime dhe përvoja të tilla mund të grupohen bazuar në dy dimensionet: funksionale, çfarë markë bën dhe simbolike, çfarë marka përfaqëson.
- *Sutherland dhe Canwell* (2004); një markë është një emër, term, simbol ose projektim (ose një kombinim i tyre) i cili ka si qëllim për të identifikuar produktin apo shërbimin e një shitësi apo një grup shitësish. Një emër marke shërben për të dalluar një produkt nga konkurrentët e tij të shitjes.
- *Andreasen* (2008); një markë mund të simbolizoi një produkt, një shërbim, apo vetë organizatën.

Në mënyrë tipike, marka është përfaqësuar nga emëri, logoja, slogan, ngjyra apo kënga, apo nga kombinimi i këtyre. Megjithatë, elementi më themelorë ndoshta është emëri, për shkak të faktit që fjalët mund të mbahen mend (çfarë do të thotë), me shkrim (si është shkruar), me gojë (si tingëllon) dhe vizualisht (si duket kur paraqitet grafikisht). Si Meech (1996) pohon në kontekstin e imazhit të korporatës; “Më shumë se çdo gjë tjetër, zgjedhja e emërit është kuptimi simbolik i identifikimit”.

Hankinson (2000) shpjegon se si marka funksionon dhe ajo klasifikoi dy funksionet e saja: “markat përmbajnë attribute funksionale (çfarë marka bën) dhe ato kanë vlerë simbolike (çfarë marka përfaqëson)”. Kapferer (1997) realizoi në dallim të rëndësishëm ndërmjet markave, apo identitetit specifik të markës dhe imazhit. Ai shprehet se imazhet janë pasqyrim dhe perceptim në lidhje me një produkt, një organizatë apo një shërbim. Imazhi është mënyra se si njerëzit dekodojnë çdo sinjal që

emetohet nga një produkt apo shërbim. Kjo është ajo çfarë merret nga aktorët e interesit. Nga ana tjetër marka fokusohet nga ana e dërguesit (Kapferer, 1997). Ato përfshijnë një vizion apo qëllim të veçantë që synojnë që të jenë të ndryshme, unike dhe i përheshëm. Ato gjithashtu përfshijnë një sërë vlerash që mbështet organizatën apo shërbimin me të cilën aktorët e interesit mund t'a identifikojnë dhe të angazhohen (Hankinson, 2002; Saxton, 2002). Ndryshe nga imazhi, marka mund të konsiderohet dhe përdoret si një burim strategjik (Urde 1999) për të siguruar avantazhe të qëndrueshme konkurruese. Shumë studjues nga të dy sektorët komercial (Kapferer, 1997; De Chernatony, 1999; Aaker dhe Joachimsthaler, 2000) dhe sektorit jofitimprurës (Tapp, 1996; Hankinson, 2000; Saxton, 2002) theksojnë rolin e markës në komunikimin e vlerës, kuptimit, qartësisë dhe vazhdueshmërisë.

Duke pasur parasysh funksionin e markës të trajtuar më lartë, ajo mund të shërbejë në disa qëllime të rëndësishme për OJF-të. Së pari, ato përmirësojnë potencialin e OJF-ve për sigurimin e burimeve dhe kanë një efekt pozitiv mbi sigurimin e kontributit vullnetarë dhe donacioneve. Së dyti, një shoqërim pozitive e lidhur me markën jofitimprurëse mund të zhvillohet në mendjen e njerzve, prandaj produktet dhe shërbimet e OJF-ve bëhen më të pranueshme nga shoqëria dhe nevojtarët. Për më tepër, markat e fuqishme funksionojnë gjithashtu si një bazë për të krijuar programe dhe shërbime të reja që do të shërbejnë nevojtarve (Voeth dhe Herbst, 2008). Si rezultat, OJF-të mund të zgjerojnë gamën e tyre të aktiviteteve, të cilat do të kontribuojnë në mirëqënien e shoqërisë. Aaker (1996) sugjeron gjithashtu që “emëri i markës, vetedija e markës, besnikëria e markës, cilësia e perceptuar dhe marka dalluese e shoqatës, janë karakteristika të rëndësishme për markë të fortë”. Prandaj, OJF-të duhet të kryejnë aktivitete që mbështesin dhe zhvillojnë krijimin e një emëri market të fortë. Për konsumatorët marka ushtrojnë tre funksione: “një qëllim informues, një qëllim të reduktimit të riskut dhe një qëllim imazhi. Kështu, ata sigurojnë besimin e publikut që i ndihmon ato që të përmbushin misionet e tyre me sukses. Një besim më i lartë ndaj markës rezulton në një nivel të lartë i pasurisë së markës, do të thotë markë e fortë (Laidler-Kylander and Simonin, 2009).

Iniciativa e markimit është përdorur edhe në fusha të tjera përveç sektorit jofitimprurës, për shembull markimi i qyeteteve për të tërhequr investime (Hankinson, 2001), markimi i muzeve (Caldwell, 2000) dhe i artit (Caldwell dhe Coshall, 2002), apo edhe për të tërhequr vizitorë drjetë një destinacioni. Ajo çfarë është e përbashkët për secilë nga këto fusha është menaxhimi aktiv i perceptimeve si për të prekshmen dhe të paprekshmen (Saxton, 2002), në mënyrë që të komunikojnë mesazhe të qëndrueshme dhe koherente ndaj aktorëve të interesit (Hankinson, 2000).

Kompani të mëdha jofitimprurëse janë duke kontraktuar firma për vlerësimin e markës, për të përcaktuar ekzaktësisht vlerën në dollar të markës së tyre. Një nga më të njohurat OJF është Habitat for Humanity, e cila ndërmorri vlerësimin e parë të markës në vitin 2001. Kjo vlerë ishte e barazvlefshme me USD 1.8 bilion, në atë kohë e barazvlefshme me kompaninë Starbucks (Hankinson, 2001).

3.1.3 Orientimi drejtë markës në sektorin jofitimprurës

Hankinson (2000) përkufizon orientimin drejtë markës si “masa në të cilën organizata e konsideron vehten si një markë”. Sipas një përkufizimi më të gjërë “orientimi drejtë markës i referohet masës në të cilën strategjia marketing dhe aktivitetet janë fokusuar në markën e jofitimprurëse, që synojnë të forcojnë dallueshmërinë nga organizatat e tjera jofitimprurëse dhe ndërtimi i vetëdijshmërisë ndaj organizatës”. Urder (1999) përkufizoi orientimin drejtë markës si “një përpjekje në të cilin proceset e organizatës rrotullohen rreth krijimit, zhvillimit dhe mbrojtjes së identitetit të markës në një

bashkëveprim të vazhdueshëm me klientët e synuar me qëllimin për të arritur avantazhe të qëndrueshëm konkurruese në formën e markës”. Kjo përfshinë edhe të menduarit dhe stinë menaxhimi që vendosë markën në qendër të organizatës. Një organizatë jofitimprurëse e orientuar drejtë markës ka të bëjë me krijimin e vlerave që kënaqë njerzit në nevojë. Hankinson (2000) sugjeron se orientimi drejtë markës është i lidhur me mentalitetin dhe stilin e menaxhimit. Në organizata që vlerësojnë markimin, marka është kryesori për organizatën. Ndërkohë Aaker (1996) parashtron se “idiologjia e orientimit drejtë markës duhet të transformohet në veprime, i cilë është zbatimi marketing”.

Studjuesit e kanë parë menaxhimin e markës nga disa prespektiva të ndryshme. Disa kanë marrë një pasqyrim më të gjërë të procesit të menaxhimit të markës (Kapferer 2001; Keller 1998; Park et al 1986), ndërsa të tjerët janë fokusuar në element specifik. Këto mund të grupohen në katër tema të dallueshme: krijimi i një identiteti unik marke, strukturimin e portafolit të markës, menaxhimin e komunikimit të markës dhe monitorimi i vlerës së markës (Aaker, 1991; Berthon et al, 1999; De Chernatony dhe Riley, 1998; Keller, 2000). Duke u fokusuar në secilin nga këto aspekte, një organizatë është në gjendje të monitoroj në mënyrë efektive perceptimet konsumatore ndaj markës, identifikon nëse pozicioni i kësaj marke përputhen me vizionin e tyre të markës dhe nxitë strategji që përforcojnë besimet pozitive ndaj markës ose të ndryshojnë perceptimet negative. Mundësitë e zhvillimit në të ardhmen mund të identifikohen dhe të realizohen vlerësime të vlerës relative të një marke në mendjen e konsumatorëve. Në këtë mënyrë, organizatat mund të krijojnë marka që në të vërtetë krijojnë lidhje emocionale me grupet e interesit dhe i shpërndanë atyre përfitime të prekshme e të paprekshme që ato dëshirojnë. Në fund të fundit, kjo do të çojë drejtë zhvillimit të markave të forta dhe një përmirësim në performancën e organizatës (Raporti i Kartës së Markës të Keller’s, 2000).

Ky punim kërkon të zhvilloj një matës përgjithësues të OJF-ve të orientuara drejtë markës (OMJF). Mund të përcaktojmë OMJF-në si një proces organizativ i gjërë të gjenerimit dhe mbajtjes e një kuptimi të përbashkët të markës që ofron vlerë superior për aktorët e interesit dhe performancë më të lartë nga organizata. Prandaj OMJF reflekton fokusin e një organizate mbi aktivitete e brendshme dhe të jashtme të nevojshme për të ndërtuar dhe mbështetur market e forta në treg. Një filozofi e tillë mund të ndihmojë një organizatë në krijimin e njohurive të ndërsjellta mbi markën me grupet e interesit dhe të përfytyroj përfitimet që një markë e fortë mund të sigurojë.

3.1.4 Markimi i brendshëm dhe i jashtëm

Tradicionalisht, markat janë përqëndruar në njohjen e konsumatorëve të jashtëm ose grupeve të interesit dhe pastaj kënaqur nevojat e tyre specifike, një proces i njohur si markim i jashtëm (Hankinson, 2004). Kjo është reflektuar në përkufizimin e markës e cila jo vetëm kërkon që të analizoj pjesët përbërëse të markave, por kanë theksuar gjithashtu nevojën për t’iu adresuar audiencave specifike apo tregjeve të synuara (Hankinson dhe Cowking, 1995). E zakonshme për shumicën e përkufizimeve, është theksimi i idesë që marka përfaqëson një koleksion e të prekshmes (atributet funksionale) dhe të paprekshmes (vlerave simbolike) kombinimi unik i të cilave i krijon mundësinë konsumatorve të jashtëm apo grupeve të interesit për të dalluar një markë nga një tjetër (Hankinson, 2004). Përsëherë, një markë bamirësie të tillë si Kryqi i Kuq mund të përcaktohet funksionalisht në termat çfarë ka bërë, “një ofrues kryesor vullnetarë e ndihmës emergjente për njerzit më në nevojë, në çdo vend të botës” dhe simbolikisht në termat të vlerave që ajo qëndron, “paanshmëri”, “neutralitet”, “njerëzimit”, pavarësisë”, “shërbimit vullnetarë”, “unitete” dhe “universalitet”.

Kolektivisht këto komponente përbëjnë markën e Kryqit të Kuq. Markimi i brendshëm, nga ana tjetër është njëkoncept relativisht i ri, është një pasojë e natyrshme e interesi në rritje në marketingun e brendshëm (Ahmed dhe Rafiq, 2002). Fokusi i saj është mbi punonjësit dhe veçanërisht në mënyrën se si punonjësit përjetojnë eksperiencën e markës (Hankinson, 2004).

Pjesa më e madhe e literaturave vjen nga sektori fitimprurës. Për shembull, Free (1999) argumenton se ekziston “ një nevojë për të përqafuar një strategji më të gjërë për të shpërndarë markën” – domethënë “marketingu i brendshëm i markës” në të cilin punonjësit përkthejnë vizionin e markës në veprime dhe sjellje të përditshme. De Chernatony dhe Segal-Horn (2001) pranojnë se nëse vlerat e organizatës janë për t’i realizuar, punonjësit duhet të kuptojnë këto vlera dhe ti realizojnë ato siç duhet. Allen (2000) thekson rëndësinë e pranimi të vlerave organizative, krijimi i një mirëkuptimi që ndajnë të gjithë. Studimi empirik i Rucci et al. (1998), Kotter and Heskett (1992) dhe Thomson et al. (1999) shprehen se angazhimi ndaj markës i punonjësve mund të rezultojë në një performancë më të mirë. Hankinson (2002) gjithashtu gjen një lidhje në mes të angazhimit ndaj markës dhe performancës në studimin e saj të orientimit drejtë markës. Menaxherët për mbledhjen e fondeve që paraqesin një nivel të lartë të orientimit drejtë markës janë në gjendje që të gjenerojnë një nivel superior të të ardhurave vullnetare krahasuar me menaxherët për mbledhjen e fondeve me nivel të ulët të orientimit drejtë markës. Praktika e markës është pika në të cilin marka bëhet e vërtetë. Nëse marka e brendshme nuk është e saktë, atëherë as edhe marka e jashtme nuk mund të jetë e saktë. Ju nuk mund të keni njërin pa tjetrën. Nuk mund të zgjidhet në mes të dyjave (Hankinson, 2004).

3.1.4.1 Markimi i brendshëm

Marka është menduar si mjet që sjell njerzit sëbashku për një qëllim të përbashkët. Marka mund të konsiderohet si një qendër rreth të cilës punonjësit mund të grumbullohen (De Chernatony, 2001). Ajo i vendos njerzit sëbashku nëpërmjet kuptimit të përbashkët të asaj se çfarë ka qënë OJF-ia dhe vlerat që ajo mbartë dhe vepron si një “strukturë”, kështu që punonjësit dijnë si të sillen dhe se si të tjerët do sillen kundrejt tyre. Kjo në këmbim, siguron besnikërinë e menaxherëve të nivelit të lartë ndaj organizatës jofitimprurëse, që shoqërohet me një nivel angazhimi nga ana e tyre, që rrallë mund të gjendet në organizatat fitimprurëse. Markimi i brendshëm unifikon forcat punëtore rreth një qëllimi të përbashkët, duke vepruar si katalizator për ndryshim dhe duke kontribuar në profesionalizimin e sektorit jofitimprurës. Markimi i brendshëm duhet të punoj sëbashku me markimin e jashtëm (Hankinson, 2004).

Në kontekstin operativ, konsiderohet që drejtori i marketingut dhe i komunikimit përbën përgjegjësin më të përshtatshëm për menaxhimin e markës. Është ai ose ajo që ka më shumë gjasa që të kenë njohuri të detajuar dhe kuptimin mbi markën, në përgjithësi dhe në veçanti. Drejtorat e marketingut dhe i komunikimit janë menduar kryesisht përgjegjës për imazhin e jashtëm të markës dhe promocionin e tij ndaj aktorëve të jashtëm të interesit. Ato shpesh emërohen në mënyrë specifike për këtë punë. Por përse i përket markimit të brendshëm, linja e përgjegjësi është më pak e qartë. Megjithatë mendohet që menaxherët e nivelit të lartë konsiderohen përgjegjës për markën në nivel korporate apo individual. Në nivel korporate, marka duhet të reflektoi të gjithë organizatën (Whyte dhe Poynter, 1990) që siguron qëndrueshmëri dhe legjitimitetit; Marka është në pronësi të të gjithë organizatës. Por në nivelin individual është përgjegjësi e çdo anëtarit të nivelit të lartë të menaxhimit, për të paraqitur angazhimin ndaj markës me ekipin e tyre të veçantë të specialistëve funksional si: stafi

i teknologjisë së informacionit, stafit të menaxhimit të burimeve njerzore, e kështu me rradhë.

Menaxherët e niveleve të larta janë të përfshirë në një sërë aktivitete të prekshme dhe të paprekshme të tillë si përcaktimi i “misionit”, “qëllimit”, “vlerave”, “parimet themelore”, “sjelljet të pritshme”, “praktikave menaxheriale”, “shpirti” dhe “ndjenja” e mjedisit të punës të një jofitimprurëse. Në mënyrë kolektive ky “grup perceptimesh, të ndërgjegjshëm apo të pandërgjegjshëm”, mishëroi organizatën jofitimprurëse. Menaxherët e nivelit të lartë pranojnë se se një term i tillë si fjala “markë” do mund në mënyrë të dobishme të përqafojë të gjitha këto kuptime dhe kështu paraqet një prespektivë të brendshme të organizatës (Hankinson, 2004).

Eksplorimi i paketës totale të paprekshmëve sugjeron që përbërësit e markimit të brendshëm janë më komplekse se sa markimi i jashtë, i përbërë nga katër komponentët themelorë, nga të cilët vetëm dy prej të cilave janë ato të përkufizimit klasik të markës (Hankinson dhe Cowking, 1996; De Chernatony, 1998; Aaker dhe Joachimsthaler, 2000). Elementët që përshtaten përfshijnë komponentin funksional, i cili përbën atë çfarë organizata realizon, qëllimin, misionin dhe komponentin simbolik, i cili përfshinë atë për të cilin organizata ekziston, vlerat që e karakterizojnë jofitimprurësen (Hankinson, 2000). Faktori i tretë lidhet me sjelljen menaxheriale (Free, 1999) se si vlera e markës të organizatës është përkthyer në sjellje praktike. Komponenti i katërt nënkupton një element eksperimental, të ngjashëm por jo të njëjtë me komponentët eksperimental të identifikuar në markimin e shërbimeve në sektorin fitimprurës (De Chernatony dhe Segal-Horn, 2001; Hankinson, 2004). Këto katër komponentë funksional, simbolik, sjelljes dhe eksperimental përfaqësojnë prespektivën e menaxhimit të markimit të brendshëm.

Në mënyrë domethënëse, menaxherët duhet t’i japin shumë rëndësi markimit të brendshëm po aqsa markimi i jashtëm, duke sugjeruar, për më tepër që të dy mund të shikohen si dy anët e të njëjtës monedhë, kjo njëlloj markimi të bashkuar që siguron menaxherëve qëndrueshmëri në të gjitha pikat e ndërveprimit. Për këtë arsye menaxhimi duhet të siguroi një përgjegjësi të përbashkët si nga personeli i departamentit të marketingut dhe ato jo të marketingut, për të komunikuar markën të dy aktorëve të interesit të brendshëm dhe të jashtëm. Kështu mund të shohim një lidhje midis asaj çfarë bëhet jashtë dhe brenda organizatës (Hankinson, 2004).

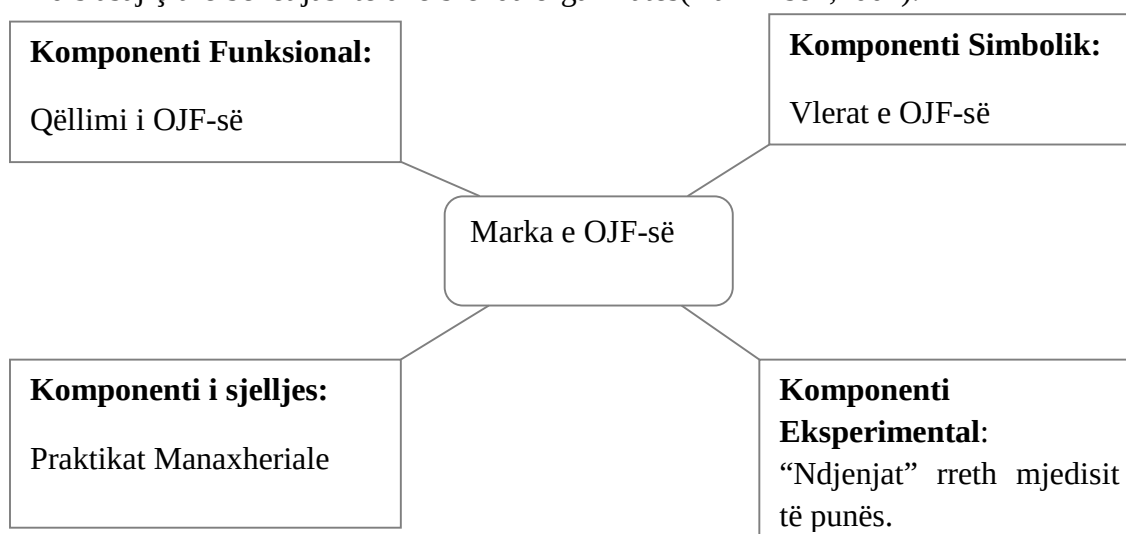


Figure 3.1 Prepektiva e markimit të brendshëm në organizatat jofitimprurëse.

Burimi: Hankinson (2004:90).

3.1.5 Aktorët e interesit në sektorin jofitimprurës dhe markimi.

Në ndryshim me bizneset tregtare, ku audienca e tyre kryesore përbëhet nga konsumatorët, organizatat jofitimprurëse duhet të kushtojnë vëmendje për të paktën katër publikeve; klientëve, donatorëve, vullnetarët dhe qeverisë, të paraqitur në figurën 3.2. Kështu, sfida kryesore për jofitimprurëset është të ndërtojnë për vehten e tyre një imazhë që në mënyrë të shpejtë dhe efektive komunikon një informacion të rëndësishëm rreth organizatës secilit prej këtyre grupeve. Nga ana tjetër, ky komunikim duhet të përshtatet, pasi secila nga këto audiencë me siguri ka nevoja të ndryshme. Por gjithashtu ekziston nevoja për qëndrueshmëri të përgjithshme, kështu organizata nuk duhet të përfaqësoj vlerat bazë të ndryshme për grupe të ndryshme. Marka përfaqëson një lloj “deklarate përmbledhëse” që i mundëson jofitimprurëset për të folur me të gjitha audiencat me një mesazhë që është i qëndrueshëm në shpirtë. Edhe më shumë se kaq, marka gjithashtu shërben për të shprehur identitetin e organizatës në mendjen e donatorëve individual, klientëve dhe vullnetarëve. Dhe kështu ato formojnë bazën për zhvillimin e marrdhënieve të qëndrueshme emocionale midis individëve dhe jofitimprurësës me të cilën bazhkëveprojnë. Për audiencën e donatorëve, marka ndihmon të përcjellë shpirtin e saj se çfarë OJF-ia kërkon të arrij. Marka krijon garancinë që fondet e dhuruara do të përdoren në përputhje me standartet që janë përcaktuar me kohë. Në një botë ku apeli për bamirësi janë të shumta dhe garantojnë pak, kjo është një tipar veçanërisht i dobishëm. Organizatat jofitimprurëse që zhvillojnë një markë të fuqishme e kanë më të lehtë për të tërhequr fonde nga publiku i gjërë, ato janë gjithashtu në gjendje për të gjetur korporata partnere më të gatshme për bashkëpunim për shkak të thjeshtësisë me të cilën ato paraqesin vlerën e tyre (Dees, 1998).

Marka është e dobishme për vullnetarët dhe punonjësit e OJF-së për arsye të njëjta. Njerëzit preferojnë që t’i bashkohen organizatave jofitimprurëse që i ndihmojnë ato që të përmbushin objektivat dhe pritjet e tyre personale. Përdorimi i një marke të fortë e mundëson jofitimprurësen për të komunikuar më lehtësisht përfitimet e të punuarit me ato, duke e bërë më të lehtë për vullnetarët dhe punonjësit potencial për të gjetur organizatën më të përshtatshme për t’u bashkuar.

Padyshim që ekzistojnë kënaqësi lidhur me punën apo të bërit vullnetarizëm për një organizatë që është njohur mirë në shoqëri. Për aq kohë sa marka ndihmon të ndërtohet këtë lloj njohje, jofitimprurëset që e kanë atë do jenë më të preferuara se ato që nuk e kanë. Për klientët një markë e njohur përfaqëson një garanci për cilësi dhe një deklaratë të filozofisë që thekson produktet dhe shërbimet që ofron. Për më tepër, ajo lehtëson vendimin e tyre në lidhje nëse përdorin apo jo shërbimin në varësi të besimit që ato kanë krijuar me organizatën në fjalë. Ka edhe grupe të tjera më pak të njohura që mund të përfitojnë nga zhvillimi i markës të OJF-së. Pala e tretë si pagueuse (për shembull prindërit që paguajnë tarifën e shkollimit për fëmijën e tyre), ato nuk përfitojnë në mënyrë direkte nga informacioni, garancia apo prestigji që një markë ofron. Megjithatë interesi në performancën e insitutit në të cilën ata kanë një lidhje simbolike apo emocionale nënkupton suksesin e markës dhe të organizatës në krijimin e vlerës për këto individ. Shumë nga ky publik kanë një efekt në markën e jofitimprurësës me të cilën ato janë të lidhur. Organizatat janë ndonjëherë për natyrën e punonjësit apo vullnetarët që ato mbajnë. Për shembull, Green Peace është një organizatë jofitimprurëse e njohur gjërësisht si organizatë e aktivistëve rebel ndaj çështjes të mjedisit por jo të dhunshëm. Imazhi e saj është e formuar nga ajo e vullnetarëve të saj- ekologjist të dedikuar që realizojnë protesta ndërmjet të ligjshmes dhe trazira kriminale. Marka e Green Peace, është e ndikuar shumë nga veprimet e

këtyre individëve dhe në mënyrë të veçantë nga aktet e dukshme dhe të paraqitura në media që ato kryejnë në emër të kauzës së tyre. Për këtë arsye shigjetat në figurën 3.2 janë ndërtuar në dy drejtime, që të reflektojnë ndërvlerësisht e konsiderueshme ndërmjet publikut të organizatës jofitimprurëse dhe OJF-së.

Në mënyrë të qartë një organizatë jofitimprurëse mund të siguroj shumë përfitime nga krijimi i një markë të fuqishme. Sfida e tyre është të balancoj nevojat dhe pritje e publikut të ndryshëm, që shpesh ndryshojnë nga njëra tjetra. Në përpjekje për të zhvilluar identitetin e markës, organizata jofitimprurëse duhet të vlerësoj reagimet e mundshme të secilit grup dhe të zhvilloj apelime që i adresohet nevojave të tyre. Zgjedhje mund të realizohet në përputhje me rëndësinë relative të secilit grup (Ritchie, Swami dhe Weinberg, 1999: 28).

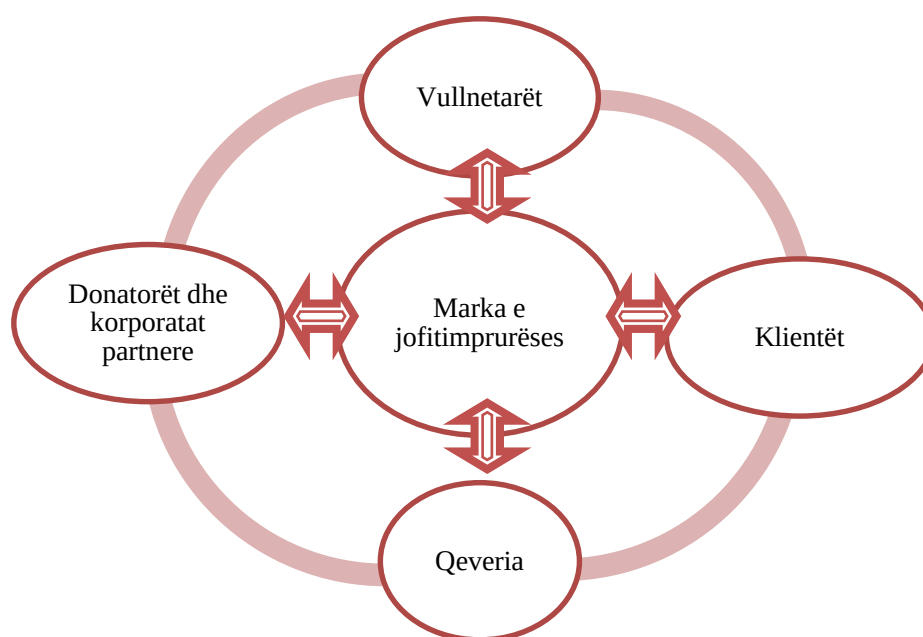


Figure 3.2 Rrezja e balancuar e markimit të organizatave jofitimprurëse.

Burimi: Ritchie, Swami dhe Weinberg (1999: 28).

3.1.6 Avantazhet dhe disavantazhet e markimit

3.1.6.1 Avantazhet e markimit

Marka ka evoluar nga fillimet e saja si një pjesë e paketimit të një produkti, në statusin e saj aktual si një komponent kyç i strategjisë të një organizate. Sot menaxhimi i markave konsiderohet si “arti dhe themeli i marketingut” (Kotler, 1997). Ajo çfarë është njohur prej kohësh është se marka siguron përfitime strategjike për organizatat që e përdorin atë, por kontributii plotë i tij po njihet vetëm tani (Ritchie, Swami dhe Weinberg, 1999). Por me të vërtetë krijimi dhe mirëmbajtja e një marke është një proces që kërkon shumë përpjekje dhe kohë. Kostot që i bashkangjiten këtij procesi ngrenë pyetjen nëse është e dëshirueshme, apo ndoshta e përshtatshme për organizatat jofitimprurëse t’i drejtojnë burimet e kufizuara financiare dhe njerëzore ndaj zhvillimit të markës. Drejtimi i fondeve të bamirësisë ndaj ndërtimit të markës do të thotë reduktim i parave të disponueshme për realizimin e programeve dhe shërbimeve. Pavarësisht këtyre shqetësimeve, shumë organizata jofitimprurëse konkludojnë që, është

në favor të tyre për të përdorur strategjinë e markimit. Lind pyetja pse atëherë organizatat jofitimprurëse përdorin markën? Edhe pse arsyet variojnë nga situata në situatë, Ritchie, Swami dhe Weinberg (1999) sugjerojnë që ekzistojnë gjashtë arsye kryesore:

Së pari: ndryshe nga organizatat fitimprurëse, organizatat jofitimprurëse duhet ti apelojnë publikut të ndryshme, jo vetëm konsumatorëve. Zhvillimi i një marke është një mjet eficient për të komunikuar vlerat e organizatës secilit nga këto të publikut.

Së dyti: organizatat jofitimprurëse shpesh ofrojnë shërbime për të cilat cilësia është e dosmosdoshme, por e vështirë për t'u verifikuar. Marka e kombinuar me statusin e një organizate jofitimprurëse, sigurojnë garanci që ofruesi është i denjë për besim, duke reduktuar pasigurinë që mund të përzëjnë larg të dy klientët dhe donatorët (Weisbrod, 1988).

Së treti: prespektiva afatgjatë që karakterizon shumicën e organizatave jofitimprurëse pasqyron procesin e gjatë në ndërtimin e markës. Kështu, objektivat dhe planifikimi i jofitimprurësve janë në favor ndaj krijimit të një markete fortë.

Së katërti: për shkak të statusit të tyre si bamirësi, jofitimprurëset zakonisht kanë një vështrim hetues nga publiku se sa firmat private. Krijimi i një marke të fortë kontribuon në zhvillimin e emrit të mirë që mund të mbroj jofitimprurësen nga trillet e çdo ditshme të opinionit publik.

Së pesti: markat ofrojnë një siguri rreth cilësisë dhe qëndrueshmërisë, element këto që janë të vështira të vlerësohen përpara se të konsumohet produkti. Duke ofruar një siguri të tillë, marka lehtëson zhvillimin e besimit reciprok midis ofruesit dhe përdoruesit- veçanërisht e rëndësishme kur ka kosto të larta që lidhen me zgjedhjen e gabuar. Marka luan një rol të rëndësishëm strategjik për ofruesin e të mirave dhe shërbimeve. Në mënyrë specifike, ato bëjnë të mundur që organizata të diferencoj oferten e tyre në mendjen e konsumatorit. Ky diferencim përbën bazën për një mardhënie të qëndrueshme me konsumatorin, krijimin e avantazheve konkurruese (Ritchie, Swami dhe Weinberg, 1999). Një markë e fortë ndihmon në ruajtjen në vetëdije të organizatës në mendjen e donatorëve dhe vullnetarëve potencial, duke rritur kështu gjasat për të tërhequr burimet e pakta.

Së gjashti: organizatat jofitimprurëse përgjithësisht vuajnë nga fenomeni “i imazhit të kthyer” në të cilin perceptimi i publikut ndaj një organizate jofitimprurëse përcaktohet nga imazhi mesatarë i të gjithë organizatave të ngjashme. Markimi ndihmon organizatat jofitimprurëse për të ndërtuar një pozicion të veçantë për veten e tyre në mendjen e publikut, duke parandaluar imazhe negative të organizatave të tjera duke ndikuar kauzën e tyre.

Siç është vënë re, një imazh marke e fortë dhe i qëndrueshëm mbanë premtimin e vlerës reale të organizatës jofitimprurëse. Brenda organizatës, ajo rritë punën e stafit dhe vullnetarëve duke i siguruar atyre simbol të rolit të tyre dhe misionit. Jashtë organizatës marka mund të sigurojnë donatorët dhe klientët që organizata është i besueshëm. Ndërkohë që imazhi i markës është një fenomen që ndodhet në mendjen e publikut kryesorë, manifestimi i tij fizik është mjeti me të cilin organizata mund të përcjellë këtë imazh.

3.1.6.2 Disavantazhet e markimit

Deri tani janë trajtuar faktorët që nxisin OJF-të për të përdorur markën. Megjithatë strategjia e markimit është e lidhur me një numër rreziqesh, disa prej të cilave janë unike për organizatat jofitimprurëse, që e bën vendimin për adoptimin e tyre më të rrezikshme. Sipas Ritchie, Swami dhe Weinberg (1999) këto aspekte negative mund të jenë të frikshme në të vërtetë dhe sugjerojnë se markimi mund të jetë një përpjekje jo e

duhur për organizatat që janë jo në gjendje dhe të gatshme për të menaxhuar riskun në të atë që janë përfshirë.

A. Riskun e të dukurit shumë 'komercial'. Siç është vënë në dukje, marka ka qënë sferë e organizatave komerciale. Kjo ka bërë që shumë praktikues marketing të konsiderojnë markën në termat e aftësisë së tij për të rritur fitimin. Nuk është e çuditshme që qëndrimet e publikut janë të përziera. Marka është konsideruar, nga njëra anë si një burim i rëndësishëm i garancisë dhe sigurisë në një treg të pasigurtë. Nga ana tjetër ato janë parë si sipërfaqësorë dhe që rrisin koston e një produkti, pa rritur vlerën e funksionalitetit të tij. Edhe pse shumica se OJF-ve që po përdorin markën janë të motivuar nga qëllime fisnike, ato mbajnë rrezikun e të paraqiturit shumë komercial. Kur audience kryesore mendojnë se kjo ka ndodhur, ato kanë gjasa të mendojnë se organizata jofitimprurëse nuk ndryshon shumë nga bizneset e zakonshme. Pasojat e një zhvillimi të tillë mund të shkojnë nga problematike në katastrofike. Donatorët dhe qeveritë mund të ndalojnë mbështetjen financiare, vullnetarët mund të refuzojnë që të mbështesin nëpërmjet punës së tyre dhe klientët do të shkojnë drejtë atyre organizatave që i shohin më altruiste. Proçesi zakonisht është gradual dhe në mënyrë ironike ka tendencë të ushtroj presion mbi OJF-në që të sillet më shumë se si firmë e sektorit privat, duke u pakësuar burimet, nxitë atë për të mbuluar shumë nga këto kosto nëpërmjet imponimit të tarifës për përdorues.

B. Angazhimi i burimeve: Siç është theksuar, ndërtimi dhe mbajtja e një marke të suksesshme është një sipërmërrje e kushtueshme. Ajo fillon dhe nuk ndalet me investime të konsiderueshme që nga fillimet, zhvillimin dhe lançimin e tij. Përpjekje të vazhdueshme njerëzore dhe financiare janë të nevojshme për të ruajtur vetëdijen e markës dhe për të forcuar pozicionin e saj në mendjen e publikut. Kjo kërkon gjithashtu kohë për të siguruar që shërbimet, eksperiencat e vullnetarëve dhe përfitimet e donatorëve janë në përputhje me pozicionimin e markës. Mund të jetë gjithashtu e nevojshme për të ridizenjuar materialet informuese dhe promocionale, reklamën, uniformat dhe simbolet e tjera organizative. Shpesh kërkon trajnimin e personelit, për t'i mbështetur ato me informacione që mund ti duhet atyre për të përmbushur premtimet e bëra nga marka. Për më tepër, shpenzime të tjera do të ekzistojnë në monitorimin e perceptimit dhe qëndrimet e publikut kundrejt markës me kalimin e kohës, për të siguruar që këto përpjekje janë duke siguruar efektin e dëshiruar. Për disa organizata, zhvillimi i markës nuk mund të jetë përdorimi më i mirë i parave, kohës dhe përqendrimit të tyre, sidomos kur këto janë të pakta dhe kërkesa për shërbime është e lartë. Në terma të thjeshtë përfitimet nga markimi mund të mos justifikojnë shpenzimet.

C. Nevoja për justifikimin e vazhdueshëm të përdorimit të markës: Edhe kur menaxherët besojnë që zhvillimi i markës është një investim i mençur, aktorët e tjerë kryesorë mund të mos pajtohen. Shpërndarja e burimeve është shpesh subjekt debatesh të forta brenda OJF-ve dhe justifikimi për shpenzimet e realizuara në lidhje me markën shumë kohë e energji. Ky problem mund të jetë veçanërisht i rëndë kur çështja financiare shqyrtohet në mënyrë të rregullt nga një numër i gjërë përfaqësuesish të aktorëve të interesit. Duke përshkruar debate të tilla si problem mund të jetë disi ç'orientuese.

Diskutimi i qartë i prioriteteve financiare të OJF-së është një komponent i rëndësishëm i menaxhimit të përgjegjshëm dhe shërben si një kontrollues i vlefshëm kundër shpenzimeve të kota e të papërshtatshme. Menaxherët kompetent dhe të përgjegjshëm gjykojnë se zhvillimi i markës është i këshillueshëm për një OJF, por përballat me kundërshtimet prej lojtarëve më influencë të cilët kundërshtojnë nocionin e markës.

D. Marka si bartëse e “sëmundjeve ngjitëse”: Një nga aftësitë e markës është aftësia e tyre për të bashkuar shërbime, njësi dhe vende gjeografike të ndryshme nën një flamur të vetëm. Në rrethana normale, kjo është shumë e dobishme meqë nga ajo përcillet një imazh më profesional dhe i koordinuar, e siguron që reputacioni i të tërë organizatës do të përfitoj nga suksesi i çdo pjese të saj. Por efektet mund të jenë po aq dramatike kur lajmi është negativ. Marka pastaj vepron si shpërndarëse e ‘infeksionit’ duke inkurajuar audiencën kryesore për të ‘pikturuar’ të gjitha aspektet e organizatës me të njëjtën “furçë të errët”. Ndoshta shembulli më i mirë për këtë fenomen prej skandalit financiar, kur pasojat nga një problem teje të lokalizuar është shpërndarë nga lidhja me emra të njohura marke. Një rast i tillë ka ndodhur në Shtet e Bashkuara të Amerikës në vitin 1992, kur u zbulua se William Aramony presidenti i United Way of America ishte i përfshirë në nepotizëm, duke përdorur donacionet për bamirësi për të financuar shpenzimet e tij personale dhe transferimi i fondeve ndaj organizatave me të cilat ai ose zyrtar të tjerë kishin interesa financiare. Pasojat nga ky skandal ishte i shpejtë, kontributi i United Way pësuan rënie për herë të parë që nga koha e Luftës së Dytë Botërore (Guskind, 1993). Rënia ishte në disa degë të OJF-së më e madhe se 20%, pavarësisht nga fakti që secila zyrë ishte e pavarur dhe me vullnetarë lokal. Çmimi financiar dhe reputacioni i paguar nga këto zyra lokale ishte më të vërtet tronditëse, kjo ofron një mesazh të fuqishëm për të patur kujdes për çdo organizatë që mbanë një markë ombrellë.

E. Keqkuptimi i imazhit të markës: Nga vetë natyra e OJF-ia duhet të përcjellë një imazh të fuqishëm të organizatës dhe vlerave për të cilat ato ekzistojnë. Në rastin e OJF-së, një markë mund të përfaqësoj jo vetëm organizatën por kauzën sociale që kërkon të promovoj. Kjo nuk është në përgjithësi problem kur kauza përfshijnë zbutjen e vuajtjeve njerëzore apo shërimin e sëmundjeve. Por kur objektiva është më pak universale dhe vlerat themelore janë pak të mbështetura, marka mund të bëhet një simbol rreth të cilës kundërshtarët e kauzës mund të mblidhen. Nën rrethana të tilla, organizata që përdorë markën mund të bëhet objekt i armiqësisë dhe shtypit negativ. Shembulli më i përshtatshëm është i OJF-së National Rifle Association (NRA). NRA është njohur si avokati kryesorë i të drejtës për mbajtjen e armëve lirshëm në Shtete e Bashkuara të Amerikës dhe krenohet si një ndër markat më të fuqishme pa qëllim fitimi në atë shtet. Pozicioni i saj ishte i qartë, i ndërtuar për të siguruar audiencën kryesore me një sensë të fortë të organizatës për liberalizimin e armëve të zjarrit. Po me të njëjtën qartësi ishte edhe përdorimi i emrit të NRA-së si një metaforë për problemet që lindnin nga armëmbajtja e lirë të tilla si krimet brenda qyteteve apo kryengritësit militant në Montana dhe Texas. Për avokatët e kontrollit të armëve NRA përbën një shembull të dështimit.

Disa nga këto avantazhe dhe disavantazhe të markimit të OJF-ve, janë paraqitur ne figurën 3.3.

Pse Po?	Pse Jo?
✓ Përbën pozicionim të qëndrueshmë nda publikut të ndryshëm.	✗ Duket shumë komercial.
✓ Sinjalizon cilësi dhe besueshmëri.	✗ Devijon burimet nga ai i sigurimit të shërbimit.
✓ Siguron një prespektivë afatgjatë.	✗ Kërkon përpjekje për të justifikuar përdorimin e tij.
✓ Ngre profilin e organizatës.	✗ Rritë riskun ereputacionit.
✓ Mbron nga konkurrenca.	✗ Keqkuptimi i imazhit të markës.

Figura 3.3 Avantazhet dhe disavantazhet e markimit.

Burimi: Ritchie, Swami dhe Weinberg (1999:30).

3.1.7 Përdorimet e markës

Organizatave jofitimprurëse e përdorin markën kryesisht për:

Forcimine vetëdijes: Forcimi i njohjes të markës të organizatës jofitimprurëse është me shumë rëndësi. Shumë i rëndësishëm por jo vendimtarë, është edhe ngritja e vetëdijes të asaj se çfarë me të vërtetë OJF-të ka bërë (Hankinson, 2000).

Sigurimin e Fondeve: Menaxherët e OJF-ve janë shumë të vetëdijshëm që konkurrenca për fonde është gjithnjë e më intensive. Markat janë parë si një mjet për të përcjellë mesazhe të shkurtëra dhe të mprehta donatorëve potencial të organizatave relativisht komplekse, të cilat në fund të fundit lehtëson procesin e zgjedhjes për ato (Doyle, 1989). Kështu përdorimi i markës siguron fonde shtesë për organizatat jofitimprurëse.

Rekrutimi i stafit/ vullnetarëve: Menaxherët e OJF-ve shprehen se shumica e njerëzve pëlqejnë që të punojnë për organizata ku ekziston një harmonizim intelektual ndërmjet organizatës dhe vetes së tyre, atë që Keunig (1995) e konsideron si “angazhim reciprok”. Marka që komunikojnë personalitetin e tyre qartë dhe në mënyrë të qëndrueshme, mundëson stafin që të përshtatë vlerat e tyre me ato të OJF-së.

Kultura e përfshirjes: Marka mund të luaj rol në vendosjes të njërëzve sëbashku, si një “ngjitës” (Whyte dhe Poynter, 1990). Ndoshta, ato organizata jofitimprurëse që mbajnë vlerat e tyre, janë vendosur mirë në këtë “zamë ngjitës”. Ai gjithashtu argumenton në favor të ndryshimeve të mëdha në strukturën organizative bazuar në përfshirje të departamenteve, struktura të integruara të drejtuara nga marka.

Ndërtimi i besimit: Ndërtimi i besimit, përmes rritjes së ekspozimit ndaj markës, mundëson OJF-të për të folur me autoritet dhe besueshmëri mbi një gamë të gjërë çështjesh. Për shembull, çështja e “fëmijëve të ushtarëve” mund të diskutohet më me besueshmëri nga zyrtarët e OJF-së “Save the Children” se nga politikanët, ekspert ndërkombëtarë apo anëtarë të interesuar të publikut.

Roli edukativ; Menaxherët e OJF-ve e kuptojnë që markat e fuqishme janë pozicionuar mirë për të informuar, edukuar dhe në disa raste, në ndryshimin e opinionit publik. Në këtë qëllim, “pakot” informative të markës, me materiale të shtypura apo elektronike janë zakonisht të disponueshme dhe çojnë më tej personalitetin e markës të jofitimprurësve.

Udhëheqësit moral; Të gjithë menaxherët e OJF-ve e kanë perceptuar rolin e tyre në ndryshimin e shoqërisë. Menaxhimi i një marke të forta, rrënjësor në vlerat e markave

të fuqishme me një personalitet marke të njohur, vendos menaxherët në një pozicion të fortë për të argumentuar shkakun për ndryshim. Për shembull, markat e forta të bamirësisë ishin të vendosura për të ushtruar presion parlamentarë në çështje të interesit të tillë si mirëqënia e kafshëve, abuzimi ndaj femijëve dhe çështjet e mjedisit. Ato kishin gjithashtu njohuri të specializuara për të hartuar ligje të përshtatshme për çështjen e tyre. Për të marrë këtë rol, OJF-të e kanë të nevojshme për të demonstruar qëndrimet e tyre nëpërmjet vlerave të markës së tyre (Hankinson, 2000).

3.1.8 Komunikimi i markës të OJF-së

Organizatat jofitimprurëse e njohin rëndësinë e komunikimit të markës për të arritur një audiencë më të gjërë. Ato komunikojnë markën e tyre në një shumëllojshmëri mënyrash, vizualisht me anë të mesazheve kryesore dhe në sjelljen e aktorëve të interesit.

- Komunikimi vizual

Këto ishin shpesh format më të zhvilluara të komunikimit të markës dhe përfshijnë emër dhe logo, mbulimin e mediave, dyqanet e bamirësisë, faqet e internetit dhe materialet e printuara. Një logo e një marke e ndërtuar më kujdes, për shembull mund të komunikoj vlerat e një marke.

Mbulimi i medias është provuar që të jeta e rëndësishme shpesh për OJF-të lokale se sa ka qënë për jofitimprurëset e madhësisë së mesme apo të mëdha, edhe pse mbulimi i mediave ishte më tepër rajonale se sa kombëtare. Nxitja e marrdhënieve pozitive me mediat është konsideruar një detyrë të rëndësishme për menaxherët.

Dyqanet e bamirësisë janë vlerësuar që të jenë rreth 6000 dhe Oxfam-in që është lideri i tregut duke zotëruar 860 prej tyre. Shumë dyqane të bamirësisë shesin rroba të dorës së dytë të dhuruara nëpërmjet vullnetarëve që nuk janë të trajnuar, në një mjedis të shitjes me pakicë që është i rëndësishëm apo i lënë pas dore. Në mënyrë të qartë si një komunikues i markës, disa dyqane bamirësie i ka munguar mundësitë për të komunikuar vlerat pozitive të markës. Megjithatë, Oxfam-i ishte e para OJF që hapi një dyqan bamirësie dhe ishte ndër të parët për të ndërmarrë një ridizenjim të dyqaneve të tij. Ai është dedikuar për riorganizimin e të gjithë eksperiencës së blerjes në termat e menaxhimit të tij profesional, një gamë më e gjërë produktesh përfshihen në markën e tij “tregëti e lirë” dhe një mundësi që konsumatorët për të marrë materialet e tyre promocionale rreth Oxfam-it.

Komunikimi nëpërmjet faqes web është një formë e re e përdorur nga OJF-të. Ato menaxhohen në mënyrë profesionale, i konsideruar një mjet inovativ i komunikimit më një audiencë më të gjërë dhe të re në moshë. Organizatat jofitimprurëse të mëdha dhe të mesme në madhësi e konsiderojnë faqen web si një mjet komunikimi për të ardhmen, me aftësinë për të angazhuar dhe bashkëvepruar me aktorët e tyre të ndryshëm të interesit në një varietet çështjesh si edukimi, informimi, rekrutimi i stafit dhe mbledhjen e fondeve.

Komunikimi me itranet gjithashtu është duke u bërë shumë popullorë, sidomos për OJF-të ndërkombëtare të cilave u nevojitet një komunikim i shpejtë dhe efektiv në kriza të tilla si ajo e luftës në Kosovë apo tragjedia në shtetin e Turqisë si rezultat i termetit.

Materialet e shtyura përfshijnë raportet vjetore, revista mbështetëse, reklamat, postimi i fletë palosjeve dhe shtypi të cilit i mungojnë shpeshherë shfaqje vizuale në këto materiale të printuara (Hankinson, 2000).

Mesazhet kryesore

Shumë organizata jofitimprurëse përdorin slogane që pozicionojnë markën në mënyrë funksionale dhe simbolike në sektorin jofitimprurës. Shembuj sloganesh janë:

“Kthimi i shkencës në shpresë” (shoqata “Imperial Cancer Research Fund”),

“Trajtimi i disavantazheve duke kuptuar potencialin e njërzve” (shoqata “VSO”-Voluntary Service Overseas).

“Njerëz që jetojnë në harmoni me natyrën” (shoqata “WWF”-World Wildlife).

Slogane të tilla komunikojnë në mënyrë të zgjuar. Ato përqëndrojnë vëmendjen në zemër të markës. Këto slogane shpesh u zgjeruan në një seri mesazhesh, të ngjashme me fjali rreth markës së një produkti. Ato përfshijnë që të dyja mesazhe simbolike dhe funksionale, më efektive e cili mban një ton zëri të qëndrueshëm; për shembull, agresive për fushatat e bamirësisë, dashamirësi për jofitimprurëset e mjekësisë/shendetësisë dhe shkencore për organizatat e mjedisit. Masazhet e suksesshme, duhet të jenë të adaptueshme sidomos në kontekstin ndërkombëtarë ku projekte të ndryshme të ndihmës, për shembull mund të kërkojnë përpjekje të ndryshme. Çfarë është kryesore, megjithatë, është që toni dhe gjuha mund të reflektoi në mënyrë të qëndrueshme, vlerat kryesore të markës të OJF-së.

Përfshirja e që të dyjave sloganit dhe mesazheve kryesore është shpesh një fjali misioni me shumë fjalë. Shpesh, duket sikur fjalia e misionit dështon për të komunikuar për të qënë i paharrueshëm. Ato ishin shpesh të padukshme dhe i pakapshëm intelektualisht. Kjo përfaqëson një oportunitet i humbur për të komunikuar shumë aspekte komplekse të markës jofitimprurëse (Hankinson, 2000).

3.1.9 Model Konceptual i Propozuar

Bazuar nga rishikimi i literaturës, modeli konceptual i paraqitur në figurën 3.4 do të përdoret për të matur orientimin drejtë markës dhe rezultatet në performancën organizatave jofitimprurëse. Ky model është ndërtuar duke u bazuar nga dimensionet e propozuara në lidhje me orientimin drejtë markës nga **Hankinson(2001); Ewing dhe Napoli (2005), Daw dhe Cone (2011)** ndërsa dimensionet në lidhje me matjet e performancës nga **Urban Institute and The Center for What Works (2006); Candler dhe Dumont (2010); Napoli (2006)**.

Pas analizimit të dimensioneve të sugjeruar nga Hankinson (2001); Ewing dhe Napoli (2005), Daw dhe Cone (2011) u arrit të propozohet disa dimensione të reja që masin orientimin drejtë markës të organizatave jofitimprurëse. Këto dimensione nuk janë asgjë tjetër por kombinimi i atyre të sugjeruar në studimet e theksuara më lartë, e pikërisht ato janë: perceptimi i markës, komunikimi i brendshëm dhe i jashtëm i markës, vlera strategjike e markës, menaxhimi i markës.

Studimet nga ku është bazuar edhe ndërtimi i dimensioneve të reja të orientimit drejtë markës janë ndër të paktat studime që kanë arritur të identifikojnë dimensione që reflektojnë orientim drejtë markës të një OJF-je. Kjo mund të ndodhin edhe nga fakti që orientimi drejtë markës akoma sot konsiderohet një koncept i ri për këtë sektorë.

Nga shyrtimi i literaturës është evidente që orientimi drejtë markës influencon ndjeshëm në performancën e organizatës jofitimprurëse. Hankinson (2001b); Noble, Sinha dhe Kumar (2002) shprehet që organizatat që drejojnë veprimet dhe praktikat e tyre menaxheriale drejtë zhvillimit, marrjes dhe përmirësimin e markës së produkteve dhe shërbimeve ka shanse për të përjetuar një përfitim pozitiv në performancë.

Studjuesit janë konfuz në kërkimin e rezultateve të performancës të organizatave jofitimprurëse. Ajo mbetet një çështje vërtetë e komplikuar meqë është akoma ka paqartësi se si ajo duhet matur. Ndryshe nga firmat fitimprurëse, rezultati i

organizatave jofitimprurëse është i paqartë dhe i vështirë për t'u vëzhguar. Kështu nëpërmjet teorisë të sugjeruar nga Urban Institute and The Center for What works (2006); Candler dhe Dumont (2010) dhe Napoli (2006), do kërkohet të vlerësohet performanca e organizatave jofitimprurëse në Qarkun Shkodër.

Struktura e rezultateve të përbashkëta për të matur performancën e organizatave jofitimprurëse u zhvilluar nga Insituti Urban dhe Qendra e Punës (2006) dhe një strukturë e dytë gjithëpërfshirëse e përbërë nga 90-qeliza, e zhvilluar nga Candler dhe Dumont (2010). Kjo strukturë është ndarë në dy boshte në atë horizontal “Për Cfarë” dhe boshtin vertikal “Kujt”. Boshti “Për Çfarë” është ndarë në komponentët pasojë (*performancë*) dhe komponentët procedurial (*proçes*). Në boshtin “Për Çfarë” ato përfshijnë “kapitalin social” dhe “ndikimin e politikave” si element të pasojave dhe “legjitimiteti” si një element procedurial. Për sa i përket boshtit “Kujt”, Candler dhe Dumont (2010) bëjnë dallimin mes anëtarëve, klientëve, përfituesit indirekt, publiku i gjërë, etj. Ndërsa Napoli (2006) sugjeron dy matës subjektiv të performancës së organizatës, të cilët lidhen me aftësinë e organizatës për t'i shërbyer aktorëve të interesit më mirë se sa konkurrentët dhe arritja e objektivave afatshkurtëra e afatgjata.

Ky model i ri i paraqitur në figurën 3.4, është një model i cili do përdoret për të paraqitur hipotezat e ngritura në këtë studim.

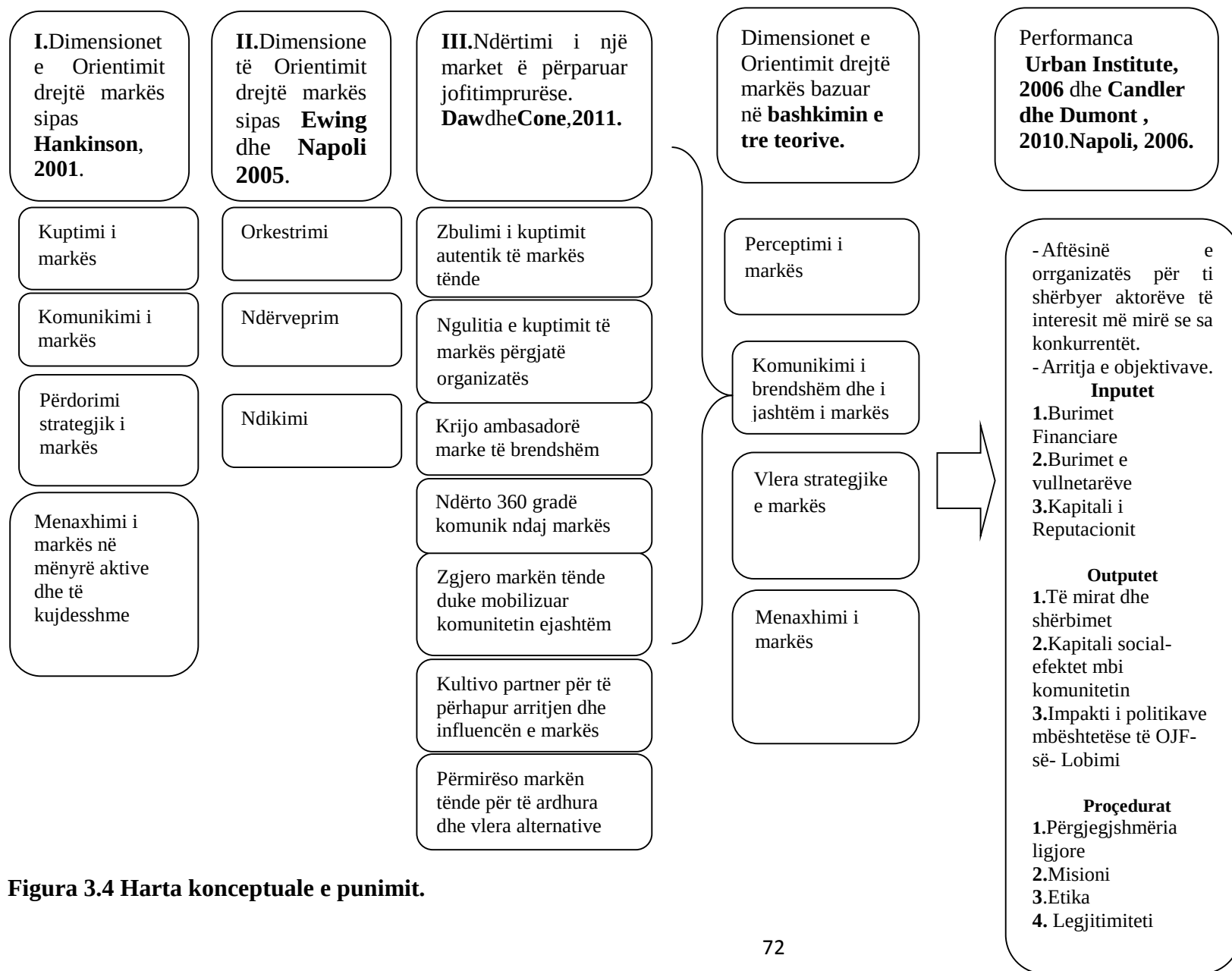


Figura 3.4 Harta konceptuale e punimit.

Për të ndërtuar model teorik për këtë studim dhe gjithashtu për të evidentuar dimensionet e menaxhimit të markës në një OJF, ka ndihmuar referimi në disa studime ku nga ato është ai i ndërmarrë nga Hankinson (2000, 2001b, 2002).

3.1.9.1 Modeli i sugjeruar nga Hankinson

Duke njohur rëndësinë e markimit për sektorin jofitimprurës Hankinson (2000, 2001b, 2002) shqyrtoi natyrën e orientimit drejtë markës në këto organizata. Gjetjet e saja sugjerojnë se menaxherët me një nivel të lartë të orientimit drejtë markës, janë më në aftë për të influencuar të tjerët për të pasur qëndrime pozitive ndaj markës, për të kthyer përkushtimin ndaj markës në praktika manaxheriale dhe janë më të aftë për të mbledhur para nga burimet vullnetare. Studimi i Hankinson është sigurisht një hap i rëndësishëm përpara në të kuptuarin e natyrës dhe qëllimit të orientimit drejtë markës në sektorin jofitimprurës. Megjithatë duhen theksuar besueshmëria dhe vlefshmëria e të dhënave të siguruar nga Hankinson nuk është demonstruar.

Hankinson (2001), duke u bazuar në rezultatet e rishikimit të literaturës dhe intervistave në thellësie evidentoi katër dimensione të cilat mund të reflektojnë konceptet dhe praktikën e markimit në sektorin jofitimprurës.

Këto elemente janë:

1. Kuptimi i markimit në terma të çfarë ai bën, kauza e bamirësisë dhe vlerat e besimit që përfaqëson.
2. Komunikimi i markës.
3. Përdorimi i markës si një burim strategjik për arritur një sërë objektivash organizative.
4. Menaxhimi i markës në mënyrë aktive dhe të kujdesshme.

1. **Kuptimi i markës:** Dimensio i parë i evidentuar nga Hankinson (2001) është kuptimi i markës. Kjo i referohet një analizë sistematike të markës në termin të atributëve të tij funksionale, kauza e saj të bamirësisë dhe vlerës të saja simbolike, bindjet e saja (Hankinson dhe Cowking, 1993, 1995). Shumë menaxher të organizatave jofitimprurëse kanë rënë dakort që të konsiderojnë organizatën e tyre si markë dhe për këtë ato e shohin shumë të rëndësishme analizimin se si aktorë të ndryshëm të interesit të organizatës kuptojnë vlerën që ajo përfaqëson. I rëndësishëm për t'u ndërmarrë ishte kontrolli i markës në mesin e aktorëve të interesit, duke përfshirë këtu punonjësit, donatorët, jo donatorët, gazetarët, përfaqësuesit e qeverisë e kështu me rradhë. Ndonjëherë kontrolli zbulon një personalitet "jo i qartë" marke, me aktorë të ndryshëm të interesit që e perceptojnë markën në mënyra të ndryshme (Hankinson, 2001).

2. **Komunikimi i markës:** Një dimension tjetër i evidentuar nga Hankinson (2001) është rëndësia e komunikimit të OJF-së me publikun e gjërë. Procesi i markimit, i krijon mundësi organizatave komplekse të komunikojnë rreth organizatës së tyre në mënyrë të thjeshtë dhe efektive, nëpërmjet komunikimit të vazhdueshëm të një sërë vlerash thelbësore (Roberts-Wray, 1994; Tapp, 1996; Hankinson, 2000). Vlera të tilla në mënyrë të veçantë diferencojnë një organizatë jofitimprurëse nga të tjerat dhe lehtëson procesin e vendim-marrjes të donatorëve që dëshirojnë të kontribuojnë ndaj një OJF-je të veçantë. Komunikimi i markës mund të realizohet në më shumë se në një formë. Ajo mund të jetë vizuale, për shembull emëri i saj dhe logoja, faqja web, materialet e printuara, etj. Komunikimi i markës mund të thuhet që të jetë një komponent jetësor i procesit të markimit, duke përdorur markën si një burim strategjik (Hankinson, 2001). Tapp, (1996) thekson rëndësinë e përdorimit të markës për të komunikuar mesazhe komplekse, në një kohë të shkurtër dhe në mënyrë të thjeshtë,

në mënyrë që të “siguroi fonde”. Roberts-Wray, (1994) thekson rëndësinë e zgjedhjes të kanalit të duhur të komunikimit i cili është në përputhshmëri me reputacionin dhe personalitetin e markës. Saxton, (1994) argumentoi që mesazhe të ndryshme mund të përdoren për aktor të ndryshëm të interesit, siç është media, vullnetarë dhe politikanë.

Lindsay dhe Murphy (1996), paraqitën ndryshimin e opinionit publik nëpërmjet ndërtimit të një personaliteti marke më tërheqëse dhe të rëndësishme për organizatat jofitimprurëse. Grounds dhe Harkness (1998) identifikuan vlerën e markës dhe theksuan rëndësinë e komunikimit të saj ndaj një publiku të gjërë.

3. Përdorimi strategjik i markës: Dimension i tretë i evidentuar nga Hannkinson (2001) është përdorimi strategjik i markës. Ekziston një njohje e kufizuar sipas literaturës akademike rreth përdorimit të markës si një burim strategjik. Këto studime përfshijnë Tonkiss dhe Passey (1999), Gaskin (1999) theksuan nevojën për OJF-të për të ndërtuar besimin nëpërmjet aplikimit të teknikës së markimit. Por nga ana tjetër ekziston një angazhim më i madhë i menaxherëve të OJF-ve për të përdorur markën e tyre në mënyrë strategjike, veçanërisht si një paraqitje të asaj se çfarë marka është, kauza e OJF-së, çfarë ajo përfaqëson dhe vlerat e saja (Hankinson, 2001). Menaxherët e këtyre OJF-ve mund të komunikojnë një sasi më të madhe informacioni në mënyrë të qartë e të vazhdueshme nëpërmjet lidhjes dhe kuptimit që një markë, i ofron organizatës. Menaxherët e OJF-ve gjithashtu përdorin markën për të ndihmuar në rekrutimin e stafit dhe vullnetarëve, duke u vazhduar në atë që duhet të ekzistoj një përshtatje reciproke e vlerave në mes të stafit dhe markës së OJF-së, kështu që mund të tërheqin tipat e përshtatshëm të personave për të punuar. Nevoja për një përshtatje reciproke të vlerave, gjithashtu është i rëndësishëm për OJF-të kur individët apo korporatat fitimprurëse harmonizojnë vlerat e tyre me ato të organizatave jofitimprurëse. Nëse përshtatja është mjaft e ngushtë atëherë një donacion ka shumë gjasa që të ndodhë (Hankinson, 2001).

4. Menaxhimi i markës në mënyrë aktive dhe të kujdesshme: Dimension i katërt i evidentuar nga Hannkinson (2001) është menaxhimi i markës në mënyrë aktive dhe të kujdesshme. Një vëmendje e paktë i është kushtuar menaxhimit të markës të OJF-ve në literaturën akademike, që reflekton faktin që marka dhe menaxhimi i tij janë relativisht koncepte të reja në sektorin jofitimprurës. Sidoqoftë menaxhimi i markës duhet të menaxhohet në mënyrë aktive. Shumica e menaxherëve të OJF-ve nuk e konsiderojnë menaxhimin e markës si një përgjegjësi kryesore, ato theksojnë pamjaftueshmëri mbështetje nga niveli më i lartë dhe mungesë të burimit kohë e financiare për të marrë një rolë më proaktiv.

OJF-të nuk e konsiderojnë menaxhimin e markës si një përgjegjësi për punonjësit e kontaktit dhe as që kërkojnë shumë mbështetje nga brenda organizatës. Identifikohet se konservatizmi nga nivelet e larta i menaxhimit të një OJF-je është një pengesë e rëndësishme për të përfshirë ide dhe teknika të reja, veçanërisht nga ato prej eksperiencave jotregëtare të menaxhimit, që e konsiderojnë rolin e tyre si mbrojtës të kauzës të bamirësisë dhe financimit të tyre, se sa tregtuesit e një produkti konkurrues (Hankinson, 2001).

Si rezultat, disa marka jofitimprurëse kanë mbijetuar me pakujdesi. Nga ana tjetër, disa menaxher jofitimprurësesh konsiderojnë organizatën e tyre si markë dhe angazhohen në praktikën e menaxhimit të markës, megjithatë në mënyrë të fragmentuar përgjatë viteve. Megjithatë, ato shpesh ndihen të izoluar në mënyrën e të menduarit dhe angazhimeve në praktikën e markimit. Ato mendojnë që përpjekjet e tyre po pengohen

nga një mungesë e përgjegjësisë organizative për markën, kështu që menaxhimi i markës është bërë pjesë dhe pa koordinim qëndrorë (Hankinson, 2001).

Për të ndërtuar model teorik për këtë punim dhe gjithashtu për të evidentuar dimensionet e menaxhimit të markës në një OJF, ka ndihmuar studimi i ndërmarrë nga Ewing dhe Napoli (2005).

3.1.9.2 Modeli i sugjeruar nga Ewing dhe Napoli

Studjuesit Ewing dhe Napoli (2005) ndërtuan një matës të fuqishëm psikometrik të orientimit drejtë markës të OJF-ve, të cilën ato e përcaktojnë si procesi organizativë i gjenerimit dhe mbajtjes të një kuptimi të njëjtë të markës që ofron vlerë shtesë ndaj aktorëve të interesit dhe performancë superiore për organizatën. Kjo është në të njëjtën linjë me Hankinson (2000) e cila konceptoi orientimin drejtë markës në OJF si vendosja e markës në qendër të procesit vendimarrës të një organizate dhe fokusimi në aktivitete të brendshme e të jashtme, të nevojshme për të ndërtuar dhe mbështetur një markë të fortë në treg. Aktivitete të tilla i përkasin menaxhimit të identitetit, arkitekturës, komunikimit dhe vlerës së markës (Aaker dhe Joachimsthaler, 2000; De Chernatony dhe Riley, 1998; Keller, 1993, 1999; La Foret dhe Saunders, 1994). Nga ky këndvështrim orientimi i markës në organizatat jofitimprurëse sipas Ewing dhe Napoli (2005) shihet si një strukturë multidimensionale e përbërë nga tre komponentë si orkestrimi, ndërveprimi dhe ndikimi.

1. **Orkestrimi:** Dimension i parë të evidentuar nga Ewing dhe Napoli (2005) është orkestrimi. Orkestrimi vlerëson aftësinë;

Së pari: për të zbatuar aktivitetet e integruara marketing që do të mundësojnë përcimin e një mesazhi marke të qëndrueshme ndaj aktorëve të brendshëm dhe të jashtëm.

Së dyti: krijimi i një portafoli marke të mirë strukturuar i cili kuptohet nga stafi.

Kjo siguron që grupi i menaxhimit të markës vepron në mënyrë koherente dhe ndërmarrin aktivitete që mbështesin identitetin e dëshëruar të markës (Hankinson, 2001b; Harris dhe De Chernatony, 2001; Keller, 2000), i cili ndihmon për të ndërtuar një markë të fortë me kalimin e kohës (Shocker, Srivastava dhe Ruekert, 1994). Markat e forta kanë tendencë për të qënë më elastike ndaj sulmeve të konkurrentit dhe mund të kontribuojnë pozitivisht tek punonjësit e linjës së poshtme (Aaker, 1991; Aaker dhe Jacobson, 1994; Keller, 1993, 1998).

2. **Ndërveprimi:** Dimension i dytë të evidentuar nga Ewing dhe Napoli (2005) është ndërveprimi. Ndërveprimi merret me matjen e shkallës në të cilën një organizatë përdorë reagimet e tregut për të krijuar dhe shpërndarë vlerë superiore ndaj aktorëve të interesit. Ashtu si homologët e tyre komercial, një ndër sfidat për organizatat jofitimprurëse është që të siguroi që një markë mbetet e rëndësishme ndaj aktorëve kryesorë të interesit (Keller, 2000), ndërsa mbajnë identitetin bazë të markës (Hankinson, 2001a). Komponenti i ndërveprimit në OMJF sigurojnë një tregues të ndjeshmërisë të një organizate ndaj ndryshimit të kushteve të tregut dhe nevojave konsumatore, e aftësisë të saj për të shpërndarë vlerë shtese marke aktorëve të tyre të interesit.

Kënaqja e pritjeve të aktorëve të interesit rezulton nga aftësia e organizatës për të gjeneruar intiligjencë tregu, shpërndarja e informacionit anëtarëve të rëndësishëm të organizatës dhe më pas implementimi i strategjive që sigurojnë një përgjigje të shpejtë dhe fleksibël kërkesës të tanishme dhe të ardhme të tregut jofitimprurës (Ignacio et al, 2002). Kjo i mundëson organizatave për të krijuar një burim të qëndrueshëm avantazhit konkurruese (Olden, Roggenkamp dhe Luke, 2002) dhe më mirë e pozicionuar për të

arritur objektivat e tyre afatgjata apo afaktshukurtëra organizative (Balabanis, Stables dhe Phillips, 1997). Ndërveprimi i gjërë ndërmjet organizatës jofitimprurëse dhe aktorëve të saj të interesit, ka të ngjarë të çojë në ofrimin e shërbimeve më të mira, e cila përfundimisht do të rrisë performancën e organizatës.

3. Ndikimi: Dimensioni i tretë i evidentuar nga Ewing dhe Napoli (2005) është ndikimi. Ndikimi matë nëse një organizatë kupton qëndrimet apo ndjenjat ndaj markës të aktorëve të interesit dhe më e rëndësishmja çfarë ato pëlqejnë apo nuk pëlqejnë rreth markës (Ewing dhe Napoli, 2005). Sipas Ewing dhe Napoli (2005), është evidentuar të ekzistoj një lidhje ndërmjet qëndrimeve pozitive ndaj markës dhe besnikërisë së markës. Si e tillë është e rëndësishme që organizatat të konstatojnë nivelin e “pëlqyeshmërisë së markës” dhe të identifikojnë cilat aspekte janë më pak apo më shumë të preferuara nga aktorët e interesit. Kjo mund të ketë një impakt në sjelljen e mëvonshme të aktorëve të interesit dhe në fund të fundit në performancën e organizatës (Baldinger dhe Robinson, 1996; Bendapudi et al, 1996; Webb et al, 2000).

3.1.9.3 Modeli i sugjeruar nga Daw dhe Cone

1. Zbulimi i kuptimit autentik të markës: Dimensioni i parë i evidentuar nga Daw dhe Cone (2011) është zbulimi i kuptimit autentik të markës. Identifikimi i kuptimit të vërtetë të markës është hapi i parë në zhvillimin e markës në një OJF. Kuptimi i markës i përgjigjet pyetjes “Pse ekziston kjo OJF?”. Këtu kuptimi i markës shkon përtej një identiteti statik dhe përshkruan një ide gjithëpërfshirëse që është kuptimplotë për mbështetësit e OJF-së. Kuptimi i markës konsiderohet si inspirim i përditshëm ndaj punonjësve dhe si një ftesë ndaj mbështetësve për të qënë aktivisht të përfshirë me organizatën. Një kuptim i fuqishëm i markës është një kombinim të asaj së çfarë është organizata sot dhe deri një farë mase të asaj se çfarë aspiron për të qënë në të ardhmen. I apelon “zemrës” së aktorëve të interesit, duke krijuar një lidhje emocionale dhe personale me ato, OJF-ia ekziston për një kauz që është më e madhe se vetë ajo apo programet e saja. Kuptimi i markës bëhet principi kryesorë i veprimtarisë të organizatës që shërben si strukturë dhe filtër për aktivitetet e saja të përditshme. Një kuptim i fortë marke lidhë strategjitë e një organizate jofitimprurëse me identitetin e saj në treg. I siguron një racionalitet të thellë atyre që i shërben dhe mbështet organizatën dhe misionin e saj. Realizimi i një analize të brendshme dhe të jashtme në lidhje me kuptimin e markës, përcakton qëndrimet aktuale dhe perceptimet e aktorëve të interesit në lidhje me organizatën (Daw dhe Cone, 2011).

2. Ngulitja e kuptimit të markës përgjatë organizatës: Dimensioni i dytë i evidentuar nga Daw dhe Cone (2011) është ngulitja e kuptimit të markës përgjatë organizatës. Realizimi i aktiviteteve në organizatë në përshtatje me kuptimin e markës. Përshtatje strategjisë me kuptimin e markës.

Përcaktimi i qartë i kuptimit të markës përbën një mjet jetësor të menaxhimit që bën strategjitë e biznesit të qarta më shumë motivuese dhe më atraktive për aktorët kyç të interesit. Ndërtimi i një markë të zhvilluar jofitimprurëse kërkon që organizata të drejtojë dhe integrojë strategjitë e saja të brendshme, programet, strukturën dhe sistemin e informacionit për të sjellë në jetë kuptimin e markës. Pasi është identifikuar kuptimin e markës, impakti i vërtetë vjen nga përfshirja e tij në aktivitetet e përditshme të organizatës.

Integrimi i kuptimit të markës në planin strategjik, strukturat dhe proceset është një punë e vështirë që kërkon një transformim real të mënyrës që organizata drejton dhe

merr vendimet. Edhe pse ndryshimi premtion efikasë më të madhe dhe impakt, por riorganizimi i programeve dhe strukturës së brendshme mund të bëjë që stafi dhe vullnetarët të ndjehen më të kërcënuar apo të pavlerësuar. Kjo mund të kërcënojë edhe strukturën tradicionale të financimit (Daw dhe Cone, 2011).

3. Krijë ambasadorë marke të brendshëm: Dimension i tretë i evidentuar nga Daw dhe Cone (2011) është krijë ambasadorë marke të brendshëm. Krijë ambasadorë marke të brendshëm lidhet me komunikimin i brendshëm të markës. Kuptimi i markës është shpesh i përfshirë nëpërmjet kontaktit me komunitetin e brendshëm. Marka është ndërtuar nga brenda jashtë organizatës.

Punonjës, vullnetarë, drejtues të motivuar, besnikë dhe kreativë, shtyejnë përpara organizatat jofitimprurëse. Ato janë të parët që përfaqësojnë kuptimin e markës. Nëse anëtarët e brendshëm të një OJF-je nuk e kuptojnë dhe nuk e reflektojnë kuptimin e markës, është e vështirë për ato që qëndrojnë jashtë organizatës për t'a kuptuar atë. Fillimisht, punonjësit dhe vullnetarët duhet vazhdimisht të komunikojnë dhe të veprojnë në mënyrë që të përforcojnë atributet pozitive të markës. Kuptimi i markës duhet të injektohet brenda organizatës deri sa të bëhet një pjesë e dukshme e mjedisit dhe kulturës të organizatës. Kjo nuk ka të bëjë me programe të reja, por ka të bëjë me të ndihmuarit të stafit dhe vullnetarëve që të lidhen thellësisht me një sërë vlerash që mund të përparojnë një kauzë dhe inkurajon ato për të shprehur këto cilësi në sjelljet e tyre të çdo ditshme. Punonjësit kanë nevojë që të edukohen rreth kuptimit të markës, të motivohen për të jetuar me disa vlera të caktuara dhe të inkurajohen për të vepruar në një mënyrë që reflekton kuptimin e markës (Daw dhe Cone, 2011).

Një organizatë duhet të theksojë rëndësinë e lidhjes së komunikimit me kulturën dhe kuptimin e markës, për të ngritur reputacionin dhe për të tërhequr punonjësit më të mirë (Daw dhe Cone, 2011).

4. Ndërto 360 gradë komunik ndaj markës: Dimension i katërt i evidentuar nga Daw dhe Cone (2011) është ndërto 360 gradë komunik ndaj markës. Dimension i katërt ndërto 360 gradë komunik ndaj markës, eksploron rolin e qartësisë vizuale dhe verbale të identitetit të markës në treg për të krijuar maksimumin e njohjes së markës. Ky princip eksploron rolin e identitetit të qartë verbal dhe vizual të markës në treg, për të krijuar njohjen maksimale dhe për të sjellë në jetë kuptimin e markës të një organizate. Ai paraqet përdorimin e mesazhit bindës, në formë tregimi të një historie për të krijuar një lidhje me aktorët kryesorë të interesit. Ai paraqet rëndësinë e përfshirjes të mbështetësve dhe përkrahës në krijimin e komunikimit të përbashkët për të zgjeruar impaktin. OJF-të e orientuara drejtë markës komunikojnë nëpërmjet kanaleve të përzgjedhura me kujdes. Mesazhet e tyre janë të rëndësishme dhe plot kuptim. Ato synojnë kanalet e duhura duke e lidhur atë me audiencën e synuar, sepse mjetet monetare që ato disponojnë janë gjithmonë të kufizuara.

Një identitet të fortë verbal dhe vizual siguron shprehjen e veçantë të pozicionit, premtimin dhe personalitetin e organizatës. Identiteti i markës duhet të tregojë kuptimin e markës në një mënyrë të sigurtë dhe autentike, kështu që organizata mund të qëndrojë pas saj.

Identiteti verbal; ndërtimi i një identiteti të fortë marke fillon me emrin që artikulon përfarë ekziston organizata dhe çfarë është duke u përpjekur për të arritur. Një emër i fortë marke konvertion kuptimin e markës në veprim që e bën atë më të thjeshtë për t'u kuptuar, për t'u besuar dhe për të inspiruar. Një emër marke është e mbështetur nga komunikimi duke reflektuar personalitetin dhe vlerat e një organizate.

“ Një emër është një nga mjetet më efektiv marketing dhe një pjesë kritike e pasurisë intelektuale të një organizate. Një emër tërheq vëmendjen. Një emër i ndërtuar mirë

ndryshon të menduarin tuaj. Një emër i ndërtuar mirë ka një qëllim; provokon, inspiron, frymëzon. Të lejon për të treguar një histori, për të shpërndarë kuptimin ose realizon një premtim.”

David Placek, president dhe CEO of NatureBridge

Zëri dhe tonaliteti; Markat më të mira reflektojnë organizatën dhe flet me një zë të dallueshëm – në website, në reklama, në fjalime, etj.

Slllogani; mund të jetë e shkurtër, e thjeshtë dhe një rrugë efektive për të komunikuar kuptimin e markës. Të kesh një slllogan nuk është gjithmonë e nevojshme, e të pasurit të një slllogani të gabuar mund të dëmtoi më shumë se sa të mos pasurit një.

Identiteti vizual; Identiteti vizual ndihmon për të sjellë në jetë kuptimin e markës duke e prezantuar atë nëpërmjet ngjyrës, dizenjimit dhe simboleve. Ajo bën që të dallohet kuptimi i markës në mendjen e komunitetit. Në jetojmë në moshën e rritjes së paraqitjes vizuale dhe një dizeno e mirë mund të përçojë vizualisht kuptimin e fuqishëm të markës.

Logoja; Një logo e mirë i jep njerëzve një hyrje në organizatën tëndë dhe mund të bëjë njerzit më perceptues të komunikimit me ju.

Ngjyrat; Ngjyrat është një pjesë e rëndësishme e logos dhe evokon emocione, shpreh personalitet dhe kërkon një vision të qartë se si kuptimi i markës duhet të kuptohet dhe të diferencohet. Ngjyrat gjithashtu kanë një impakt funksional në lexueshmërinë dhe në aftësinë për të tërhequr vëmendjen. E gjithë kjo është e rëndësishme për të krijuar karta biznesi, faqe websiti, reklama të printuara dhe media të tjera marketing. Objektiva përfundimtare është për të zotëruar një ngjyrë që lehtëson njohjen, që krijon pasurinë e markës. Për shembull ngjyra rozë është bërë si sinonim i kancerit në gjoks, e kuqia me sëmundjet e zemrës dhe portokallia më lëvizjen ndaj të uriturve.

5. Zgjero markën tënde duke mobilizuar komunitetin e jashtëm: Dimensioni i pestë i evidentuar nga Daw dhe Cone (2011) është zgjero markën tënde duke mobilizuar komunitetin e jashtëm. Zgjero markën tënde duke mobilizuar komunitetin e jashtëm, krijimi i marrdhënies dhe mobilizimi i komunitetit. Mobilizimi i personave të duhur të komunitetit një mënyrë efektive për të nxitur kauzën. Kuptimi i komunitetit dhe përmirësimi. Suksesi afatgjatë i çdo OJF-ie varet në një masë kritike nga mbështetës të cilët kanë një sens lidhjeje dhe janë të inspiruar nga misioni dhe vlerat e organizatës. Orientimi drejtë markës në OJF konsideron që nuk mund të jenë të gjithë gjërat për të gjithë njerzit, kështu që shpenzohet kohë që të sigurohet që është duke ofruar gjërat e duhura ndaj njerëzve të duhur. Duke vendosur prioritete, se ku të shpenzojnë kohën e tyre të limituar dhe burimet e kufizuara, orientimi drejtë markës i OJF-së maksimizon kthimin nga investimi.

Një OJF e orientur drejtë markës i konsideron anëtarët e komunitetit si aleatët të rëndësishëm. Ai identifikon më kujdes dhe ushqen marrdhënie me individë, interesat dhe pasionet e të cilëve përputhen me kuptimin e markës. Shpesh herë përpjekjet për të përfshirë audiencën e gjërë rezultojnë në një situatë ku zvoglohet niveli i përqendrimit të nevojshëm për një markë që të depërtojë. Në kundërshtim me këtë OJF-të që aplikojnë orientimin drejtë markës si një katalizator që mundësojnë një komunitet shumë mirë të përcaktuar për të mbështetur një kauz të caktuar.

OJF-të që janë të orientura drejtë markës kultivojnë lidhjen duke kuptuar njerzit dhe duke i angazhuar ato me një sërë aktivitete. Ato përfshijnë pjesmarrës të rinj dhe pasi e realizojnë këtë i japin atyre mundësi që të bëhen mbështetës duke i lejuar atyre që të kenë eksperiencë me misionin e organizatës dhe të shikojnë impaktin e tij pozitiv.

Në nivel bazë në mënyrë të arsyeshme tërheq pjesmarrës duke komunikuar në atë mënyrë që përcakton përfitimet e përfshirjes. Më pas i apelon zemrës nëpërmjet

tregimit të historive personale. Në fund, niveli i depërtimit OJF krijon një sens të fortë të përkatësisë, duke ftuar mbrojtësit që të bëjnë të mundur që përpjekjet e organizatës të shkaktojnë një shpërndarje të përgjegjësisë.

6. Kultivo partner për të përhapur influencën e markës: Dimensioni i gjashtë i evidentuar nga Daw dhe Cone (2011) është kultivo partner për të përhapur influencën e markës. Kultivo partner për të përhapur influencën e markës: përdorimi i markës si një filtër për të ndërtuar partneritet, duke njohur se mund të fitosh shumë duke punuar me të tjerët.

Një pjesë kritike të përpjekjes të orientimit drejtë markës të OJF-së është kalimi nga një entitet i pavarur në një partneritet strategjik. Që një OJF të jetë e orientuar drejtë markës, duhet të përcaktojë dhe përjetoj marrëdhënien partneriteti si një përfitim të ndërsjellë, aleanca të respektuara që përputhet me objektivat dhe qëllimet e të dy partnerëve, ndërkohë që zhvillohen dhe mbrohen të dyja markat. Në zhvillimin e strategjisë të partneritetit, një OJF kryen veprimtarinë duke u bazuar në vlera dhe nuk ka pse frikësohet nga lidhja me markat e tjera. Një OJF e orientuar drejtë markës krijon marrëdhënie me një varietet organizatash në sektor të ndryshëm, duke përfshirë mediat, korporatat, qeverinë, institucionet edukuese, organizatat e tjera jofitimprurëse dhe grupet vullnetare. Ato njohin që çdo tip marrëdhënie partneriteti, mund të luajnë një rol në mbështetjen e OJF-së të arrijë një influencë më të madhe dhe një shtrirje të gjërë të markës. Çfarë do tip partneriteti – me organizata të tjera jofitimprurëse, institucione edukuese, qeveri apo korporata – OJF-ia kërkon që të gjej partner që ndajnë vlera të njëjta, shpërndanë pasion dhe oportunitete për përfitime reciproke.

7. Përmirëso markën tënde, për të krijuar tëardhura dhe vlera alternative: Dimensioni i shtatë i evidentuar nga Daw dhe Cone (2011) është përmirëso markën tënde për të krijuar tëardhura dhe vlera alternative. Përmirëso markën tënde për të krijuar ardhura dhe vlera alternative: marka mund të ndihmojë OJF-të për të siguruar të ardhura të reja.

Organizatat jofitimprurëse kanë një histori të gjatë në sigurimin e të ardhurave. Sot, të ardhurat e fituara kanë pësuar një rritje për shumë OJF, 25 përqind deri 50 përqind të të ardhurave të këtyre OJF-ve janë të ardhura të fituara vetë.

OJF-te e orientuara drejtë markës përdorin kuptimin e markës së tyre për të rritur ndikimin e tyre, për të siguruar të ardhura jotë zakoshme dhe të ndërtojnë pasuri marke nëpërmjet përpjekjeve të tyre sipërmarrëse. Duke vepruar kështu, ato mund të sigurojnë përfitimet e mëposhtme:

- o **Fitojnë të ardhura tëpaparashikuara:** Tësigurosh të ardhura përbën shpesh të ardhura të paparashikuara, që mund të përdoren nga organizata për të mbuluar shpenzimet operationale dhe ato që lidhen me arritjen e misionit.
- o **Zgjerojnë njohjen e markës:** Kur njerzit japin donacione apo vijnë në dyqanet e jofitimprurëses, përbën një shans të mirë për të komunikuar rreth misionit të organizatës.
- o **Sigurojnë një përvojë me markën:** Ndërmarrjet e komunitetit i jep aktorëve të interesit një shans për të përjetuar dhe parë kuptimin e markës përmes veprimeve.
- o **Forcojnë reputacionin.**

Të sigurosh të ardhura kërkon që të konsiderosh riskun, duke balancuar atë me praktikën e një biznesi të mire. OJF-të që aplikojnë strategjinë për të siguruar të ardhura, adaptojnë dhe devijojnë praktikën e tyre drejtë maksimizimit të impaktit në shoqëri dhe të ardhurat.

Shitja e të mirave e shërbimeve nga OJF-të i siguron atyre të ardhura dhe arritjen e misionit. Secili tip organizate ndanë faktorë sukcesi të njëjtë – një kulturë sipërmarrje dhe inovative, e kombinuar me rëndësishtë e markës që përputhen me oportunitetet e tregut dhe aftësitë organizative (Daw dhe Cone, 2011). Ndërkohë që ndodhen faktorë të përbashkët të suksesit, tipet e ndryshme të sipërmarrjeve i nevojitet një shkallë të nivelesh strategjishë, strukturash dhe procesesh për të qënë i suksesshëm. Ideja e këtij dimensionit është të bëj organizatat të kuptoi vlerën e kuptimit të markës së tyre për të rritur sigurimin e të ardhurave alternative, përfitimet nga të ardhurat e fituara (Daw dhe Cone, 2011).

OJF-të e orientura drejtë markës krijojnë mbështetje të brendshme për krijimin e pikave të shitjes. Pikat e shitjes janë aktivitete të bazuara në sigurimin e të ardhurave nëpërmjet shitjes së produkteve të liçensuar. Të fillosh me një qendër të thjeshtë shitjeje paraqet një përpjekje të rëndësishme, por që kërkon së paku investime dhe mban premtimin për të ecur përpara. Përgaditje për të hapur aktivitetin e një qendër shitjeje kërkon gatishmërinë e organizatës dhe shpesh një ndryshim në kulturë. Një OJF duhet të zhvilloi të menduarit në të njëjtën mënyrë e një sipërmarrjedhe të jetë i gatshëm të marrë në konsideratë riskun e zhvillimit të aktiviteteve transaksionale në sigurimin e të ardhurave.

Sipas Daw dhe Cone, (2011) tipet më të përhapura e qendrave të shitjes janë:

o **Produktet:** Këto organizata shesin bluza, kupë me kafe e ngjyra dhe me logon e njohur të organizatës. Shitja e produkteve rrisin njohjen në lidhje me organizatën por nuk arrinë ndonjë objektivë specifike në lidhje me misionin. Shitjet rrisin njohjen ndërkohë që sigurojnë të ardhura shtesë.

o **Produktet e liçensuara:** Liçensimi është një biznes që jep të drejtën për të përdorur një markë të mbrojtur si emrin, logon, sloganin apo pronësi të ngjashme intelektuale në lidhje me një produkt apo shërbim kundrejtë një pagese. Marrveshja formale e liçensimit thekson periudhën e kohës për të cilat jepet liçensa, zonën specifike gjeografike, mjetet marketing dhe të shpërndarjes. Në këmbim OJF-ia siguron pagesa nga i liçensuari, zakonisht një përqindje mbi produktet e shitura.

o **Produktet e drejtuar nga marrdhënia marketing shkak – pasojë:** Donacionet janë realizuar ndaj kauzës së një OJF-ie, bazuar në shitjet transaksionale që janë zakonisht të destinuara për të drejtuar shitjet dhe ndërtuar besimin e konsumatorit për një kompani. Nga blerja e një produkti, një përqindje i të ardhurës është dhuruar ndaj mbështetjes së një kauze dhe kjo bazuar në shitje. Donacione të tjera mund të sigurohen nga përdorimi i një kuponi, duke vizituar një faqe web apo duke hapur një llogari të re.

Këto aktivitete që sigurojnë të ardhura shpesh nuk krijojnë përparim të misionit, por shtojnë vlerë nëpërmjet rritjes së njohjes dhe të ardhurave. Meqë marka e joftitmprurës është e drejtuar nga vlerat, çdo aktivitet sipërmarrje duhet të jetë në përputhje me vlerat e organizatës.

o **Oportunitetet e tregut:** Analizimi i tregut dhe përcaktimi nëse ndodhet ndonjë oportunitet tregu për të kapur. Kjo do të thotë plotësimi i një nevoje të pakonsideruar apo shfrytëzimi i një oportunitet tregu. Oportuniteti i tregut përfshinë produktet që mund të shiten direkt nga organizata nga qendrat e saja, nëpërmjet faqeve web, në evente, apo gjatë një periudhe speciale si psh Krishtlindjet. Një joftitmprurëse që shpreson për të siguruar të ardhura në treg duhet të siguroi produkte apo shërbime që i sigurojnë konsumatorit vlerë kundrejtë njëçmimi të drejtë.

3.1.10 Modeli i përbashkët i sugjeruar

Pas analizimit të dimensioneve të sugjeruar nga Hankinson (2001); Ewing dhe Napoli (2005); Daw dhe Cone (2011), u arrit të propozohet disa dimensione të reja që masin orientimin drejtë markës të organizatave jofitimprurëse. Këto dimensione nuk janë asgjë tjetër por kombinimi i atyre të sugjeruar në studimet e theksuara më lartë, e pikërisht ato janë: perceptimi i markës, komunikimi i brendshëm dhe i jashtëm i markës, vlera strategjike e markës, menaxhimi i markës.

Kombinimi i dimensioneve:

O Dimensioni “kuptimi i markës” i Hankinson (2001) është bashkuar me dimensionin “ndikimin” i autorëve Ewing dhe Napoli (2005). Po këto dimensione janë bashkuar me dimensionet “zbulimi i kuptimit autentik të markës”, “ngulit kuptimin e markës në organizatë” të autorëve Daw dhe Cone (2011). Këto katër dimensione të paraqitur nga këto studjues janë përmbledhur në dimensionin e sugjeruar “perceptimi i markës”.

Ndërkohë që Hankinson (2001) thekson rëndësinë për të studjuar kuptimin rreth markës që kanë aktorët e interesit, analizës sistematike të markës në termin e attributeve të tij funksionale dhe kauzës së saj, Ewing dhe Napoli (2005) shprehin se si OJF-ia matë qëndrimet apo ndjenjat ndaj markës të aktorëve të interesit dhe çfarë ato pëlqejnë apo nuk pëlqejnë rreth markës. Ideja pas këtyre dy dimensioneve të sugjeruar nga këto autorë është e njëjtë. Ndërkohë që dimensionin “zbulimi i kuptimit autentik të markës” është identifikimi i kuptimit të vërtetë të markës, që është hapi i parë në zhvillimin e markës në një OJF. “Ngulit kuptimin e markës në organizatë” ka të bëjë me realizimin e aktiviteteve në organizatë në përshtatje me kuptimin e markës dhe se përcaktimi i qartë i kuptimit të markës përbën një mjet jetësor të menaxhimit që bën strategjitë e biznesit të qarta më shumë motivuese dhe më atraktive për aktorët kyç të interesit. Këto dimension të sugjeruar nga Daw dhe Cone (2011) lidhen qartazi me ato të shprehur nga Hankinson (2001); Ewing dhe Napoli (2005) dhe ndoshta zgjerohen më tej duke shprehur rëndësinë e përshtatjes së çdo strategjie brenda organizatave në përputhje me emrin e markës.

O Dimensionin “komunikimi i markës” i Hankinson (2001) është bashkuar me dimensionin “orkestrimi” i autorëve Ewing dhe Napoli (2005). Po këto dimensione janë bashkuar me dimensionet “krijë ambasadorë marke të brendshëm” dhe “ndërto 360 gradë komunikim ndaj markës” të autorëve Daw dhe Cone (2011). Këto katër dimensione të paraqitur nga këto studjues janë përmbledhur në dimensionin e sugjeruar “komunikimi i brendshëm dhe i jashtëm i markës”.

Sipas Hankinson (2001) procesi i markimit i krijon mundësi organizatave komplekse të komunikojnë tërësinë e organizatës së tyre në mënyrë të thjeshtë dhe efektive, nëpërmjet komunikimit të vazhdueshëm të një sërë vlerash thelbësorë. Ndërkohë që dimensionin “orkestrimit” lidhet me zbatimin e aktiviteteve të integruara marketing që do të mundësojnë përçimin e një mesazhi marke të qëndrueshme ndaj aktorëve të brendshëm dhe të jashtëm. “krijë ambasadorë marke të brendshëm” lidhet me komunikimin i brendshëm të markës. Punonjësit dhe vullnetarët duhet vazhdimisht të komunikojnë dhe të veprojnë në mënyrë që të përforcojnë atributet pozitive të markës. Dimension i katërt “ndërto 360 gradë komunikim ndaj markës”, eksploron rolin e qartësisë vizuale dhe verbale të identitetit të markës në treg për të krijuar maksimumin e njohjes së markës. Ai paraqet rëndësinë e përfshirjes të mbështetësve dhe përkrahës në krijimin e komunikimit të përbashkët për të zgjeruar impaktin.

O Dimensionin “përdorimi strategjik i markës” i Hankinson (2001) është bashkuar me dimensionin “ndërveprim” të Ewing dhe Napoli (2005). Po këto dy dimensione janë

lidhur me dimensionin “zgjero markën tënde duke mobilizuar komunitetin e jashtëm”, “kultivo partner për të përhapur arritjen dhe influencën e markës” dhe “përmirëso markën tënde për të ardhura dhe vlera alternative” të autorëve Daw dhe Cone (2011). Këto pesë dimensionë të paraqitur nga këto studjues janë përmbledhur në dimensionin e sugjeruar “vlera strategjike e markës”.

Sipas Hankinson (2001) “përdorimi strategjik i markës”, një angazhim i madhë i menaxherëve të OJF-ve për të përdorur markën e tyre në mënyrë strategjike, veçanërisht si një paraqitje të asaj se çfarë marka është, kauza e OJF-së, çfarë ajo përfaqëson dhe vlerat e saja. Menaxherët e këtyre OJF-ve mund të komunikojnë një sasi më të madhe informacioni në mënyrë të qartë dhe të vazhdueshme nëpërmjet lidhjes dhe kuptimit që një markë, i ofron organizatës. Nevoja për një përshtatje reciproke të vlerave, gjithashtu është i rëndësishëm për OJF-të kur individët apo korporatat harmonizojnë vlerat e tyre me ato të organizatave jofitimprurëse. Ndërkohë që dimensionin e “ndërveprimi” lidhet me shkallën në të cilën një organizatë përdorë reagimet e tregut për të krijuar dhe shpërndarë vlerë superiore ndaj aktorëve të interesit (Ewing dhe Napoli, 2005). Ashtu si homologët e tyre komercial, një ndër sfidat për organizatat jofitimprurëse është që të siguroi që një markë mbetet e rëndësishme ndaj aktorëve kryesorë të interesit (Keller, 2000), ndërsa mbajnë identitetin bazë të markës (Hankinson, 2001a). “zgjero markën tënde duke mobilizuar komunitetin e jashtëm” eksploron se si OJF-te e orientur drejtë markës i konsideron anëtarët e komunitetit si aleatët të rëndësishëm. Ai identifikon më kujdes dhe ushqen marrdhënie me individë, interesat dhe pasionet e të cilëve përputhen me kuptimin e markës. “kultivo partner për të përhapur arritjen dhe influencën e markës” Një pjesë kritike të përpjekjes të orientimit drejtë markës të OJF-së është kalimi nga një entitet i pavarur në një partneritet strategjik. Që një OJF të jetë e orientuar drejtë markës, duhet të përcaktoi dhe përjetoj marrdhënien partneriteti si një përfitim të ndërsjelltë, aleanca të respektuara që përputhet me objektivat dhe qëllimet e të dy partnerëve, ndërkohë që zhvillohen dhe mbrohen të dyja markat. Çdo tip partneriteti – me organizata të tjera jofitimprurëse, institucione edukuese, qeveri apo korporata – OJF-ia kërkon që të gjej partner që ndajnë vlera të njëta, shpërndanë pasion dhe oportunitete për përfitime reciproke. “përmirëso markën tënde për të ardhura dhe vlera alternative” OJF-të e orientuara drejtë markës përdorin kuptimin e markës së tyre për të rritur ndikimin e tyre, për të siguruar të ardhura jo të zakonshme dhe të ndërtojnë pasuri marke nëpërmjet përpjekjeve të tyre sipërmarrëse. Të sigurosh të ardhura kërkon që të konsiderosh riskun, duke balancuar atë me praktikën e një biznesi të mirë. OJF-të që aplikojnë strategjinë për të siguruar të ardhura, adaptojnë dhe devijojnë praktikën e tyre drejtë maksimizimit të impaktit në shoqëri dhe të ardhurat. Ideja e këtij dimensionin është të bëjë organizatat të kuptojnë vlerën e kuptimit të markës së tyre për të rritur sigurimin e të ardhurave alternative, përfitimet nga të ardhurat e fituara.

O Dimensionin “menaxhimi i markës në mënyrë aktive dhe të kujdesshme” i Hankinson, (2001) është sugjeruar si dimension “menaxhim i markës”. Menaxhimi i markës në mënyrë aktive dhe me kujdes përbën një hap vendimtarë në koordinimin e aktiviteteve të markës për OJF-të dhe angazhimit të të tjerëve në proces. Nga ana tjetër, disa menaxher jofitimprurësesh konsiderojnë organizatën e tyre si markë dhe angazhohen në praktikën e menaxhimit të markës, megjithatë në mënyrë të fragmentuar përgjatë viteve. Megjithatë, ato shpesh ndihen të izoluar në mënyrën e të menduarit dhe angazhimeve në praktikën e markimit. Ato mendojnë që përpjekjet e tyre po pengohen nga një mungesë e përgjegjësisë organizative për markën, kështu që menaxhimi i markës është bërë pjesë dhe pa koordinim qëndrorë.

3.1.11 Rast studimor – stragjia e markimit “Kryqi i Kuq Shqiptarë”

Kryqi i Kuq është një organizatë jofitimprurëse e themelua në vitin 1859, nga Henry Dunant. Ajo është një nga organizatat më të njohura në botë në mbështetjen e viktimave të fatkeqësive natyrore dhe emergjencave të tjera. Ajo llogaritet të ketë më shumë se gjysëm milion vullnetarë, 35.000 punonjës dhe operon në 188 vende në të gjithë botën (Kryqi i Kuq Shqiptarë, 2014).

Marrëveshja e parë që u realizua midis shteteve më 1864, që përbënte dhe traktatin që përmbledhonte rregullat për të cilat u shkruan nga Z.Dunanti, u bënë të njohur nën emrin e Konventës së Parë të Gjenevës. Sot ekzistojnë një mori marrëveshjesh në këtë fushë që formojnë atë që njihet me emrin e Drejta Ndërkombëtare Humanitare. Për këtë arsye u vendos që të përdorej e njëjta shenjë identifikuese nga të gjitha vendet dhe në të gjitha konfliktet: një kryq i kuq mbi një fushë të bardhë. Prej kësaj embleme morën më vonë edhe emrin organizata e ndihmës, ato u quajtën organizata të Kryqit të Kuq. Rrjedha e historisë bëri që vendet e botës arabe dhe të besimit mysliman t’u zëvendësonin kryqin e kuq me një simbol tjetër: një gjysmëhënë e kuqe në një fushë të bardhë. Këto dy simbole kanë sot të njëjtin qëllim dhe të njëjtën vlerë (Kryqi i Kuq Shqiptarë, 2014). Që nga akti i realizuar më 1859 në fushën e betejës së Solferinos - ndihmë qënies njerëzore që vuan pa dallim kombësie - vepra e Lëvizjes ndërkombëtare të Kryqit të Kuq dhe të Gjysmëhënës së Kuqe është zhvilluar gjatë viteve duke përfshirë veprimtari të shumta, shpesh të krijuara nga një përvojë e gjatë, nganjëherë të improvizuar me ngut në terrene nga më të ndryshmet, por gjithmonë të mbështetura në disa vlera humanitare. Këto vlera shprehen në mënyrë të përmbledhur në shtatë parimet themelore të lëvizjes, të cilat janë baza e veprimtarisë së shoqatave të Kryqit të Kuq dhe të Gjysmëhënës së Kuqe në çdo kohë. Këto parime janë: Humanizmi, Paanësia, Neutraliteti, Pavarësia, Vullnetarizmi, Uniteti dhe Universaliteti (Kryqi i Kuq Shqiptarë, 2014).

3.1.11.1 Origjina e emblemës

Emblema e Kryqit të Kuq është një “përmbysje” e flamurit Zvicerian, e cila tregon një kryq të bardhë në një sfond të kuq. Kjo njeh lidhjen historike midis Zvicrës dhe Konventës së Gjenevës të vitit 1864 (Kryqi i Kuq Shqiptarë, 2014). Është shumë i rëndësishëm përdorimi korrekt i markës si një prej aseteve më të vlefshme të Kryqit të Kuq - që qëndron si një simbol mbarëkombëtarë i emrit të mirë dhe humanitarizmit. Çdo herë që shkelen udhëzimet rreth markës, dobëzohet vlera e tij. Një markë e besuar dhe e respektuar është e çmueshme dhe nga përdorimi i vazhdueshëm i saj, organizata forcohet dhe komunikon një mesazh të unifikuar.

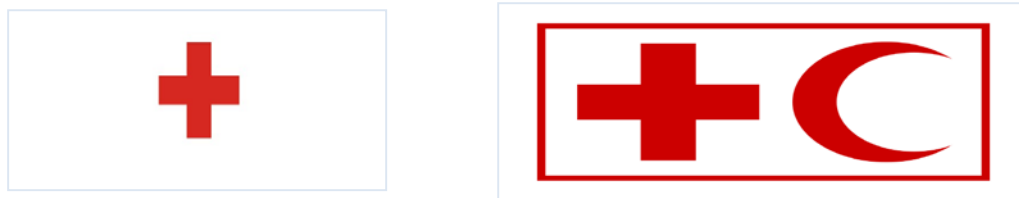


Figura 3.5 Simboli i Kryqit të Kuq, e skicuar nga Henri Dunant në vitin 1864.

Burimi: Kryqi i Kuq Shqiptarë (2014).



Figura 3.6 Standartet grafike të Kryqit të Kuq.

Burimi: Kryqi i Kuq Amerikan (2002).

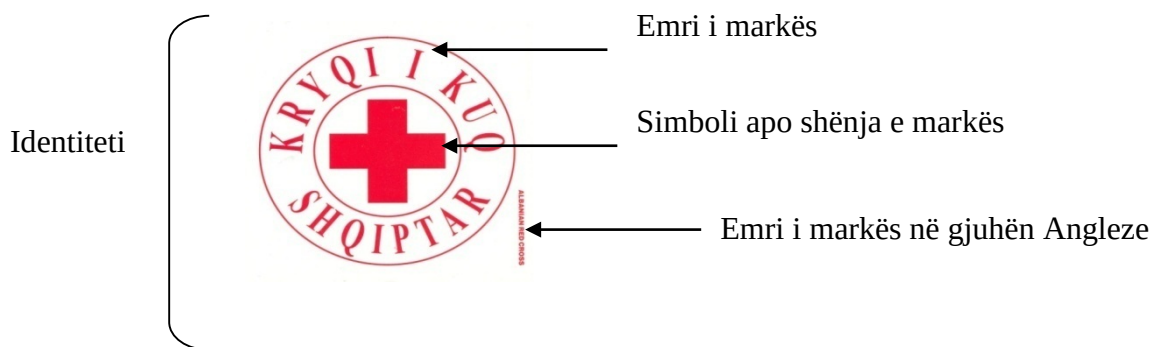


Figura 3.7 Standartet grafike të Kryqit të Kuq Shqiptarë.

Burimi: Dekreti nr. 945, datë 17.10.1994.

3.1.11.2 Emblema

KKSH ka për emblema shenjën heraldike të Kryqit të Kuq mbi një sfond të bardhë, në përputhje me konventat e Gjenevës dhe me të Drejtën Ndërkombëtare në fuqi, si dhe me objektivat e parashikuara nga Konferencat Ndërkombëtare të Kryqit të Kuq dhe Gjysmëhënës së Kuqe (Statuti i KKSh – neni 5, 2012). Në figurën 3.7 janë paraqitur standartet grafike të markës të Kryqit të Kuq Shqiptarë. Marka e KKSh (Kryqit të Kuq Shqiptarë), janë dy rrathë në brendësi të të cilëve vihet emblema e Kryqit të Kuq dhe në hapësirën ndërmjet dy vijave rrethore shkruhet Kryqi i Kuq Shqiptar. Kudo që përdoret emblema është në përputhje me ligjin Nr.7865, datë 29.9.1994 “Për mbrojtjen e emblems dhe të emrit të Kryqit të Kuq Shqiptar” (shiko Apendiks V) dhe me nenin 5, rregull 1(4) të Statutit të KKSh-së të miratuar në Asamblenë e Njëmbëdhjetë të Përgjithshme më 10 nëntor 2007 (Rregullore e Brendshme e KKSh, 2007).

Emri i Shoqatës “Kryqi i Kuq Shqiptar” përdoret në korespondencën që shkëmbehet brenda jashtë KKSh-së si dhe në të gjitha dokumentet e tjera që paraqesin shoqatën (Rregullore e Brendshme e KKSh, 2007). Në kohën e shërbimit për raste aktivitete, punonjësit dhe vullnetarët e Kryqit të Kuq Shqiptar venë si shenjë dalluese logon e Kryqit të Kuq Shqiptar (Rregullore e Brendshme e KKSH – rregulla 1-3, 2007).

American Red Cross

Figura 3.8 Emri i markës i paraqitur në dy rreshta

American Red Cross

Figura 3.9 Emri i markës i paraqitur në një rresht

Burimi: Kryqi i Kuq Amerikan (2002)

Në figurën 3.6 janë paraqitur standartet grafike të markës të Kryqit të Kuq. Një **markë** është një emër, pikturë, simbol ose çdo tiparë tjetër që identifikon mallin apo shërbimin e një shitësi dhe që e dallon prej asaj të shitësve të tjerë (Troshani dhe Kruja, 2008). Ndërsa **emri i markës**, që është një pjesë e një marke që mund të shqiptohet duke përfshirë gërma, fjalë dhe numra (Troshani dhe Kruja, 2008). Emri i markës mund të paraqitet në disa forma: në një resht, në dy reshta siç janë paraqitur në figurën 3.8 për Kruqin e Kuq Amerikan, apo në një resht në formë harku në figurën 3.9 për Kryqin e Kuq Shqiptarë. Ndërsa **shenja e markës** është paraqitur në formën e një kryqi të kuq. Elementi i markës që nuk ka fjalë por që shprehet me një simbol quhet shenjë marke (Troshani dhe Kruja, 2008).

Ekziston një sens i përbashkët midis shërbimeve të ofruara dhe perceptimeve unike të Kryqit të Kuq, që pozicionon atë në komunitet. Kryqi i Kuq është një organizatë lider i përkushtuar për të ndihmuar njerzit për të shpëtuar jetë. Kjo është pjesë e identitetit të markës. Idea e “shpëtimit të jetës” është i vërtetë aq edhe figurative. Për shembull, sigurimi i gjakut është në të vërtetë një aktivitet që shpëton jetë. Ndihma e një familje për të qëndruar bashkë pas rënies zjarr në shtëpitë e tyre është gjithashtu një eksperiencë e shpëtimit të jetës. Mësimi i parandalimit të HIV/ AIDS është jetë shpëtuese. Për të përforcuar këtë mesazhe dhe për të pozicionuar Kryqin e Kuq në komunitet, është studjuar me kujdes dhe adaptuar sllogani i markës:

- ❖ **Sëbashku mund të shpëtojmë jetë!** (American National Red Cross, 2002). Kjo përfaqëson Kryqin e Kuq Amerikan. Të ndihmohet Kryqin e Kuq për të shpëtuar jetë njerzish sjellë një kënaqësi të madhe dhe një sens të arritjes të diçkaje që të gjithë e vlerësojnë.
- ❖ **Njerëzit ndihmojnë njerëzit: ju mund të sillni ndryshimin!** apo Sëbashku për humanizëm! (Kryqi i Kuq Shqiptarë, 2012: 1). Kjo përfaqëson Kryqin e Kuq Shqiptarë. Puna e përbashkët mund të ndihmojë njerëzit në nevojë.

Këto slloganet janë përdorur në letra njoftuese, broshura, raporte vjetore, reklamat në banera, apo në materiale të tjera promovuese të KKSh-së. Po ashtu ato paraqiten në kart vizita, në material apo raporte apo çdo element tjetër.

Kryqi i Kuq Amerikan (2002) shpreh rregullat rreth ndërtimit grafik të markës së tyre, të cilat janë;

- o Mund të zmadhohet apo zvoglohet paraqitja grafike e markës, por nuk duhet të ndryshoj marrdhënia midis elementëve.
- o Kryqi nuk mund të përdoret i vetëm, me disa përjashtime, të tilla si në bizhuteri dhe ajo duhet të jetë një Kryq Grek i përbërë nga katër hapësira të barabarta.

- o Emri i markës mund të përdoret i vetëm shumë rrallë, vetëm kur është e pamundur për t'a paraqitur në një sfond të bardhë apo kur janë përdorur ngjyra të tjera përveç të bardhës dhe të kuqes. Në veshje duhet të paraqitet marka në një sfond të bardhë, por nëse në mënyrë absolute nuk mund të realizohet kjo, atëherë mund të përdoret vetëm emri i markës.
- o Nuk duhet të ndryshoj tipi i shkrimit të markës dhe slloganit.
- o Emblema e Kryqit të Kuq duhet gjithmone të shfaqet në të kuqe në një sfond të bardhë. Emri i organizatës duhet të shfaqet me shkronja të mëdha për një ndikim më të madh. Zona përreth logos duhet të qëndroj e pastër nga çdo element grafik, foto apo ngjyrë. Sugjerohen disa përmasa të logos për të siguruar lexueshmërinë. Dimensionet janë gjithmonë të bazuar në lartësinë e kryqit të kuq (Canadian Red Cross, 2013).
- Paraqitja e logos në letër, madhësia minimale e sugjeruar është 6.35 mm, 0.25 inch, 18 pikë.

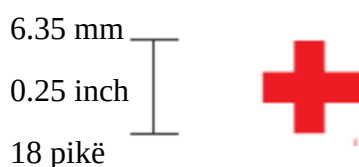


Figura. 3.10 Përdorimi i markës në letër postare.

Burimi: KKSh (2012)

Në kuadër të bashkëpunimit me Postën Shqiptare u mundësua nënshkrimi i marrëveshjes me objekt “emetimin dhe shitjen e emisionit të pullave të postës shqiptare kushtuar 90-vjetorit të themelimit të KKSh-së në ndihmë të veprimtarive dhe projekteve humanitare të KKSh-së”. Emisioni është në sasinë 13.000 copë pulla (Raporti Vjetorë i KKSh, 2012).

- Në rroba minimu i madhësisë të sugjeruar 13 mm, 0.5 inch.
- Nëse përdoret e-maili apo një faqe web nga organizata për të komunikuar më audiencën duhet patur kujdes madhësisë minimale për të bërë që logoja është e qartë në ekran. Në ekran minimumi i madhësisë të sugjeruar është 18 pixel.
- Në automjete minimu i madhësisë të sugjeruar është 50 mm, 2 inch (Canadian Red Cross, 2013).

Ngjyra e kuqe dhe e zezë e përdorur në markën e Kryqit të Kuq, ka ndikim të madhë. Ngjyrat e markës së Kryqit të Kuq Amerikan është kuq e zi, ndërsa e Kryqit të Kuq Shqiptarë është e kuqe. Marka e gjitha e kuqe si në rastin e KKSh përdoret shumë rrallë dhe vetëm në rastet nëse buxheti nuk është i mjaftueshëm për të përballuar printimin në dy ngjyra. E kuqia e përdorur tek kryqi është quajtur “e kuqe Kryqi i Kuq”. Kjo mund të arrihet në dy mënyra:

- o Kur printojmë me një proces me ngjyrë të plotë, duke specifikuar procesin 100 përqind e verdhë dhe 100 përqind e kuqe.
- o Kur përdor ngjyrat, duhet ngjyra PANTONE 485.

E gjithë marka e zezë përdoret në reklama më ngjyrë të zeze të tillë si gazetatat. Ajo mund të përdoret për dokumenta të brendshme, kur nuk është e mundur e kuqia. Ato duhet të paraqitet në një sfond të bardhë (American National Red Cross, 2002).

Table 3.1 Rregullat mbi përdorimin e ngjyrave tek marka e Kryqit të Kuq.

Burimi: Kryqi i Kuq Amerikan (2002).

Ngjyra e kuqe dhe e zeze ka ndikimin më të madhë. Gjithmonë është e mirë të përdoret ky version.	 
Kur duhet të përdorni vetëm një ngjyrë, e kuqia është e preferuar.	 
Marka mund të paraqitet e zeze për reklamat në gazeta apo për reklama të tjera të zeza, ose përdorim të brendshëm kur e kuqia nuk është e mundshme.	 
Përdoret vetëm emri i markës dhe slloganin, kur nuk është e mundur printimi në një sfond të bardhë.	American Red Cross American Red Cross

Turner Duckworth është një tjetër person që kërkonte të sillte ndryshime në emblemen e Kryqit të Kuq, ai ka përdorur të njëjtët element të simbolit, ai thjeshtë e ngushtoj pak atë për përdorim më të mirë dhe të qëndrueshëm. Ndryshimi kryesorë është “kopsia”. Përdorimi i kopses është kaq delikat dhe i sofistikuar, duke i dhënë atij një ndërtim të këndshëm e miqësorë me një hije të lehtë. Tipografia është shkallëzuar në një gri jo të fortë dhe marrëdhëniet midis kryqit e shkrimit është shumë më i balancuar se version i parë. E njëjta gamë ngjyrash, i mbajnë gjërat e thjeshta si më parë (Kryqi i Kuq Amerikan, 2012).

3.1.11.3 Kryqi i Kuq Shqiptar

Është shoqata më e vjetër humanitare në Shqipëri dhe ushtron veprimtarinë e tij si e vetmja shoqatë e Kryqit të Kuq në të gjithë territorin e Shqipërisë (Statuti i Kryqit të Kuq Shqiptarë – neni 3, 2007). Ai është themeluar më 4 tetor të vitit 1921 dhe është njohur zyrtarisht nga Komiteti Ndërkombëtar i Kryqit të Kuq në vitin 1923. Që nga ky vit është anëtar i Federatës së Shoqatave të Kryqit të Kuq dhe Gjysmëhënës së Kuqe, duke qenë kështu shoqata e 38-të e themeluar deri atëherë. Në këtë mënyrë Kryqi i Kuq Shqiptar është pjesë e Lëvizjes Ndërkombëtare të Kryqit të Kuq dhe Gjysmëhënës së Kuqe. Kryqi i Kuq Shqiptar gëzon të drejtën e përdorimit të emblemes në përputhje me Konventat e Gjenevës të 10 gushtit 1949 dhe Protokollat shtesë të 10 qershorit 1977. Mënyra e përdorimit të saj rregullohet me ligj nr. 7864neni 5, 1994. Gjatë viteve 1969 - 1990 Kryqi i Kuq Shqiptar nuk ka funksionuar si rezultat e rregjimit komunist që

ekzistonte në Shqipëri. Viti 1991- rifillon sërish aktivitetin si një shoqatë e re, ajo krijon bazën e saj ligjore të plotë si dhe një strukturë organizative në forcim të vazhdueshëm (Kryqi i Kuq Shqiptarë, 2014).

Karakter i kombëtar i Kryqit të Kuq Shqiptar qëndron në faktin se në vend ka një organizatë të vetme të Kryqit të Kuq, e cila e shtrinë veprimtarinë në të gjithë territorin e vendit dhe se, duke respektuar parimet themelore të Lëvizjes Ndërkombëtare, ajo luan rolin ndihmës të autoriteteve publike në fushën shëndetësore ushtarake, në përputhje me Konventat e Gjenevës, por edhe në veprimtaritë e tjera humanitare. Kryqi i Kuq Shqiptar numëron 39 degë të shtrira në gjithë Shqipërinë në qytete të tilla si Tiranë, Shkodër, etj. Kurse karakteri ndërkombëtar i Kryqit të Kuq Shqiptar qëndron në atë se ai është pjesë aktive e Lëvizjes Ndërkombëtare të Kryqit të Kuq dhe kjo sepse Kryqi i Kuq Shqiptar është i njohur nga Komiteti Ndërkombëtarë i Kryqit (Kryqi i Kuq Shqiptarë, 2012).

Kryqi i Kuq Shqiptar ka si objektiv të përgjithshëm parandalimin dhe lehtësimin e vuajtjeve me paanësi të plotë, pa asnjë dallim kombësie, race, prejardhje shoqërore, feje a bindje politike.

Bazuar në Statutin e KKSh, neni 7 (2007) synimet e tij janë:

1. Të veprojë në rast konflikti të armatosur dhe në kohë paqe, si ndihmës i shërbimeve sanitare në të gjitha fushat e parashikuara në Konventat e Gjenevës në favor të të gjitha viktimave të luftës qofshin civile ose ushtarake.
2. Të kontribojë në përmirësimin e gjendjes sociale dhe shëndetësore, për parandalimin dhe lehtësimin e vuajtjeve me programe formuese dhe ndihmë të ndërsjelltë në shërbim të shoqërisë, programe që t'u përshtaten nevojave dhe kushteve kombëtare e lokale.
3. Të ndihmojë shërbimet publike në favor të viktimave në raste fatkeqësish masive.
4. Të rekrutojë, të formojë dhe të caktojë personelin e nevojshëm për përmbushjen e detyrave që i janë besuar Kryqit të Kuq Shqiptar.
5. Të nxisë mirëkuptimin, mbështetjen dhe kontributin e publikut të gjerë për veprimtarinë e Kryqit të Kuq.
- 6- Të inkurajojë pjesëmarrjen e të rinjve në veprimtarinë e Kryqit të Kuq, duke nxitur aktivizimin e tyre në të gjitha nivelet e shoqatës.
- 7- Të përhapë Parimet Themelore të Lëvizjes Ndërkombëtare të KK (Kryqi i Kuq) dhe GJHK (Gjysmë Hënës së Kuqe) dhe të së Drejtës Ndërkombëtare Humanitare në gjirin e popullit dhe në veçanti, te fëmijët e të rinjtë, si dhe idealet e paqes, respektit dhe mirëkuptimit të ndërsjelltë ndërmjet të gjithë njerëzve dhe të gjithë popujve.
8. Të zhvillojë avokacinë në të mirë të njerëzve në nevojë.

Programet dhe projektet kryesore që Kryqi i Kuq Shqiptar janë: programi i përhapjes së parimeve themelore dhe të idesë së Kryqit të Kuq, përgatitja dhe asistenca në raste katastrofash, ndihma e parë mjekësore përfshirë dhe çertifikimin e qytetarëve që pajisen me patentë për të drejtuar automjetet, dhurimi vullnetar dhe falas i gjakut duke përfshirë aty projektin e “Klubit 25” dhe projektin ndërkufitar “Besy”, programet shëndetësore (higjiena vetjake dhe në komunitet, shëndeti nëna dhe fëmija, lufta kundra SIDA-s, etj.), mjaft programe sociale ku spikasin qendra për të moshuar në 14 qytete të vendit, projekti telemjekësia në bashkëpunim me fondacionin e mirënjohur Vodafone, Ministrinë e Shëndetësisë dhe Spitalin Hygeia, projekti i sensibilizimit kundër minave dhe municioneve të paplasura, etj. Në shërbim të këtyre programeve janë sektorët administrative e financiarë të shoqatës (KKSh, 2012).

Vizioni i KKSh është:

“Kryqi i Kuq Shqiptar synon të jetë një shoqatë humanitare e zhvilluar, që punon për përmirësimin e jetës dhe dinjitetit të njerëzve në nevojë, në përputhje me Parimet

Themelore të Lëvizjes ndërkombëtare të Kryqit të Kuq dhe Gjysmëhënës së Kuqe.” (Kryqi i Kuq Shqiptarë, 2014).

Misioni i KKSh është:

Kryqi i Kuq Shqiptar ndihmon njerëzit më në nevojë duke mobilizuar forcën e humanizmit të shoqërisë nëpërmjet veprimtarisë së vet humanitare (Statuti i KKSh – neni 7, 2007).

3.1.11.4 Struktura Organizative

Kryqi i Kuq Shqiptar përbëhet nga organet qendrore dhe ato të degëve (Statuti i KKSh – neni 7, 2007).

Organet qendrore janë:

- Asambleja e Përgjithshme,
- Këshilli Drejtues.

Organet e degëve janë:

- Mbledhja e anëtarëve të degës,
- Këshilli i degës.

Organet drejtuese në nivel qendror janë: Asambleja e Përgjithshme dhe Këshilli Drejtues.

❖ **Asambleja e Përgjithshme** është organi me autoritetin më të lartë në shoqatën e Kryqit të Kuq Shqiptar. Ajo përbëhet nga: Këshilli Drejtues, kryetarët e degëve dhe delegatët e zgjedhur në degët e ndryshme të shoqatës. Asambleja e Përgjithshme e Kryqit të Kuq Shqiptar mblidhet një herë në dy vjet dhe ka kompetencat e mëposhtme: miraton statutin e shoqatës, përcakton misionin e saj, miraton raportin e veprimtarive humanitare, raportin financiar dhe bilancin e shoqatës. Gjithashtu Asambleja e Përgjithshme zgjedh: Presidentin, zv. Presidentin, Këshillin Drejtues, Kryetarin dhe anëtarët e Komisionit të Financës dhe të Komisionit të Vrojtimit Verifikimit, vendos krijimin e degëve të reja, cakton kuotën e anëtarësisë, etj.

❖ **Këshilli Drejtues** përbëhet nga presidenti dhe zv. presidenti i shoqatës, nga kryetari i komisionit të financës dhe dhjetë anëtarë, gjashtë prej të cilëve janë të zgjedhur prej kryetarëve të degëve. Këshilli drejtues ka kompetencë të vendos për të gjitha çështjet e rëndësishme që paraqesin interes për jetën dhe qëllimet e Kryqit të Kuq Shqiptar ndërmjet dy asambleve. Ai zbaton politikat e përgjithshme të shoqatës dhe për to përgjigjet para Asamblesë së Përgjithshme. Kompetencat e Këshillit Drejtues janë: zgjedh komisionin e kandidimit për votime, miraton rregulloren e brendshme, emëron sekretarin e përgjithshëm dhe vlerëson aktivitetin e tij për çdo vit, përcakton politikën për të punësuarit, etj.

Organet e Kryqit të Kuq Shqiptar në nivel dege është Mbledhja e Anëtarëve dhe Këshilli i Degës.

❖ **Mbledhja e Anëtarëve në degë.** Dega është njësia bazë e Kryqit të Kuq Shqiptar dhe për rrjedhojë, mbledhja e anëtarëve është organi më i lartë dhe më i gjerë i saj. Mbledhja e anëtarëve në degë analizon veprimtarinë humanitare që është bërë në territorin e saj, raportin financiar lidhur me ta, etj. Këshilli i Degës përbëhet nga kryetari, zëvendës kryetari, kryetari i komisionit të financës dhe anëtarët e Këshillit të Degës, numri i të cilëve lëviz sipas disa kriterëve të përcaktuar në përputhje me madhësinë e degës.

❖ **Këshilli i Degës** drejton tërë punën e shoqatës në territorin e saj dhe mblidhet jo më pak se 4 herë në një vit. Njerëzve që angazhohen në Kryqin e Kuq Shqiptar janë të

zgjedhur ndër vullnetarët më të mirë të tij. Sigurisht që kjo është një gjë specifike e kësaj shoqate. Por përveç të zgjedhurve të cilët, janë vullnetarë ka edhe një numër të kufizuar, por të përgatitur mirë të punësuarish, të cilët nevojiten për të dhënë ekspertizën e nevojshme në shoqatë dhe për të pas sukses në organizimin sa më mirë të punës vullnetare, në mënyrë që kështu të mundësohet përballimi i volumit dhe kapja e standardeve optimal të kryerjes të veprimtarive humanitare, që situatat normale, por sidomos ato emergjente, shpeshherë kërkojnë.

3.1.11.5 Programi i komunikimit të Kryqit të Kuq Shqiptarë

Në fushën e komunikimit dhe të promovimit të vlerave humanitare, Kryqi i Kuq Shqiptarë ka ndërmarr një sërë aktivitete në përputhje me misionin dhe programet e saj. Vullnetarët që realizojnë procesin e komunikimit të cilët janë trajnuar në vite, janë aktivë në punën me publikun në shkolla, institucione, media, për ta bërë të njohur shoqatën në përgjithësi. Janë hartuar dhe një sërë botimesh të tilla si Revista e KKSh, raporti vjetore, fletë-palosje, postera, etj.

Ky aktivitet promovues realizon:

- Rritjen e **imazhit** dhe reklamën aktivitetet e ndërmara nga Kryqi i Kuq Shqiptarë.
- Promovimin e elementëve specifike të Kryqit të Kuq si **emblema** dhe përdorimi i saj.
- Promovimin e të **Drejtave Ndërkombëtare Humanitare**.
- Promovimin e **Parimeve themelore** apo **Vlerat humanitare**.

Në kuadër të objektivit që synon promovimin e vlerave humanitare, Parimeve Themelore të Lëvizjes ndërkombëtare të Kryqit të Kuq dhe të Gjysmëhënës së Kuqe dhe të së Drejtës Ndërkombëtare Humanitare, janë realizuar seminare me vullnetarë të kësaj organizate nga të gjitha degët në Shqipëri. Ky aktivitet që ndërmerret çdo vitë i shërben konsolidimit të rrjetit dhe të rolit të vullnetarëve që aktivizohen në degë në këtë fushë. Ato kanë për qëllim përveç aspektit trajnues dhe rifreskues të njohurive, edhe të kontribuojnë për të rritur rolin e vullnetarëve që aktivizohen në këtë fushë duke i inkurajuar që të zgjerojnë gamën e aktiviteteve konkrete në të cilën ata angazhohen si për shembull në punën për respektimin e emblemës (me sondazhe, biseda me abuzuesit e niveleve të ndryshme, shënim i rasteve dhe ngritje e problemeve që shfaqen); në prezantime sa më cilësore në institucione, ndërmarrje dhe shkolla në momentet e ditëve të veçanta apo fushatave të ndryshme në të cilat përfshihet dega dhe shoqata; në edukimin e vullnetarëve të rinj që s’e njohin shoqatën me vlerat dhe imazhin e KKSh-së; në veçimin e të rinjve të shkollave dhe punës me ta me synimin që pasi ta njohin më mirë shoqatën, të mund të bëhen vullnetarë aktivë të saj; etj (KKSh – program komunikimi, 2014).

Ndërsa me përfaqësues të 10 degëve më të rëndësishme të shoqatës ndërmerren trajnime me temë “Marrëdhëniet me publikun dhe gjallërimi i kontakteve me median”. Kjo realizohet me ekspertët më të njohur të mediave shqiptare dhe ndërkombëtare synon rritjen e aftësive komunikuese të vullnetarëve të programit të komunikimit (Raporti Vjetorë 2011 i KKSh, 2012). Po në kuadër të këtij objektivit, mbahen seminare edhe me përfaqësues të organeve të zgjedhura, anëtarë të Këshillit Drejtues, kryetarë dhe anëtarë të këshillave të degëve etj, me qëllim që të rritet niveli i njohurive të përfaqësuesve të governancës dhe të shtohet sensibilizimi nga ana e tyre për disa aspekte të informacion-difuzionit si parimet themelore, vlerat humanitare, emblema, e drejta ndërkombëtare humanitare, historiku i Lëvizjes, etj (KKSh – program komunikimi, 2014).

Në klasat e teta të shkollave 9 vjeçare zhvillohet prej disa vitesh një kapitull mbi “Hulumtimin e së drejtës humanitare” në lëndën e Edukatës Qytetare. Kryqi i Kuq

Shqiptar ka qenë së bashku me Ministrinë e Arsimit dhe me Komitetin Ndërkombëtar të Kryqit të Kuq, një nga aktorët e futjes së këtyre njohurive në kurrikulën e shkollave, dobi të formimit qytetar të fëmijëve. Mësuesit e këtij kapitulli kanë pranë degëve të Kryqit të Kuq Shqiptar, një partner të gatshëm për bashkëpunim për t'i shërbyer si shkollës dhe rritjes së cilësisë së lëndës, ashtu edhe shtimit të radhëve të qytetarëve që aspirojnë për të qenë kontribuues në një shoqatë humanitare (KKSh – program komunikimi, 2014). Një grup nxënësish më të mirë në këtë lëndë marrin pjesë së bashku me mësuesit e tyre, në kampin veror ndërkombëtar të organizuar nga Kryqi i Kuq Maqedonas në Strugë për shkëmbim përvojash dhe argëtim (Raporti Vjetorë 2011 i KKSH, 2012).

Marrëdhëniet me mediat janë të vazhdueshme dhe të rregullta. Veçohen kontaktet me të shpeshta me këto media gjatë ndërhyrjeve të menjëhershme të Kryqit të Kuq Shqiptarë në ndihmë të zonave të prekura nga fatkeqësitë natyrore (Raporti Vjetorë i KKSh, 2012). Mund të theksohen kontaktet më të shpeshta gjatë ndërhyrjeve të menjëhershme të shoqatës në ndihmë të zonave të përmytura në qarkun e Shkodrës dhe në qarqe të tjera, ndihmën për zonat e bllokuara nga dëbora dhe operacione të tjera shpërndarje ndihmash kur ndodhin fatkeqësi natyrore (KKSh – program komunikimi, 2014).

Në kuadër të objektivit që lidhet me njohjen e publikut me veprimtaritë e shoqatës, në vëmendje të programit të komunikimit, është puna për realizimin dhe botimin e numrave të *Revistës* së shoqatës dhe të Raportit të saj vjetor (KKSh – program komunikimi, 2014).

Veprimtari të shumta promovuese janë ndërmarrë gjatë kreutimit të 90 vjetorit të krijimit të Kryqit të Kuq Shqiptarë. Në këtë kuadër janë botuar një serie kartolinash (që janë shpërndarë falas për publikun), me qëllim promovimin e veprimtarinë e organizatës; 1 000 bluza; krijimi dhe transmetimi i një spoti TV kushtuar vitit jubilar; organizimi i ceremonisë në hotel Rogner; intensifikimi i marrëdhënieve me median kombëtare dhe botimi i një artikulli të presidentit të Kryqit të Kuq Shqiptarë për 90 vjetorin në disa gazeta të përditshme, përshtatja e faqes web të organizatës me evinimentin (Raporti Vjetor KKSh, 2012).

Sende të tjera të veçanta të tillë si gota, lapsa, spila, orë, rrobat, aksesoret dhe lekoplastët janë përdorur për të promovuar Kryqin e Kuq. Rregullat në shfaqjen e markës së Kryqit të Kuq në këto objekte janë (American National Red Cross, 2002):

- o Kur përdorë një sfond me ngjyra, duhet krijuar një sfond i bardhë për logon. Një zgjidhje jo e kushtueshme për përdorimin e plotë të logos mbi sende të ngjyrosur të tilla si dosje apo blloqe është printimi i markës mbi një letër të bardhë dhe më pas ngjitja e saj mbi këto sende.
- o Për metale apo sende të qelqta që janë të gdhendura, e gjitha marka shfaqet në fund të tyre apo në bazën e tyre.
- o Në rrobat, aksesoret dhe lekoplastët, marka duhet të shfaqet gjithmonë në një sfond të bardhë. Nëse pëlhura zotëron ngjyrë, krijohet një sfond të bardhë prapa markës. Nëse kjo nuk është e mundur përdoret vetëm emri i markës, por që nuk do ketë shumë impakt. Nuk duhet vendoset në asnjë mënyrë kryqi në një sfond të ngjyrosur.
- o Në Spila dhe bizhuteri, kryqi mund të përdoret i vetëm, mund të përdoret në spila të vogla dhe bizhuteri të tjera, meqe emri i markës është shumë i vogël për të qenë i lexueshëm. Paraqitja e kryqit vetëm, ka më shumë hapësirë për të qenë më i madhe dhe kështu ka më shumë impakt.
- o Ndërkohë që ndërtesat e Kryqit të Kuq duhet të kenë markën e organizatës për të qenë të identifikuar në publik dhe përdorimi i kryqit në arkitekturën e ndërtesës mund të rrisë më tepër identitetin e Kryqit të Kuq. Kryqi i kuq shfaqet në materialit

të ndërtuar, të tillë si bronz, mermer, granit, etj. Kryqi mund të shfaqet në një material të kuq mbi një mermer të bardhë. Kjo arkitekturë është dekorative dhe nuk është zëvendësuese të shfaqjeve të tjera të markës që në mënyrë të dukshme identifikojnë ndërtesën e Kryqit të Kuq (American National Red Cross, 2002).

- o Ilustrimet shpesh përfshijnë kryqin dhe në disa raste kryqin me emrin e markës si identifikues të organizatës. Kryqi mund të përdoret i vetëm në një ndërtesë apo flamurë, por jo në mes të një globi. Kryqi i kuq i pikturuar me dorë mund të shfaqet në librat me ngjyrim, poster, në helmetat e punonjësve në rast fatkeqësishë (American National Red Cross, 2002).

3.1.11.6 Perceptimi i markës të Kryqit të Kuq apo Gjysmëhënës së

Kuqe

Ndërkohë që mbrojtia e emblemës është shumë e rëndësishme, markimi kombëtar ndërkombëtar i Kryqit të Kuq dhe Gjysmëhënës së Kuqe kërkon një ekzaminim të kujdesshëm. Një nga çështjet më të rëndësishme të Kryqit të Kuq është të “përhapet” në mënyrë aktive vlerat e Kryqit të Kuq në mënyrë për të motivuar njerzit për të vepruar.

“Ne e dimë se jemi të shumë të apasionuar për të shërbyer të pambrojturëve, por mund të jemi të sigurtë që publiku e di këtë. Ne duhet të kuptojmë se çfarë marka jonë përfaqëson.”

Sir Nick Young, CEO i Kryqit të Kuq Britanik. (Meyer, 1996)

Studimet e realizuara, evidentuan se Kryqi i Kuq është i konsideruar si markë e lidhur ngushtë me kujdesin mjekësorë, me ndihmën e parë dhe reagimet në situata emergjense dhe organizata është parë si një aktorë neutral dhe i paanshëm.

“Ne jemi aq të fuqishëm sa na konsideron komuniteti...Sfida e vazhdueshme është për të qëndruar i rëndësishëm gjatë fazës që nuk ka fatkeqësi.”

Larry Paul, zëvendës drejtor i Kryqit të Kuq Amerikan (Meyer, A, M., 1996).

3.1.11.7 Vullnetarizmi

Vullnetarët janë një pjesë shumë e rëndësishme për Kryqin e Kuq. Vullnetarët e kësaj organizate ushtrojnë përgjegjësitë e tyre të angazhuar në struktura vendimmarrëse, në nivel lokal dhe qendror. Ata luajnë një rol shumë të rëndësishëm në përballimin e katastrofave natyrore, në promovimin e vlerave humanitare, në veprimtaritë sociale, etj. Programi i menaxhimit të vullnetarëve ka punuar për rritjen e anëtarësimeve në Kryqin e Kuq Shqiptar dhe rekrutimin e vullnetarëve të rinj.

Gjatë vitit 2011 u anëtarësuan në Kryqin e Kuq Shqiptar 98.306 anëtarë. Të gjitha të dhënat e këtyre anëtarëve dhe të vullnetarëve janë hedhur në data-base e organizatës. Ato janë trajnuar në seminare të përbashkëta, me koordinatore nga të 39 degët e shoqatës. Veprimtaria i ka shërbyer krijimit dhe forcimit të një rrjeti sa më të gjerë të vullnetarëve dhe të të rinjve që aktivizohen në veprimtaritë e programit. Komisionit të Menaxhimit të Vullnetarëve ka marrë në shqyrtim aspekte të ndryshme të procesit të rekrutimit dhe të ruajtjes së vullnetarëve.

Çdo vit zhvillohet Konkursi Kombëtar i Vizatimit “Fëmijët dhe Kryqi i Kuq”, I shtrirë në një periudhë 5 mujore për t’u finalizuar më 8 maj – Ditën Botërore të Kryqit të Kuq dhe të Gjysmëhënës së Kuqe, me qëllim përhapjen e vlerave humanitare tek fëmijët, si vullnetarë të së ardhmes. Për këtë qëllim kanë kryer seanca sensibilizimi në 180 shkolla 9-vjeçare në të gjithë vendin, ku mësuesit e vizatimit, së bashku me të rinj

vullnetarë, ngritën kënde për Kryqin e Kuq, shpërndanë fletëpalosje, postera dhe realizon biseda rreth Kryqit të Kuq. Një tjetër veprimtari është angazhimi i vullnetarëve në aktivitete të ndryshme promovuese më 5 dhjetor – Ditën Ndërkombëtare të Vullnetarizmit (Raporti Vjetorë KKSh, 2011).

3.1.11.8 Burimet dhe llogaridhënia financiare e Kryqit të Kuq Shqiptarë

Bazuar në Statutine KKSh – neni 40(2007) të ardhurat vjetore të KKSh-së përbëhen nga

- kuotizacionet,
- burime të siguruara nga veprimtaritë ekonomike për realizimin e objektivave të tij humanitare,
- burime të ndryshme, trashëgimi, etj,
- subvencione të shtetit ose nga shoqëri të tjera publike,
- burime të krijuara me autorizimin e pushteteve publike (p.sh. mbledhje ndihmash, festa në sheshe publike, etj).

Kështu KKSh bazuar në Statuti – neni 37 (2007) për të zhvilluar veprimtarinë e saj humanitare në kufijtë që i ka caktuar vetes, pranon, shet, zotëron, tjetëron dhe administron, çdo pasuri dhe mjet që i nevojitet. KKSh mund të pranojë kontribute të pakufizuara dhe ndihma të çdo forme nga individë, autoritete dhe organizma private. Mund të pranojë donacione anonime deri në shifrën 1.000.000 lekë. Nuk mund të pranojë donacione që vijnë direkt nga të ardhura të veprimtarive që bien në kundërshtim me Parimet Themelore. KKSh mund të pranojë donacione, pasuri, trashëgimi ose uzufrukt që i vlejné qëllimeve të Shoqatës.

Komisioni i Financave i kësaj organizate, mbikqyr të gjitha çështjet financiare të shoqatës, mbledhjen, administrimin dhe investimin e fondeve dhe i paraqet Asamblesë së Përgjithshme dhe Këshillit Drejtues kjo në bazë të Statutit të KKSh – neni 22 (2007). Raporton veprimtarinë e tij në çdo sesion të Asamblesë së Përgjithshme.

Përdorimi i çdo fondi dhe i çdo pasurie të KKSH, duke përfshirë dhe Degët i nënshtrohet kontrollit të Këshillit Drejtues. Raportet administrative për gjendjen financiare të çdo Dege plotësojnë llogarinë vjetore në nivel kombëtar. Ato ndihmojnë në hartimin nga ana e Këshillit Drejtues të raportit financiar që i paraqitet Asamblesë së Përgjithshme (Statuti i KKSh – neni 41, 2007).

Llogaritë e KKSh-së kontrollohen çdo vit nga kontrolli i brendshëm dhe subjekte auditimi të jashtëm (Statuti i KKSh – neni 43, 2007).

Shtypi dhe media elektronike ftohen në Asamble në seancat që përcakton Këshilli Drejtues. Personat e autorizuar sigurojnë informacionin zyrtar mbi zhvillimin e punimeve të Asamblesë (Rregullore e Brendshme e KKSH – Rregulla 7.1, 2007).

3.1.11.9 Dega e Kryqit të Kuq Shqiptarë

Dega është njësi bazë e KKSh. Degët janë krijuar për të siguruar praninë e veprimtarisë së KKSh në të gjithë territorin e vendit. Dega organizon veprimtarinë e saj në territorin përkatës sipas orientimeve të dhëna nga Asambleja e Përgjithshme. Funkcionimi i degëve përcaktohet në Rregulloren e Brendshme të KKSh – neni 25, 2007.

Ngritja e degëve të reja bëhet në bazë të nevojës dhe në përputhje me tri kritere:

- në bazë teritoriale (njësive administrative të bashkive e komunave) ;
- kur plotësohet numri i kërkuar i anëtarëve dhe vullnetarëve;
- kur në territorin përkatës ka vullnetarë të cilët janë përfshirë në së paku tri fusha të veprimtarisë së Kryqit të Kuq.

Si numër minimal i domosdoshëm i anëtarëve në momentin e ngritjes së degës konsiderohet:

- për degët e kategorisë së parë:

3.000 anëtarë

- për degët e kategorisë së dytë:

1.000 anëtarë

- Numri minimal i domosdoshëm i vullnetarëve duhet të jetë respektivisht jo më pak se 100 për degët e kategorisë së parë dhe 30 për ato të kategorisë së dytë (Rregullore e Brendshme e KKSh – rregulla 1, 2007).

Për administrimin e fondeve dhe pasurive të shoqatës në nivel qendror e në Degë përdoret sistem unik administrimi. Buxheti i shoqatës është një i vetëm i përbërë nga buxheti i Degëve dhe i Sekretariatit. Raporti financiar vjetor i shoqatës është një i vetëm i përbërë nga shpenzimet e Degëve dhe të Sekretariatit. Këshilli i Degës është përgjegjës para Këshillit Drejtues për çështje të llogarive vjetore. Mosmbajtja e dokumenteve që kërkon ligji, ose mosraportimi është një veprim që shoqërohet me sanksione ndaj personave përgjegjës (Rregullore e Brendshme e KKSh – rregulla 7.1, 2007).

Çdo vit, në kohën e caktuar nga Këshilli Drejtues, Dega duhet të paguajë kuotën që përcaktohet në bazë të popullatës në zonën e veprimit të Degës dhe të ardhurave që ajo merr. Kuota e një Dege nuk mund të jetë më e madhe se 50% e shumës së të gjitha të ardhurave. Tërësia e derdhjeve të marra si kuotë përdoret për funksionimin e KKSh si dhe për programet kombëtare ose jashtë vendit, të përcaktuara nga Këshilli Drejtues. (Rregullore e Brendshme e KKSh – rregulla 1, 2007).

3.2 Matja e performancës në organizatat jofitimprurëse

Organizatat jofitimprurëse gëzojnë një autonomi të konsiderueshme në përcaktimin e misionit të tyre, vendosjen e qëllimeve të tyre dhe në hartimin e strategjive për arritjen e këtyre qëllimeve. Ato janë organizata private, por të finacuar për të shërbyer qëllimeve të shoqërisë, që mendohet të jetë një e mirë publike. Organizatat jofitimprurëse janë përjashtuara nga taksimi dhe donatorëve i është siguruar zbritje të detyrimeve tatimore për dhuratat që kanë realizuar ndaj këtyre organizatave jofitimprurëse. Përjashtimi tatimorë dhe zbritja e taksave për dhuratat, përfaqëson të ardhurat që qeveria heqë dorë dhe nga shumë persona kjo është konsideruar si një formë e subvencionit tatimorë, me fjalë të tjera, në një farë mase OJF-të janë duke punuar me paratë e publikut. Kjo krijon interesimin e shoqërisë në konstatiminnëse OJF-të janë të përgjegjshme dhe llogaridhënëse për përdorimin nga ana e tyre e burimeve që i janë besuar atyre, e që këto burime janë në të vërtetë duke u drejtuar në arritjen e misionit të tyre social. Persupozohet që një organizatë që performon mirë është ajo që arrinë në mënyrë të suksesshme qëllimet e tija dhe në mënyrë efektive është duke ekzekutuar strategjitë e përshtatshme (Euske, 1984: 364). Kështu që një pjesë e rëndësishme e menaxhimit strategjik të një organizate është procesi i vlerësimit të performancës.

“Në përjashtim të bizneseve fitimprurëse, ne nuk dijmë se si të masim rezultatet në shumë organizata.”

(Peter Drucker, 1968)

Matja e performancës nuk është e thjeshtë për çdo lloj organizate, por është edhe më e vështirë për organizatat jofitimprurëse. Matësit financiar janë themelorët në organizatat fitimprurëse, jo vetëm se fitimet mund të maten thjeshtësisht por ai është një ‘test’ i mirë i plotësimit të nevojave në mënyrë të kënaqshme të tregut dhe aftësisë së organizatës për të drejtuar vetë organizatën në mënyrë eficiente. Por ‘testi’ në organizatat jofitimprurëse është ndryshe, këto organizata nuk janë të orientuara nga fitimi por janë të orientuara drejtë misionit apo shërbimeve të cilat ato ofrojnë. Shërbimet janë sigurisht të paprekshme dhe të vështira për t’u matur. Klientët që marrin atë dhe profesionistët që e shërbejnë atë mund të realizojnë vlerësime të ndryshme rreth cilësisë, ndërkohë që donatorët mund të kenë standarte edhe më të ndryshme. Fakti që në qendër të këtyre organizatave ndodhen vlerat shoqërore dhe jo vlerat financiare, komplikon matjet e performancës në organizatat jofitimprurëse. Organizatat me qëllim maksimizimin e fitimeve janë më fleksibël në shpërndarjen e burimeve ndërkohë që arrin kënaqjen e performancës financiare. Organizatat jofitimprurëse që bazohen tek misioni përjetojnë një mungesë fleksibiliteti në veprimet e tyre. Organizatat fitimprurëse mund ti sigurojnë parata në një varietet mënyrash, ndërsa jofitimprurëset nuk mundin.

Organizatat jofitimprurëse kanë nevojë për kritere për të përcaktuar matësit efektivë të preformancës, që i shërbejnë tre funksione organizatës (McKevitt dhe Lawton, 1994: 220-235).

1. Funksionet institucionale

Matës që sigurojnë të dhëna që organizata është duke arritur standartet e përfshirjes në aktivitete që janë të ligjshme dhe që sigurojnë tregues të progresit apo përmirësimit për të siguruar krenari aktorëve të interesit, kështu duke riafirmuar vendimin e tyre për të mbështetur organizatën dhe për të nxitur të tjerë për të bërë këtë. Funksioni kryesorë institucional të matjes së performancës sillet rreth ligjshmërisë dhe tërheqjes së burimeve.

2. Funksionet menaxheriale

Realizon matje për të siguruar informacione në mënyrë që të rregulloj aktivitetet për të arritur më mirë standartet e vendosura, për të siguruar njohuri të progresit drejtë situatës së dëshiruar, për të shpërndarë burimet dhe shpërblyer pjesmarrësit në organizatë. Funksioni kryesorë menaxherial sillet rreth rregullimit të strukturës, procesit dhe shpërndarjes së brendshme.

3. Funksioni Teknik

Matësit duhet të sigurojnë informacione të efikasitetit apo cilësisë me të cilën organizata shpërndanë produktin apo shërbimin e saj bazë. Audienca e shërbyer janë konsumatorë apo klientë.

3.2.1 Performanca dhe dilema e matjes së saj në organizatat jofitimprurëse

Për shumë aktorë interesi në sektorin jofitimprurës, matja e performancës është diçka e pa realizueshme. Menaxherët, stafi i punonjësve të një organizate jofitimprurëse, anëtarët e bordit, financuesit, klientët potencial, anëtarët dhe publiku kërkojnë informacion mbi aktivitetin e OJF-ve, e janë shpesh të irrituar nga vlerësimet e gjata dhe komplekse akademike, me analiza statistikore të pakuptimta. Në të njëjtën kohë, ekziston një presion në rritje ndaj organizatave jofitimprurëse për të dhënë llogari dhe për të përmirësuar rezultatet e tyre. Në përgjigje ndaj këtij presioni, OJF-të kanë krijuar disa programe klasike të vlerësimit, por të pa mjaftueshme sepse financuesit kanë nevojë për kapacitete dhe standarte për të vlerësuar e matur performancën e tyre. Me rritjen e presionit të financuesve për të krijuar një sistem matje, është shoqëruar me situatë të vështira për organizatat jofitimprurëse që zotërojnë projekte të shumta nga financues të ndryshëm sepse duhet të merren me kërkesa të ndryshme për të arritur rezultatet e kërkuara (Urban Institute, 2006). Duket qartë që OJF-të duhet të mbledhin rregullisht informacione mbi efektin e shërbimeve të tyre, nëse ato dëshirojnë për të tërhequr fonde nga donatorët, qeveria dhe financuesit. Këto të dhëna mund të ndihmojnë ato për të menaxhuar burimet në mënyrë që të përmirësojnë vazhdimisht ofertën e tyre.

Sipas Herman dhe Renz (1999) vlerësimi është një proces subjektiv që kërkon që palët të negociojnë në interpretimin e çdo aspekti të saj. Herman dhe Renz (2004) studioj 44 organizata jofitimprurëse në të njëjtin komunitet në dy periudha, në vitin 1993 dhe 1999. Në të dy periudhat ato zbuluan se aktorët e interesit, si financuesit dhe grupet e klientëve mbanin opinionet të ndryshme rreth organizatave jofitimprurëse në studim, secili prej tyre kishin kritere të ndryshme për të gjykuar. Vlerësimi është një proces i mbledhjes së informacionit mbi rezultatet e aktiviteteve të kaluara me qëllim marrjen e vendimeve në lidhje me ato. Vlerësimi i performancës së organizatës ndodhë kur ky proces është aplikuar për të vlerësuar gjendjen e organizatës si e tërë. Në mënyrë tipike, kjo i referohet se sa mirë organizata po arrinë misionin e deklaruar dhe përfshinë kërkimin rreth arritjes së qëllimeve, e gjithashtu se sa në mënyrë efikente ajo ka performuar. Këto matje janë të fokusuar në aspekte të ndryshme të aktiviteteve organizativ, në mënyrë që t'i sigurojnë realizuesit të këtyre matjeve informacione të koncentruar, ndërkohë që këto matje paraqiten në formë sasiore (Mossberg, 1977). Vlerësimi mund të realizohet në një mënyrë formale, sistematike nëpërmjet zbatimit të një programi vlerësimi të dizenuar në mënyrë profesionale apo mund të realizohet në

mënyrë informale duke filluar me mbledhjen e disa raporteve deri në vlerësimin tërësorë se si gjërat janë duke shkuar brenda organizatës (Murray, 2004).

Megjithatë vlerësimi i performancës në organizatat jofitimprurëse përballet me dilema ndryshme, të tilla si:

- Klientët (përfituesit e shërbimit) e organizatave jofitimprurëse kanë një influencë të vogël në këto organizata. Meqë të ardhurat e OJF-ve varen pjesërisht nga pagesat për shërbimet e ofruara, atëherë matjet e performancës të orientura nga klienti nuk kanë ndonjë rol kryesor apo të rëndësishëm. Nevojat e donatorëve mund të luaj një rolë më të rëndësishëm. Megjithëse është shpesh diskutuar që performanca e organizatave jofitimprurëse duhet të jeta një funksion e përfshirjes apo kënaqjes kosumatore.
- Paqartësia e objektivave influencon në planifikimin racional. Pa specifikuar qartë rezultatet e kërkuara, është e vështirë për të vlerësuar performancën. Në përgjithësi, arritja e objektivave është e vështirë kur reagimi ndaj mjedisit është jo i qartë apo sinjalet tregojnë papranueshmëri. Për më tepër rëndësia e aktiviteteve të një jofitimprurëse shpesh herësupozohet, kështu thjeshtë ekzistenca e tij tregon për një punë të mirë apo një kontribut social-moral dhe nuk ka nevojë për të treguar të ardhura apo rezultate (Drucker, 1968). Meqenëse organizatat jofitimprurëse kanë tendencë për të besuar në funksionimin e tyre, dështimi në arritjen e objektivave të tyre nuk konsiderohet si një shenjë dobësie në organizatë por si shenjë që përpjekjet duhet të intensifikohen.

Por vështërsia në vlerësimin e performancës nuk duhet të frenoj menaxherët e OJF-ve që të përpiqen të përcaktojnë objektiva dhe të vlerësojnë rezultatet nëse ato janë duke punuar mirë. Sistemi ideal i vlerësimit të performancës së një OJF do të marrin në konsideratë ekzistencën e audiençave të ndryshme apo aktorësh interesi dhe ndërtimi i matësve rreth tyre. OJF-të duhet të pranojnë boshëllekun ndërmjet misionit dhe objektivave operative, e të zhvillojnë objektiva afatshkurtëra dhe afatgjata (McKevitt dhe Lawton, 1994).

3.2.2 Matja e performancës në organizatat jofitimprurëse

Si donatorët dhe ofruesit të fondeve në organizatat jofitimprurëse duan të dijnë se sa mirë këto fonde janë shpenzuar, prandaj matjet e këtij lloji duhet të realizohen. Për këtë qëllim, vlerësimi mund të jetë një mjet i dobishëm duke u fokusuar në programet e organizatës me qëllimin për të rekomanduar nëse këto programe duhet të zgjerohen, kontraktuar, ridrejtuar ose të ndërpriten.

Pyetje që një proces vlerësimi kërkon të përgjigjet mund të jetë se cili program mund të sigurojë kontributin më të madhë për koston e dhënë, apo cili program mund të arrijë një nivel të caktuar të efektivitetit me koston më të ultë. Këto pyetje që lidhen me vlerën e parase janë më të rëndësishmet në mendjen e siguruesve të fondeve të cilët duan të shohin kthim më të madh për fondet që ato ofrojnë. Për shembull, një financues apo dhurues fondesh me një sasi të kufizuar parashë për t'ia kushtuar një kauze për të ndihmuar të verbërit, dëshiron që paratë të përdoren në atë mënyrë që do të ketë ndikim të madhë tek kauza (Cutt dhe Murray, 2000: 31).

Një Organizatë jofitimprurëse mund të aplikoi llojet e ndryshme të vlerësimit sipas Cutt dhe Murray (2000: 31-32), e këto janë:

Vlerësimine rezultatit: Objektiva përfundimtare i këtij lloji vlerësimi është të realizoj një deklaratë rreth rezultateve përfundimtare. Për të arritur këtë, përpjekja e vlerësimit është e fokusuar direkt në sigurimin e informacionit rreth rezultateve specifike.

Vlerësimineproçesit: Nëse fokusi i vlerësuesit është në një funksion të lidhshëm, të tillë si mënyra se si bordi i drejtorëve drejton organizatën, vlerësimi i proçesit do të

kërkoj të masë aspekte të ndryshme të mënyrës të realizimit të mbledhjeve, përcaktimit të objektivave për organizatën, apo roli dhe përgjegjësit e komitetit të tij.

Vlerësimin e inputit: Procesi nuk mund të ndërmerret pa investime fillestare në burime financiare, njerzore dhe teknologjike. Është e mundur që të realizohet një vlerësimi për këto inpute. Për shembull, sa para janë dhënë për një projekt të caktuar, sa orë punë për person janë përkushtuar për të ndërmarrë këtë projekt, sa është përdorur teknologjia, sa kohë ka shpenzuar menaxhimi në zhvillimin e këtij projekti, etj.

Vlerësimin subjektiv: Pjesa më e madhe e matjeve të programeve është subjektiv, pasi ato janë gjykime të arritur nga një vëzhgim personal i një individi apo komiteti të vogël njerzish. Vlefshmëria e vlerësimeve të tilla varet shumë nga aftësia e atyre që janë përfshirë. Gjetjet janë të ndikuara edhe nga situatë në të cilin vlerësuesit ndodhen gjatë observimit, ato mund të jenë impresionuar padrejtësisht nga ajo që mund të jetë dukur një rezultat i shkëlqyer apo i dobët në disa raste të veçanta. Për këtë arsye, është e dëshirueshme që vlerësuesi të zhvillojë të dhëna statistike apo të llojeve të tjera, si një mjet për të rritur besueshmërinë e mendimit të tyre.

Vlerësimin statistikorë: Në këtë metodë të dhëna të rëndësishme rreth programit është mbledhur në mënyrë të vazhdueshme dhe fokusi është vendosur në përmirësimin e performancës në mënyrë që të përcaktohet nëse dhe se sa performanca është përmirësuar apo përkeqësuar. Rezultatet aktuale të programeve janë krahasuar me rezultatet e të tjerëve, të presopozuar të ngjashme, apo rezultatet e tanishme krahasohen me rezultatet e pritura që janë përcaktuar kur program ka filluar.

3.2.3 Llogaridhënia

Shqetësimi në lidhje me llogaridhënien e organizatave jofitimprurëse ka një histori të gjatë. Që në fillim të vitit 1918 u krijua Zyra Kombëtare e Informacionit për Organizatat e Bamirësisë për të edukuar publikun rreth sjelljeve të OJF-ve, me qëllim uljen e rasteve të mashtrimit. Por shqetësimi rreth llogaridhënies u rritë më shumë gjatë viteve 1980, 1990 dhe vitit 2000. Në vitin 1992, keq përdorimi i fondeve nga një individ që në atë kohë që ishte presidenti i OJF-së United Way, zoti William Aramony, i cili realizoi disa vite burg, tronditi vendin. Përsëri pas ngjarjes së 11 Shtatorit 2001, akuza që disa nga fondet e bamirësisë të mbledhura ishin keq përdorur dhe pyetja rreth fondeve të përdorura për të ndihmuar viktimat të sulmit terrorist minuan më tej besimin e publikut në integritetin e sektorit. Sektori ju përgjigjë kësaj situatë duke zhvilluar në mënyrë vullnetare principet e llogaridhënies, por hapësira për kërkesë shtesë ligjore vazhdon të mbetet. Sot kjo tendencë quhet “lëvizja e llogaridhënësë” – që ka të bëjë me ato që kërkojnë më shumë përgjegjshmëri nga ana e organizatave.

Një pikë e dobishme për të diskutuar rreth llogaridhënies të organizatave jofitimprurëse është nëpërmjet përkufizimi të këtij koncepti. Paul (1991: 2) e përkufizon llogaridhënien si “mbajtja e individit dhe organizatën të përgjegjshëm për matjen e performancës sa më objektivisht që të jetë e mundur”. Ky përkufizim nënkupton funksionin e mbikqyrjes bazuar në Mansfield (1982: 61), duke përfshirë dukementimin e përgjigjeve ndaj katër pyetjeve kryesore në lidhje me shpërndarjen e shërbimit dhe performancës: “për çfarë (qëllimi pse shërbehet), ndaj kujt (është shërbimi shpërndarë), kur (janë shërbimet shpërndarë) dhe me çfarë mjete (janë shpërndarë shërbimet)?” Sipas Murray (2004) llogaridhënia ka të bëjë përgjithësisht me demonstrimin që organizata ka patur një ndikim pozitiv ndaj atyre që ajo kërkon për t’i shërbyer. Schafer (1999) përcaktoj llogaridhënien thjeshtë si “detyra për të dhënë llogari”. Kështu llogaridhënia, përfshinë kërkesën për të prodhuar rezultate, duke i dhënë më shumë rëndësi impaktit të fondeve të siguruar nga donatorët, të cilët i shohin dhurimet e tyre si një investim social, e që kërkojnë prova konkrete të impaktit që kishte

në shoqëri mbështetja e tyre. Për këtë arsye, çështja e llogaridhënies dhe performancës janë shumë të lidhura sot ndërmjet tyre.

Të jesh llogaridhënës do të thotë në thelb të jeshë përgjegjës për veprimet. Ndoshta kuptimi më i ngushtë i llogaridhënies për një organizatë jofitimprurëse mund të jetë thjeshtë zbatimi i ligjit – për shembull, shmangia e konfliktit të interesit, trajtimi i stafit pa i diskriminuar ato, etj. Por kjo mund të duket të jetë një standart minimal që mund të pritet nga një organizatë. Ndoshta kërkohet më shumë jo vetëm thjeshtë zbatimin e ligjit, por duke shkuar përtej kërkesave të ligjit për të ndjekur praktikatat më të mira të menaxhimit të organizatës, me fjalë të tjera duke bërë gjërat e duhura e mos bërja e gjërave të gabuara.

Sistemi i llogaridhënies përmbanë të paktën dy dimensione: (1) një grup i standarteve të performancës- eksplicite apo implicit- të krijuara nga mjedisi strategjik i organizatës dhe (2) një reagim reaktiv apo proaktiv nga brenda organizatës.

Standartet eksplicite/ të caktuara (de jure) janë ato të koduara me ligjë, rregullat administrative apo detyrimet kontraktuale. Standartet implicite/ të nënkuptuara (de facto) përfshinë nocionin e përgjithshëm e veprimeve të pranueshme administrative dhe sjelljes organizative siç janë përcaktuar nga vlerat e besimet shoqërore. Si rezultat OJF-ia mund të përgjigjet në mënyrë aktive apo reaktive (Kearns, 1994:185-192). Një formë e llogaridhënies të organizate jofitimprurëse është pajtimi i kësaj organizate me standartet eksplicite/ të caktuara të performancës apo procedura operationale të caktuara, të imponuara apo të forcuara nga aktorët e jashtëm të interesit apo në përputhje me rregullat e veta të brendshme dhe procedurat operative (Kearns, 1994: 185-192).

Një nga vlerësuesit financiar të një OJF-je është buxhetimi, që përbën ndoshta pjesën më të rëndësishme të procesit të kontrollit të menaxhimit në organizatat jofitimprurëse, meqë për këto lloj organizatash buxheti specifikon mënyrën në të cilën aktivitetet do të ndërmerren në vitet në vazhdim. Buxheti fillestarë, është një program buxheti që fokusohet në shumatat që do të shpenzohen për çdo program dhe meqë të ardhurat vjetore në këto organizata është pak a shumë një shumë fikse, menaxherët duhet t'i përmbahen shumës së shprehur në buxhet. Përveç kësaj, menaxherët në këto lloj organizatash duhet të planifikojnë që shpenzimet duhet të jenë pak a shumë të barabarta me të ardhurat, sepse në qoftë se shpenzimet e buxhetit janë më poshtë të ardhurave ajo mund të jetë një tregues që organizata nuk është duke siguruar sasinë e shërbimeve që donatorët kanë të drejtë të presin. Nga ana tjetër, në qoftë se shpenzimet e saja të buxhetit tejkalojnë të ardhurat e saja, diferenca bën që të priten financimet e programeve që po ndërmerren apo të mos ndërmarren disa prej tyre. Në përgjithësi, mund të thuhet se shpenzimet masin sasinë e burimeve të konsumuara dhe për këtë arsye përbën treguesit më të mirë të imputit financiar që janë përdorur në çdo gjë që organizata ndërmerr. Por pavarësisht nga kontrolli i buxhetit vlerësimi i performancës paraqitet akoma i vështirë meqë duhen matur edhe aspekte jofinanciare të performancës, që janë të vështira për t'u përcaktuar në aspektin sasiorë. Numrat që mund të përcaktohen në situatën e OJF-ve janë si për shembull, personat që janë ushqyer apo sa janë vend strehime janë ndërtuar për të pastrehët. Këto numra japin më shumë informacion se sa shprehin mbi efikasitet që është realizuar puna nga kjo organizatë (Lagerstrom, 2002).

Organizatat jofitimprurëse kanë nevojë të mbështeten në tregues jo-financiar për të vlerësuar efikasitetin dhe efektivitetin e operationeve të tyre dhe duhet të besojnë në eksperiencën dhe ekspertizën e menaxherëve të tyre për të vlerësuar performancën e organizatës. Çfarë i shtohet problemit të matjes së performancës në organizata jofitimprurëse është fakti që menaxherët në këto lloj organizatash shpenzojnë paratë e

dikujt tjetër për dikë tjetër! Për të shtjelluar më thëllësisht këtë shprehje Friedman (1988) klasifikoi shpenzimet sipas katër situatave:

1. Nëse keni shpenzuar paratë e tuaja për veten tuaj, jeni i shqetësuar për aspektin ekonomik, efikasitetin dhe efikasitetin.
2. Nëse jeni duke shpenzuar paratë tek dikush tjetër, si kur realizoni blerjen e një dhurate, ju jeni i shqetësuar rreth aspektit ekonomik por më pak me efikasitetin.
3. Nëse jeni duke shpenzuar paratë e dikujt tjetër mbi vehten, ju nuk shqetësoheni shumë rreth aspektit ekonomik por ju do interesoheni rreth efektivitetit dhe për të pasur paratë e tua vlerë.
4. Nëse jeni duke shpenzuar paratë e dikujt tjetër në dikë tjetër dhe ju nuk jeni të motivuar për të kërkuar ekonomi, efikasitet apo efektivitet.

Menaxherët e organizatave jofitimprurëse ndodhen në pozicionin e katërt, duke u bazuar tek Friedman (1988), kjo është shkaku kryesorë i pakujdesisë dhe inefikasitetit në shpenzimin e parave të donatorëve nga menaxherët e këtij lloji organizate. Si rezultat, është e rëndësishme që organizatat jofitimprurëse të kërkojnë të zhvillojnë efektivitetin e matjes për të monitoruar dhe kontrolluar performancën e punës së drejtuesve e menaxherëve të tyre në mënyrë që të mbrohen interesat e përfituesve nga shërbimet e ofruara nga OJF-të.

3.2.4 Orientimit drejtë markës dhe performanca në sektorin jofitimprurës

Wong dhe Merrilees (1995) argumentojnë që implementimi i një strategjie të mirë të orientimit drejtë markës i siguron organizatës rezultate më të mira. Organizatat që marrin markën si bazë të strategjisë të korporatës përkushtojnë vehten e tyre për të zhvilluar vlerat brenda organizatës në përputhje me misionin dhe vizionin e tyre.

Por matja dhe vëzhgimi i këtyrerezultatetë veprimtarisë të organizatave jofitimprurëseparaqitet e vështirë. Kjo çështje është me shumë interesë sepse imazhi i organizatave jofitimprurëse brenda shoqërisë varet pikërisht nga opinioni i aktorëve të interesit rreth rezultateve të organizatave jofitimprurëse. Në thelb mbijetesa e OJF-ve varet nga burimet që ato sigurojnë nga grupet e interesit prej të cilët besojnë dhe në këtë mënyrë “përgjegjësia për të dhënë një llogari “ është e rëndësishme (Schafer, 1999). Rezultatet e organizatave jofitimprurëse duhet të maten dhe të raportohen në një mënyrë që do të ndihmojë vlerësimin e aktorëve të interesit. Kjo gjithashtu do të krijojë transparencë i cili do të rritë besimin ndaj organizatës jofitimprurëse.

Në këtë studim matja e performancës të organizatave jofitimprurëse që operojnë në qarkun e Shkodrës, u mbështet në modelin e prezantuar nga Candler dhe Dumont (2010), me sugjerimet e “Urban Institute and The Center for What Works”, 2006 dhe dy matësve subjektiv të performancës të sugjeruar nga Napoli, 2006.

Modeli i prezantuar nga Candler dhe Dumont (2010) lidhet me nivelin e raportimit të OJF-ve ndaj aktorëve të interesit dhe përbëhet nga këto dimensionet si: burimet financiare, burimet e vullnetarëve, kapitali i reputacionit, të mirat dhe shërbimet, kapitali social, ndikimi i politikës, ligji, misioni dhe etika.

Ndërsa nga studimin e Napoli, 2006 janë siguruar dy pyetje në lidhje me matjen e performancës dhe ato janë:

1. Aftësia e OJF-së për t'i shërbyer aktorëve të interesit më mirë se sa konkurrenti.
2. Aftësia e organizatës për të arritur objektivat afatshkurtëra dhe ato afatgjatë.

Këto dy matës subjektivë janë treguar të jenë të besueshëm në matjen e performancës së organizatës (Mintzberg, 1996; Pearce, Robbins dhe Robinson, 1987)

dhe kanë tendencën për të prodhuar rezultate në përputhje me objektivën e matjes së performancës (Dess, Lumpkin dhe Covin, 1997).

3.2.5 Struktura e integruar e llogaridhënies

Gjatë viteve të fundit është parë zhvillimi i strukturave të ndryshme të llogaridhënies nga organizatat jofitimprurëse dhe veçanërisht dy nga strukturat më të dobishme për studimin e saj në OJF, janë “Struktura e rezultateve të përbashkëta për të matur performancën e organizatave jofitimprurëse” i zhvilluar nga “Instituti Urban dhe Qendra e Punës” (2006) dhe një strukturë e dytë gjithëpërfshirëse e përbërë nga 90-qeliza, e zhvilluar nga Candler dhe Dumont (2010).

3.2.5.1 Struktura e rezultateve të përbashkëta për të matur performancën e organizatave jofitimprurëse

Ndërsa autorët e dy raporteve pranojnë se matja e performancës në sektorin jofitimprurës mund të jetë “i vështirë për t’u përcaktuar”, ato gjithashtu pohojnë se “zotërimi i një strukture standarte për të zhvilluar *rezultate* dhe *tregues* mund të ndihmojë në krijimin e mjeteve të rëndësishme për sektorin jofitimprurës për të komunikuar më mirë vlerën e shërbimit të saj.”

Në raportin e publikuar nga “Urban Institute dhe The Center for What Works” (2006) që janë edhe krijuesit e kësaj strukture bëjnë një dallim të qartë midis rezultatit dhe outputit, duke përkufizuar rezultatin si përmbushje të programeve dhe outputin si përdorim të brendshëm që nuk përbën ndonjë element me interes për “konsumatorët”. Ato promovojnë në mënyrë të qartë, identifikimin e rezultateve dhe të treguesve. Treguesit duhet të jenë specifik, të vëzhgueshëm, të kuptueshëm, të rëndësishëm, aktual, të sakta, të paanshëm, të qëndrueshëm dhe të verifikueshëm. Në këtë raport pohohet se organizatat jofitimprurëse “zgjedhin treguesit e rezultateve jo nga shkalla e ndikimit të OJF-së mbi këto rezultatet, por nga rëndësia e rezultateve ndaj klientëve” dhe “të dhënat e rezultateve mund të përdoren për të identifikuar nëse, rezultatet janë të mira apo jo edhe atë të mira. Kur rezultatet nuk janë atë të mira, duhet parë programi se pse kjo ndodhur. Ky proces është ai i cili sjellë përmirësim të programit.” Termi klient i përdorur nga Urban Institute është i paqartë dhe supozohet se termi “klient” është deri diku i njëjtë me termin “aktorët e interesit” (Standerfer and Schaefer, 2011).

Ndryshimin midis rezultateve dhe outputit mund të paraqitet më konkretisht nëpërmjet këtij shembulli; nëse ju keni një strategji për të siguruar një sasi ushqimi për të ndihmuar të pastrehët me çështjen e urisë, këto ushqime janë më të vërtet ato që quhet output. Është numri i njësive që paraqet se sa të mira apo shërbime ju keni siguruar. Kur ju siguron këtij ushqim, sjell përfitim për të gjithë njerëzit e pastrehë dhe përfitime janë se këto njerëz tani janë të ushqyer, mund të shkojnë në kërkim të punës, kërkimi për një strehim të përhershëm, kjo ndodhë sepse ato kanë plotësuar një nga nevojat bazë atë të sigurimit të ushqyerit mirë. Të ushqyerit mirë dhe përfitimet e tjera të përmendura, si gjetja e punës apo e një strehimi të përhershëm janë rezultati e këtij shërbimi të veçantë. Kështu që outputi është numri i njësive të ushqimit të shërbyer; përfitimet për njerëzit është se ato stabilizohen nëpërmjet gjetjes së punës dhe strehimit të përhershëm.

3.2.5.2 Struktura e llogaridhënies nga Candler dhe Dumont

Struktura e zhvilluar nga Candler dhe Dumont (2010) kanë marrë si pikë referimi elementët e modeleve të mëparshme rreth llogaridhënies të hartuar nga studjuesi si Cutt (1982), Brown dhe Moore (2001) dhe Kearns (1994). Candler dhe Dumont (2010) kombinuan dhe zgjeruan elementët e këtyre modeleve të mëparshme për të zhvilluar

një model të bazuar në konceptin e llogaridhënies në sektorin jofitimprurës, duke përfshirë më shumë aktorë interesi se sa vetëm donatorët, komponent të aktivitete që shkojnë përtej inputeve financiare dhe outputi i të mirave e shërbimeve. Një nga të metat në lidhje me modelin e ndërtuar nga Candler dhe Dumont (2010), është fokusi në inpute e outpute dhe jo në rezultate. Në asnjë nga analizat e modelit ato nuk trajtojnë rezultatet. Ndoshta kjo mund të jetë nga fakti që ato përdorin termin “output” si të këmbyeshme me termin “rezultat”, megjithatë kjo është një spekulim sepse përbën një këndvështrim personal se sa një evidencë konkrete.

Në strukturën apo modeli i krijuar nga Candler dhe Dumont (2010) disa nga elementët e përfshirë janë vetë shpjegues, disa të tjerë kanë nevojë për komente të veçanta. Së pari, vihet re se modeli ka dy boshte atë vertikal ku shënohet “*Kujt*” një jofitimprurëse duhet të japin llogari dhe boshti horizontal ku shënohet “*Për Çfarë*”.

1. Boshti “*Për Çfarë*” është ndarë në komponentët pasojë (*performancë*) dhe komponentët procedurial (*proçes*). Në boshtin “*Për Çfarë*” ato përfshijnë “kapitalin social” dhe “ndikimin e politikave” si element të pasojave dhe “legjitimiteti”, “etikën” e “misionin” si një element procedurial.

Cutt (1982) realizoj dallimin midis llogaridhënies së pasojave e asaj proceduriale dhe gjithashtu realizoj dallimin midis inputeve dhe outputeve në llogaridhënien e pasojave, duke siguruar kështu strukturën për boshtin “*Për Çfarë*”. Ky dallim është trajtuar edhe nga Behn (2001) duke vënë në dukje se llogaridhënia ka tendencë të përqëndrohet në procedura (që sipas tij janë “proçeset”) se sa tek pasojat (“performanca”).

Cutt dhe Murray (2000), shprehen se baza për **matjen e performancës është dhënia e llogarisë**. Ky përkufizim persupozon ekzistencën e dy partive, ai që shpërndanë përgjegjësitë dhe ato që pranojnë me zotimin për të raportuar apo dhënë llogari në lidhje më të, sipas mënyrës së përcaktuar. Informacioni i llogaridhënies mund të përcaktohet në dy nivele 1) Nivelin bazë që ka të bëjë me respektimin e proçeseve dhe procedurave, pa ju adresuar programeve dhe objektivave të organizatës dhe 2) Niveli i dytë ka të bëjë me mënyrën e zbatimit të programeve, arritjen e objektivave organizative dhe metodat e kryerjes së veprimtarisë. Këto nivele janë përcaktuar si llogaridhënie proceduriale dhe të pasojave (Cutt & Murray, 2000: 11-12).

A. Llogaridhënia proceduriale

Struktura e informacionit të siguruar nga llogaridhënia për të gjitha llojet e programeve dhe organizatash, është ndërtuar mbi bazën e informacionit financiar. Menaxherët janë përgjegjës për tërësinë dhe saktësinë në paraqitjen e informacionit financiar. Informacioni i buxhetit financiar është një përfaqësim i plotë i informacionit financiar.

Elementi i dytë i llogaridhënies proceduriale kërkon që menaxherët të monitorojnë dhe raportojnë respektimin e rregullave dhe rregullores të programeve apo organizatës së tyre ndaj një shumëllojshmëri autoritetesh.

B. Llogaridhënie e pasojave

Llogaridhënia e pasojave merret me çështjen e efikasitetit dhe efikasitetit. Në sektorin fitimprurës, buxheti i të ardhurave aktuale dhe shpenzimeve siguron informacion rreth fitimit të synuar dhe fitimit të siguruar, i cili llogaritet si e ardhur minus shpenzime. Në këtë matje të vetme reflekton efektivitetin në arritjen e objektivave dhe efikasitetin e përdorimit të burimeve në arritjen e objektivave.

Në sektorin jofitimprurës, meqë shërbimet nuk shiten, të ardhurat në analizën financiare thjeshtë përshkruajnë burimet e ndryshme e fondeve të siguruar nga organizata. Prandaj, kjo analizë siguron informacion vetëm për burimet financiare dhe përdorimin e tyre, në nivelin bazë proceduarial dhe nuk shpreh asgjë rreth llogaridhënies të pasojave.

Si rregull, llogaridhënia e pasojës në organizatat jofitimprurëse ka të bëjë me dy komponentë, të cilat sëbashku përbëjnë një matës në organizatat jofitimprurëse (Cutt dhe Murray, 2000: 15):

- o Informacioni mbi përdorimin e burimeve financiare, njerzore dhe material për të siguruar shërbimin.
- o Informacion mbi shërbimin e realizuar duke përdorur burimet e disponueshme.

Informacione mbi rezultatin e arritur të shërbimit duke përdorur burimet e disponueshme. Kombinimi i informacionit të lartëpërmendur është quajtur Vlera e Parasë. Nga përkufizimi “Vlera e Parasë” është “Rezultatet e Pritura/Burimet e Kërkuara”. Vlera e parasë është përcaktuar nga ajo që është realizuar. Mund të vihet re nga ekuacioni që kur rezultatet janë më të ulta se sa ajo se çfare është vlerësuar apo kur burimet e nevojshme janë më të medha se sa ato të vlerësuara, do rezultoj një humbje në vlerën e parasë (VP). Llogaridhënia kërkon që marrësi i vendimit duhet të shpjegojë dallimin në mes të saj çfarë është vlerësuar dhe asaj se çfarë është realizuar, në mënyrë që të rregulloj vendimarrjen e tyre të ardhshme në përputhje me rrethanat.

Vlerësimi i VP për secilën alternativë të mundshme program, krijon një listë e programeve alternative. Lista e prioriteteve paraqet kontributin maksimal të secilit program kundrejt objektivave të dëshiruara (Cutt dhe Murray, 2000: 30).

2. Për sa i përket boshtit “Kujt”, Candler dhe Dumont (2010) bëjnë dallimin mes anëtarëve (që zotërojnë kartën apo tarif pagues), me klientët (ato që sigurojnë shërbimet dhe të mira në mënyrë direkte) dhe përfitues indirekt (ato që mund të përfitojnë nga shërbimet e të mirat e ofruara dhe kanë përfshirë edhe “publikun e gjërë” si aktorë interesi).

Në këtë strukturë Brown and Moore (2001) identifikuan aktorët kyç të interesit në menaxhimin strategjik të llogaridhënies të organizatës jofitimprurëse. Pra kontributi i Brown and Moore ishte në identifikimin e një sërë aktorësh interesi. Këto përfshinë klientët, donatorët dhe ofrues të tjerë burimesh, ekspertët/ rregullatorët, stafi, partnerët/ aleatët, përfaqësuesit, influencuesit e politikave, anëtarë, publiku i përgjithshëm dhe mediat.

Modeli i fundit që ndihmoi për të krijuar strukturën e Candler dhe Dumont (2010) është ai i Kearns (1996: 106) i cili diskutonte rreth auditimit të llogaridhënies. Përveç identifikimit të rëndësisë të auditimit të llogaridhënies Kearnsu fokusua në identifikimin e “pikave të forta dhe të dobëta në lidhje me tendencat e mjedisit të llogaridhënies”. Kearns identifikoj gjithashtu një numër burimesh, analoge me Cutt, në aksin “për cfarë”, për të cilat OJF-të duhet të përgaditen për të dhënë llogari: burimet financiare, burimet njerzore, burimet e informacionit, autoriteti ligjorë, rrjetet, imazhi publik dhe kredibiliteti dhe procedurat e qeverisjes (1996: 103-104).

Struktura e Candler dhe Dumont (2010) që rezultoi nga analiza e studimeve të autorëve Cutt (1982), Kearns (1996), Brown dhe Moore (2001), shtoi edhe disa element të tjerë në këtë strukturë, si:

- Analizimi i një literaturë të gjërë për të studjuar aktorët e interesit, nga ajo se çfarë ishte identifikuar nga Brown dhe Moore. Ato shtuan në strukturën e tyre këto aktorë interesi si: qeverinë, stafin e organizatës dhe përfitues indirekt.

- Analizuan një literaturë më të gjërë për të përpuar burimet që sipas Kearn duhet dhënë llogari, veçanërisht duke shtuar si burime: ndikimin e politikës, misionin, etikën, legjimitetin dhe kontributin në kapitalin social.
- Krahasoni i këtyre dy grup dimensionesh në një matricë, që mundëson shqyrtimin e llogaridhënies së OJF-së për burime specifike ndaj aktorëve të interesit.

Si i tillë ky model ofron një udhëzues i plotë për të dalluar për çfarë dhe kujtë organizatat jofitimprurëse duhet të jenë llogaridhënëse. Pavarisht komplikimit të strukturës apo modelit të krijuar, Candler dhe Dumont (2010:272) vëjnë re ajo mund të përshtatet detyrës së llogaridhënies të çdo organizate jofitimprurëse bazuar në funksionet apo fokusin e tyre të përgjithshme. Kjo do të thotë për shembull që një organizatë jofitimprurëse e cila nuk përdorë punën vullnetare natyrshëm nuk do të duhet që të japin llogari për punët vullnetare, etj.

Kur përbërësit e këtij modeli janë integruar, rezultati është struktura e paraqitur në tabelën numër 3.2.

Tabla 3.2 Modeli i kontrollit të llogaridhënies të një OJF-ie.

Burimi: Candler dhe Dumont (2010) dhe Urban Institute and The Center for What Works (2006).

	Modeli i Kontrollit të Llogaridhënies të një OJF-je										
Aktorët e interesit		Llogaridhënës “Për Cfarë”									
		Pasojat						Proçedurat Rezultatet të Organiziatës			
		Inputet Rezultatet e Programit			Outputet Rezultatet dhe Komuniteti						
		Burimet Financiare	Burimet e vullnetarëve	Kapitali i Reputacionit	Të mirat dhe shërbimet	Kapitali social	Ndikimi i politikës				
	1. Anëtarët										
	2.Klientët										
	3. Përfitues indirekt										
	4.Donatorë										
	5.Qeveria										
	6.Publiku i gjërë										
7.Media											
8.Punonjësit											
9.Partnerët											

Krijimi i kësaj strukture për një organizatë jofitimprurëse, për një rrjeti të gjërë të aktorëve të interesit për të cilët ata duhet ti marrin në konsideratë është shumë e rëndësishme. OJF-të duhet të jenë llogaridhënese ndaj aktorëve të saj të interesit si përfitues indirekt, klientët, anëtarë, vullnetarë, punonjës të stafit, partner dhe bashkëpunëtorë, donator dhe financues, qeveri, po ashtu edhe për publikune gjërë (Broadbent, 1999: 191). Aktorët e interesit më të rëndësishëm për një organizatë janë ato që janë të përfshirë drejtëpërsëdrejti ose janë ndikuar nga organizata.

1. Anëtarët

Anëtarët janë aktorë të interesit që njihen mirë nga OJF-të. Për Najam (1996: 339-354), anëtari është një subjekt i brendshëm i një OJF-ie. Anëtarët shpesh kanë edhe përgjegjësi brenda një OJF-je nëse ato sigurojnë burime që janë kritike për ekzistencën e kësaj organizate (Najam 1996: 345). Sipas Quarter (1992), “kontrolli demokratik nga anëtarët është një karakteristikë themelore për një organizatë në “ekonominë e tij sociale”. Antarësimi është gjithashtu një çështje kritike për sigurimin e legjimitetit.

Sipas Kodit Civil të Republikës së Shqipërisë ligji 8788, neni 10, pika 1(2001) organizata jofitimprurëse me anëtarësi janë shoqatat.

2. Klientët

Janë ato jo anëtarë të organizatës jofitimprurëse që në mënyrë të drejtëpërdjete marrin shërbime nga këto organizata. Mulgan (2000: 568-9) dhe Hughes (2006), theksojnë rëndësinë e përgjegjësisë për klientët. Është e rëndësishme gjithashtu vendosja në dukje se përgjegjësia ndaj klientit shkon përtej finacimit të shërbimeve të ofruara ndaj OJF-ve nga grante (Savoie 1995). Përgjegjësia ndaj klientit të një jofitimprurëse është e njëjtë me një klient të një organizate fitimprurëse (Kearns, 1994: 23-26).

3. Përfitues Indirekt

Ideja qëndrore prapa konceptit të përfituesve indirekt është që ato nuk janë as anëtarë të organizatës dhe as marrës i drejtëpërdjete i shërbimeve të OJF-ve. Rëndësia e përfituesve indirekt si aktorë interesi është njohur nga një gamë e gjërë studjuesish në sektorin jofitimprurës si Atack (1999), McCambridge (2004), Miller (2002: 440) dhe Najam (1996: 348). Brown dhe Moore bëjnë dallimin në mes klientëve dhe përfituesve indirekt (2001: 580-4), një dallim i evidentuar kryesisht nga Ospina, Diaz dhe O’Sullivan (2002: 14-20) në diskutimin e tyre të grupet e advokimit me bazë identitetin. Sfida kryesore të llogaridhënies ndaj përfituesve indirekt, në vend të klientëve dhe anëtarëve, është se përfituesit indirekt janë jashtë organizatës dhe është e vështirë për të bashkëvepruar me ato.

Sipas Bogart (1995: 159), një problem me të cilën OJF-të po përballen është mbështetja pa pagesë ndaj aktorëve të interesit siç janë përfituesit indirekt, si për shembull në rastin e një personii cilë dëshiron për të ndaluar gjuetin e balenave, siguron mbështetje nga aktivitetet e organizatës Greenpeace edhe pse ato nuk bashkohen kësaj organizate si anëtarë që paguan për anëtarësimin e tyre.

4. Donatorët

Brown dhe Moore përshkruajnë donatorët si aktorë interesi “mbështetës dhe të autorizuar” (2001: 575-6). Jofitimprurëset rregullisht realizojnë komunikim me donatorët (Martinez, 2003: 155). Donatorët mund të japin apo të ndalojnë dhënien e parave dhe burimeve të tjera, duke ushtruar kontroll financiar. Peters (2001: 23) shpreh

që ‘kontrolli përfundimtarë mbi OJF-të i takon donatorëve’. Si rezultat, donatorët janë identifikuar në mënyrë të vazhdueshme si një aktorë interesi i rëndësishëm në literaturën ekzistuese rreth llogaridhënies së jofitimprurësve (Hashemi, 1996: 128-30; Pratten dhe Baldo, 1996:149-52).

5. Qeveria

Qeveria është një tjetër aktor i rëndësishëm interesi për OJF-të. Menaxhimi i marrëdhënieve me këtë aktorë interesi është bërë me e vështirë nga një numër i madhë qeverishë me të cilët OJF-të duhet të marrin në konsideratë, si ato brenda vendit (Irvin, 2005: 161–78) dhe ato jashtë vendit (Atack, 1999). Me decentralizimin, agjensitë qeveritare janë gjithnjë duke u bërë aktorë i interesit financiar i rëndësishëm, edhe si autoritet kontraktues (Howlett, 2000) dhe përmes efektit të politikave tatimore për OJF-të (Brooks, 2000). Gjykata është gjithashtu një aktorë i rëndësishëm interesi në termat e karakterit ligjorë (Kearns, 1994). Edhe nëse qeveria nuk realizon marrdhënie kontraktuale me OJF-në, qeveria vazhdon të mbetet një aktorë interesi për OJF-në por në këtë rast si rregullator, ndërkohë që Holland (2002: 417) shpreh që legjislatura është shumë e rëndësishme për OJF-të që synon mbështetjen e punës së tyre.

Sipas ligjit Ligji nr. 8788, neni 7 (2001) të Kodit Civil të Republikës së Shqipërisë, shteti mbështet dhe nxit veprimtarinë e organizatave jofitimprurëse. Realizimi nga ana e shtetit i kushteve dhe i lehtësirave për organizatat jofitimprurëse për përmbushjen e qëllimit dhe të objektit të veprimtarisë së tyre bëhet me ligj. Organet shtetërore nuk ndërhyjnë në veprimtarinë e organizatave jofitimprurëse. Ndalimi ose kufizimi i veprimtarisë të organizatave jofitimprurëse bëhet vetëm në rastet dhe mënyrën e përcaktuar në ligj.

6. Publiku i gjërë

Përtej llogaridhënies ndaj qeverisë së zgjedhur nga publiku, OJF-të shpesh ndjejnë detyrimin të përgjegjësisë të drejtëpërdrejta ndaj publikut apo atë që është konsideruar nga Brody (2002) “besimi i publikut”.

Jeavons (1994: 197) shprehet se statusi që kanë fituar OJF-të të përjashtimit nga taksat është i bazuar në supozimin se “ata janë në shërbim të të mirës publike”, ndërkohë që Kearns (1994) thekson rëndësinë e besimit publik dhe të mbikqyrjes publike. Lawry (1995) shpreh që shqyrtimi i publikut është çelësi i llogaridhënies nga OJF-të. Nga pikpamja ligjore Chisholm (1995: 151–2), theksoj përpjekjet për të dhënë mundësinë e aksesit publikut ndaj llogaridhënies ligjore të OJF-ve, ndërkohë Miller (2002: 439–40) thekson rëndësinë e llogaridhënies ndaj komunitetit.

7. Media

Media mund të identifikohet në mënyrë të dobishme nga publiku të cilit i komunikon. Brown dhe Moore (2001: 583) vlerësojnë se sigurimi i legjitimitetit për grupet e bazuar në vlera krijon, një vlerë shtesë aksesit në media për OJF-në dhe për më tepër ndjekje nga publiku i gjërë, në media mund të mbështesë organizatën nga presioni i aktorëve kryesorë. Gibelman dhe Gelman (2001) vlerësojnë rolin e mediave si vëzhguese për rregullsinë në veprimtarinë e OJF-ve.

8. Punonjësit

Njohja e gjendjes morale të punonjësve të një organizate është konsideruar i rëndësishëm për menaxherët e të gjithë sektorëve. Për OJF-të përgjegjësia ndaj punonjësve bëhet edhe më e rëndësishme sepse shpesh punonjësit e OJF-ve janë të

gatshëm të pranojnë paga më të ulta e kjo në varësi të donacioneve (Brown dhe Moore, 2001: 576–577).

Në studime të ndryshme është vendosur gjithashtu në dukje për konservatorizmin i punonjësve të OJF-ve dhe ngrurrimit të tyre për të ndryshuar, kjo bazuar në dëshirën e tyre për të mbrojtur vendet e punës (Michels, 1958; Truman, 1971: 129-55) dhe në drejtim të angazhimit të tyre ndaj misionit të organizatës (Candler, 2001: 357).

9. Partnerët apo aleatët

Partnerët apo aleatët janë bërë të rëndësishëm për organizatat jofitimprurëse si rezultat i përpjekjes qeveritare ndaj organizatave sociale për të krijuar rrjete (Chevallier, 2003). Brown dhe Moore (2001: 577) identifikuan si aktorë kryesorë të interesit, partnerët dhe aleatët me të cilët OJF-ia punon.

A. Inputet

1. Burimet financiare

Një input i rëndësishëm për OJF-të janë burimet financiare. David Billis (1991: 64) dhe Chisholm (1995: 146–147) identifikojnë burimet financiare si një komponent themelorë apo rrënjët e një jofitimprurëse dhe sigurisht që këto jofitimprurëse kanë detyrimin ligjorë për ti paraqitur burimet financiare të tyre. Është shumë e rëndësishme përllogaritja dhe paraqitja e burimeve financiare për ato OJF që hyjnë në marrdhënie me qeverinë (Gates dhe Hill, 1995).

Brody (2002: 475) thekson se problemet me abuzimet financiare janë lehtësisht të identifikueshme nga ligji.

2. Burimet Vulltare dhe Vullnetarizmi

Puna vullnetare përbën një nga burimet kryesore për organizatat jofitimprurëse. Mbi 30 përqind e Kandazëve realizojnë punë vullnetare dhe më shumë se 40 përqind e organizatave vullnetare nuk kanë një staf të paguar dhe mbështeten tërësisht në kontributin e vullnetarëve. Kontributi i këtij inputi rrallë është përllogaritur me të njëjtin rigorozitet të aplikuar nga kontributi i burimeve financiare, kështu duhet përmirësuar menaxhimin e vullnetarëve (Broadbent, 1999).

Një tipologjia e vullnetarizmit është zhvilluar si pjesë e përgaditjeve për “Vitin e Vullnetarizmit Ndërkombëtarë të Organizatës të Kombeve të Bashkuara” (Smith, 2000). Nga kjo u siguroi një përkufizim i gjërë mjaftueshëm për të përfshirë gamën e plotë të aktiviteteve të vullnetarizmit në të gjithë diversitetin e saj.

Kjo tipologji identifikon katër standarte të veçanta brenda vullnetarizmit dhe këto janë:

- o *Ndihma e ndërsjellë apo vetë ndihmë*- Kjo është forma më e vjetër e veprimtarisë vullnetare në të cilin grupe njerëzish që ndajnë probleme, sfida dhe kushte, punojnë së bashku për të trajtuar ose përmirësuar ato.
- o *Filantropia dhe shërbimet ndaj të tjerëve* - zakonisht përfshinë një organizatë që rekruton vullnetarë për të siguruar një lloj shërbimi ndaj një ose më shumë palëve të treta.
- o *Pjesëmarrja*-Kjo është pjesëmarrja në bazë vullnetare në procesin politik apo atë të marrjes së vendimit në çdo nivel përfshirje në një organizatë në sektorin jofitimprurës.
- o *Fushata*-Një veprim kolektiv me qëllim sigurimin ose parandalimin e ndryshimit. Duke përfshirë fushatë kundër zhvillimeve që konsiderohen si dëmtoese të mjedisit

dhe të bërit fushatë për një shërbim më të mirë, si përshembull personat që vuajnë nga HIV/ AIDS.

3. Kapitali i Reputacionit

Elementi i tretë i inputeve në strukturën e një OJF-je, është kapitali i reputacionit. Kapitali i reputacionit është përcaktuar si potenciali i përdorimit të markës apo logos për të siguruar burime apo ndikim politik. Kapitali i reputacionit është nënkuptuar nga Kearns (1994: 103– 104), si identifikues të “imazhit publik apo besueshmërisë” dhe si një burim kryesorë për organizatën jofitimprurëse. Ky koncept është aplikuar në mënyrë të drejtëpërdrejtë në administrimin e bizneseve (Petrick et al, 1999), ndërsa në lidhje me sektorin jofitimprurës, në një studim mbi emrin e markës të organizatës Greanpeace identifikohet marka e saj e barazvlefshëm me USD 410 milion. Këtu vendoset në dukje përpjekjet e organizatës për të aplikuar kapitalin e reputacionit për të siguruar rrjedhje të të ardhurash (The Economist, 1998). Besimi i qytetarve është pasuria më e rëndësishme për organizatat jofitimprurëse. *Pa ekzistencën e markës, donatorët nuk do të jepnin dhe vullnetarët nuk do të përfshiheshin.*

B. Outputet

1. Të mirat dhe shërbimet

Artikujt që prodhojnë dhe shërbejnë organizatat jofitimprurëse, janë bankat e gjakut, shtëpi pleqësh, qendrat e kujdesit ditorë dhe spitalet, etj (Weisbrod, 1988). Ashtu si burimet financiare përbëjnë inputet kryesore për shumë organizata jofitimprurëse edhe prodhimi i këtyre të mirave dhe shërbimeve janë shpesh konsideruar outputet kryesore. Megjithatë, ndërsa burimet financiare janë relativisht të thjeshta për t’u llogaritur, performance është pak më e vështirë. Light (2000: 13) shpreh se, “ekziston një konsensus unanim ndërmjet studjuesish që organizatat jofitimprurëse duhet të përmirësojnë performancën e tyre”. Cutt (1982: 314) argumentoi që “efiçensa në terma absolut është i vetmi matës i plotë i outputit rezultues, për performancën e rezultuar nga përdorimi i burimeve të pakta dhe adresimit nëse programi në fjalë është një aktivitet me vlerë”. Houchin dhe Nicholson (2002: 277), konkluduan se organizatat duhe të adoptojnë një kulturë të analizës së bazuar në performancë.

2. Kapitali shoqëror

Kapitali shoqëror përbën impaktin që një organizatë ka mbi komunitetin në të cilin kryen veprimtarinë, ai përbën outputin e dytë themelorë të përfshirë në këtë strukturë të paraqitur në tabelën numër 3.2. Ndërkohë që Bryce (2006) trajton OJF-të si pasuri e kapitalit shoqërorë, për Gallagher dhe Weinberg (1991: 29–30) kufiri i poshtëm i një OJF-je është “përfitimishoqërorë” dhe përfitimet nga aktiviteti i një jofitimprurëse shkojnë përtej shërbimit të një individi ato shtrihet ndaj një komunitet më të gjërë.

Ekziston një paaftësi në përllogaritjen e kapitalit shoqërorë nga organizatat jofitimprurëse. Një zgjidhje për këtë hendek në mes të rolit të kontributit të OJF-së në kapitalin shoqërorë dhe paaftësisë në përllogaritjen e saj, bie mbi llogaritjen shoqërore. Llogaritja shoqërore është “një analizë sistematike të efekteve të një organizate në komunitetin e saj të interesit apo aktorëve të interesit, që siguron të dhëna nga aktorë të interesit dhe që analizohen nga organizata” (Smith, 1998: 93).

3. Impakti i politikave - lobimi

Duke pasur parasyshë rolin e rëndësishëm të politikës advokuese në mesin e një numri të konsiderueshëm organizatash jofitimprurëse, vlerësimi i impaktit të politikës advokuese të OJF-ve, përbën outputin e tretë të rëndësishëm për organizatat jofitimprurëse. Scoble dhe Weisberg (1974: 22), në një diskutim në Amnesty International, evidentojnë se efektiviteti i grupeve advokuese ose nuk është trajtuar fare ose është trajtuar në mënyrë jo sistematike i cili thjeshtë barazon aktivitetin me impaktin. Vlerësimi i advokimit nga OJF-të është shumë i limituar, më shumë OJF po përpiqen tani që ta konsiderojnë atë (Hudson, 2002: 415).

Polikat advokuese të OJF-ve përfaqësojnë interesat kolektive të publikut të gjërë dhe nuk përfaqëson grupeve të fuqishme të organizuar, veçanërisht bizneseve, institucioneve kryesore sociale (Jenkins, 2006). Advokimi në vetëvetë është një veprim i cili ka si synim ndryshimin e politikave, qëndrimeve ose programeve të çdo lloji institucioni. Ai përbën një kërkesë për të mbrojtur ose për të rekomanduar një ide. Advokimi është ngritje zëri, tërheqje e vëmendjes së një komuniteti për një çështje të rëndësishme dhe drejtimi i vendimarrësve drejt një zgjidhje (IDM, 2010: 32). Boris dhe Mosher-Williams (1998) shprehen se advokimi i bazuar mbi të drejtat, përfshinë advokimin ligjorë në gjykatë, ndërsa advokimi i programit në termat e monitorimit të programeve qeveritare dhe marrja pjesë në procesin e përcaktimit të rregullave dhe procedurave. Advokimi, gjithashtu përfshinë “pjesmarrjen qytetare”, të tillë si aktivitete fillestare lobimi (inkurajimi i të tjerëve për të kontaktuar ligjvënësit për të mbështetur apo kundërshtuar legjislacionin specifik), përpjekjet për të ndikuar opinionin publik dhe përpjekjet edukuese të projektuara për të inkurajuar komunitetin dhe pjesmarrës politik. Politika advokuese në një sens më të ngushtë fokusohet në vendimarrësit qeveritarë, ndërsa advokimi social përpiqet për të influencuar opinionin publik, për të inkurajuar pjesmarrjen qytetare e politike dhe për të influencuar politikat e institucioneve private të tillë si korporata apo organizata të tjera jofitimprurëse (Reid, 2000).

C. Procedurat

1. Përgjegjshmëria ligjore

Siç janë paraqitur në tabelën numër 3.2, janë identifikuar katër tipe kryesore procedurash për OJF-të: ligji, misioni, etika dhe ligjshmëria. Përgjegjshmëria ligjore është për shembull, raportimi financiar i kërkuar nga qeveria, etj. Një numër i gjërë studimesh kanë diskutuar në lidhje me këtë çështje, që nga udhëzimi në lidhje me përgjegjësit në përdorimin e vullnetarëve (Flannigan, 2005), përgjegjësi ndaj bordit, në diskutime më të gjëra si kuadri ligjorë i organizatave jofitimprurëse (Peters, 2001).

2. Misioni

Elementi i dytë procedural të një organizate jofitimprurëse është misioni. Kearns (1994), identifikon misionin e një OJF-je si “vazhdimi dhe interpretimi i premtimit të tij të dhënë”, premtimi përbën asryen e krijimit të organizatës “krijimi dhe detyrimet për të cilat është e detyrim ligjorë”. Për Gallagher and Weinberg (1991: 33), “çështjet financiare është një element i rëndësishëm i planit strategjik, por që duhet të balancohet me elementët e tjerë..., përmbushja e misionit është e një rëndësie parësore për OJF-të”.

3. Etika

Etika ka të bëjë, me të bërit të gjësë së duhur edhe kur gjëja e duhur nuk është teknkisht e detyruar (Independent Sector, 1991). Përgjegjësia etike është ndryshe nga detyrimet në kodet ligjore apo misioni formal i organizatës, Malloy dhe Agrawal (2001:

44–46) e përkufizon atë si një përpjekje personale. Një rang elementësh mund të kenë ndikuar, angazhimit personal ndaj përgjegjësisë etike. Këto përfshijnë besimin (Waterman, 1983), profesionalizmin (Romzek dhe Dubnick 1987), kodet dhe standartet (Gagne, 1996: 215), vlerat shoqërore (Kearns, 1996: 74) dhe nëse gjendet në nivelin më gjëra shoqërore, në nivel organizativ, apo me origjin nga ndërgjegjia dhe integriteti personal (Malloy dhe Agarwal, 2001).

Ka një sërë aktivitete që organizatat jofitimprurëse etike mund të ndërmarrin të bazuara në parimet e ndershmërisë dhe integritetit, si: të drejta të barabarta të punësimit (Cole, 1993), jo diskriminim, plane të drejta dhe të arsyeshme për kompensimin drejtuesit dhe stafin, marrëdhëniet me klientët, donatorët, stafin dhe organizatat e tjera (Goss, 1990).

4. Legjitimiteti

Vidal, Guixé dhe Sureda (2006) e përkufizon legjitimitetin si “statusi i veçantë që një organizatë mbanë dhe perceptohet, e cila i jep asaj të drejtën për të ekzistuar dhe për bërë diçka brenda shoqërisë”. Dimensionet e ndryshme të termit legjitimitet janë: moral, ligjorë, social ose politik dhe teknik, ato mund të bëshkëtojnë në një organizatë dhe të jenë ngushtësisht të lidhura. Legjitimiteti i referohet gjithashtu si perceptimi nga aktorët e interesit që ekzistenca, aktivitetet dhe impaktet e OJF-ve janë të justifikueshme dhe të përshtatshme në drejtim të vlerave shoqërore dhe institucioneve (Brown dhe Jagadanada, 2007).

Llogaridhënia është i rëndësishëm për organizatat jofitimprurëse në rast se ato kërkojnë për të ruajtur legjitimitetin e tyre në sytë e publikut. Young dhe Everitt (2004: 73–75) kanë vënë në dukje se disa grupe Kanadeze që pohojnë se përfaqësojnë interesat e të varfërve kanë siguruar një përfshirje të mira nga të varfërit, ndërsa Atack’s (1999: 857), thekson “nevojën për një ekzaminim më të ngushtë të legjitimitetit mbi rolin e OJF-së”. Është puna dhe jo përfaqësimi që i jep legjitimitet një OJF-je. OJF-të dhe rrjetet e tyre legjitimohen nga vlefshmëria e ideve të tyre, vlerat që promovojnë dhe çështjet për të cilat kujdesen (Marschall, 2002).

Gjatë intervistave për paratestimin e pyetësorit, të realizuar me menaxher dhe drejtues ekzekutiv të OJF-ve të Qarkut Shkodër, u evidetua që OJF-të e konsideronin veten legjitime. Këto drejtues të OJF-ve sugjeruan që dimensionin legjitimitet të eliminohet nga pyetësi sepse sipas tyre nuk ka kuptim të pyetet një OJF nëse është legjitime, përgjigjia e tyre është vetëm një që ato e njohin vehten si të tillë.

3.2.6 Vështirësitë në aplikimin e matricës në matjane performancës

Me shikim të parë struktura e zhvilluar për të matur llogaridhënien e sugjeruar nga Candler dhe Dumont (2010), ka dy probleme kryesore: kompleksiteti dhe homogjeniteti. Në lidhje me homogjenitetin, është zhvilluar një model i vetëm për një sektorë tërësisht heterogjen. Ebrahim trajton këtë çështje në mënyrë koherente, duke evidentuar se ekzistojnë dallime thelbësore në kërkesën për llogaridhënie për lloje të ndryshme të organizatave jofitimprurëse (2003: 204). Për Ebrahim shoqata e bazuara në anëtarësim janë llogaridhënës kryesisht ndaj anëtarëve të tyre. Në mënyrë të ngjashme organizatat e shërbimit human janë kryesisht llogaridhënës ndaj donatorëve, rregullatorëve të sektorit dhe klientët, më një rang mekanizmash që ato mund të ushtrojnë kontrollin si: financimet e ardhshme, kërkesat e raportimit, ligjet, etj (2003: 204-7). Kjo njohje e heterogjenitetit në këtë sektor është gjithashtu thelbësore për strukturën strategjike të llogaridhënies të Brown dhe Moore, që evidentojnë profile krejtësisht të ndryshme të llogaridhënies në lidhje me shpërndarjen e shërbimeve, influencën e politikave si dhe ndërtimin e kapacitetit (2001: 578-84). Kompleksiteti i

strukturës të ofruar në këtë punim merr në konsideratë kompleksitetin e strukturës llogaridhëse të një OJF-je që përbëhet nga 90 komponent të ndryshëm, llogaridhënia e 10 burime të ndryshme ndaj 9 nëntë aktorësh interesi.

Ajo çfarë mund të theksohet në zvoglimin e kompleksitetit të kësaj strukture është se për një numër të caktuar nga 90 qelizat të kësaj strukture të sugjeruar nuk kanë vlerë konkrete. Llogaridhënia ligjore, gjithashtu, mund të fokusohet kryesisht ndaj një grup aktorësh të qeverisë. Për më tepër, një mekanizëm i vetëm llogaridhëse mund të lejojë organizatën jofitimprurëse të japë llogari për një burim ndaj aktorëve të shumtë të interesi, për shembull përdorimi i raportit vjetorë për të raportuar në lidhje me financën dhe besnikërisë ndaj misionit. Pra, problem i kompleksitetit dhe heterogjenitetit janë përmirësuar më tej duke njohur që qeliza të ndryshme mund të jenë më pak të rëndësishme, apo të parëndësishme për disa lloje OJF-shë. Megjithatë literature e përdorur për të identifikuar qelizat në këtë strukturë, si dhe analiza e strukturës e prezentuar në këtë punim, sugjeron që struktura ka vlerat e saja. Mund të jetë komplekse, por që ajo thjeshtë reflekton kompleksitetin e llogaridhënie nga organizatat jofitimprurëse.

Në vend të një përpjekje të gjërë për llogaridhënie ndaj aktorëve të interesit Brown dhe Moore u fokusuan tek llogaridhënia si një “ zgjedhje strategjike... për të përballur kërkesat veçanta të aktorëve të interesit” (2001: 574), me këtë zgjedhje që varet së tepërmi mbi ndikimin që këto aktor interesi kanë në mbijetesën e organizatës dhe arritjen e misionit. Autorët ofrojnë këtë si një përpjekje pragmatike, i përqëndruar në mbijetesën e organizatës, edhe pse ky fokus i ngushtë rezulton në një strukturë me shumë qeliza.

KAPITULLI IV

METODOLOGJIA E NDJEKUR DHE INSTRUMENTAT E PËRDORUR

Në këtë kapitull do të paraqitet metodologjia e përdorur për realizimin e këtij punimi. Kapitulli fillon me trajtimin hipotezave të këtij punimi, për të vazhduar më pas me metodën e zgjedhur të studimit, arsyet e zgjedhjes të pyetësorit si metodë për mbledhjen e të dhënave primare, përcaktimin e kampionit të studimit dhe procedurën e mbledhjes së të dhënave. Do vijohet në paraqitjen e mënyrës së hartimit të pyetësorit, përpunimin e tij, duke përfunduar me vlefshmërinë dhe besueshmërinë e pyetësorit.

Në realizimin e këtij punimi në fillim janë përdorur të dhënat sekondare më pas ato primare.

Të dhënat sekondare janë rezultat i rishikimit të një literature të gjerë dhe bashkohore në lidhje me organizatat jofitimprurëse, markimin, performancën në OJF. Kjo literaturë është siguruar nga kërkimi në bibliotekën e Univeristetit George Washington në SHBA, në Universitetit POLO në Rimini të Italisë dhe kërkimet në bibliotekat elektronike të disa universiteteve ndërkombëtare.

Në përgjithësi, përmbledhja e literaturës zbuloi një numër të vogël e aktivitetit shkencorë mbi markën dhe menaxhimin e tyre në sektorin jofitimprurës, pavarësisht faktit që idetë e marketingut kanë qënë përdorur në sektorin jofitimprurës për së paku 30 vite (Kotler dhe Levy, 1969; Kotler dhe Zaltman, 1971 dhe Shapiro, 1973). Këto artikuj që ekzistojnë mbështeten kryesisht tek raporti në formën e rastit studimorë dhe shembuj praktik të markimit.

Qëllimi i këtij punimi është të studioj nëse organizatat jofitimprurëse që kryejnë aktivitetin në Qarkun Shkodër, janë të orientura drejtë markës dhe të shpjegohet nëse orientimi drejtë markës nga organizatat jofitimprurëse që kryejnë aktivitetin në Qarkun Shkodër, ndikon në performancën e tyre. Për këtë metodologjia e përdorur ka qënë në funksion të realizimit të këtij qëllimi.

Nga analiza e një literature të gjërë akademike, u identifikuan komponentët kryesorë të orientimit drejtë markës, të cilat më pas u testuan për OJF-të në Qarkun e Shkodërs. Literatura si dhe intervistat në thellësi me menaxherë dhe drejtues të OJF kanë shërbyer për ndërtimin e pyetësorit si instrument në mbledhjen e të dhënave primare.

4.1 Hipotezat e Punimit

4.1.1 Dimensionet e orientimit drejtë markës

Nga përpunimi i literaturës akademike u arrit të identifikohet se orientimi drejtë markës përbëhet nga katër dimensione. Megjithatë nuk është ende e qartë nëse këto dimensione janë të ndërlidhura apo secili dimension përfaqëson një komponent të veçantë.

H1. Organizatat Jofitimprurëse në Qarkun e Shkodrës janë të orientuara ndaj markës.

H20. Edhe pse orientimi drejtë markës është konceptuar si i përbërë nga katër dimensione të ndryshëm këto mund të kombinohen në një faktor të vetëm, një faktorë të përgjithshëm të orientimit drejtë markës.

H21. Marka përbëhet nga katër dimensione të pavarura dhe konceptualisht të dallueshme.

4.1.2 Dimensionet e orientimit drejtë markës dhe performaca

Nga rishikimi i literaturës mbi markat dhe orientimin drejtë markës në sektorin jofitimprurës u identifikua një numër i pakët i veprimtarive shkencore, gjatë dekadës së fundit. Kjo është e habitshme, duke konsideruar faktin që konceptet e marketingut janë aplikuar në sektorin jofitimprurës për më shumë se 30 viteve dhe menaxhimi i markës është pjesë përbërëse të disiplinës së marketingut (Kotler dhe Levy, 1969). Ndoshta kjo ka rezultuar nga kompleksiteti i madh i markës së jofitimprurës në krahasim me markat tregtare (Hakinson, 2000), vështërsia e aktorëve të brendshëm të interesit për të aplikuar konceptin e markimit (Grounds dhe Harkness, 1998) dhe risku i të qënurit “shumë komercial” (Richie, Swami dhe Weinberg, 1999) apo ndoshta edhe “imoral” (Sargeant, 1999).

Orientimit drejtë markës gjeneron vlera, që përbëjnë për OJF një kornizë të mirë për planifikim dhe një udhëzues për zhvillimin e strategjive (Wong dhe Merrilees, 2005). Organizatat që marrin markën si bazë të strategjisë të tyre, përkushtojnë vehten e tyre për të zhvilluar vlerat brenda organizatës në përputhje me misionin dhe vizionin e tyre. Wong dhe Merrilees (2005) argumentojnë që implementimi i një strategjie të mirë të orientimit drejtë markës i siguron organizatës rezultate më të mira, do të thotë performancë më të lartë. Por në literaturën e shqyrtuar, duket qartë konfuzioni në mesin e studjuesve në kërkimin e rezultateve të performancës të organizatave jofitimprurëse. Ndryshe nga firmat fitimprurëse, rezultati i organizatave jofitimprurëse është i paqartë dhe i vështirë për t'u vëzhguar.

Imazhi i organizatave jofitimprurëse brenda shoqërisë varet nga opinioni i grupeve të interesit rreth rezultateve të tyre. Në thelb mbijetesa e tyre varet nga burimet që ato sigurojnë nga grupet e interesit prej të cilët besojnë dhe në këtë mënyrë “përgjegjësia për të dhënë një llogari” është e rëndësishme (Schafer, 1999).

H 3: Domethënia e markës është i lidhur pozitivisht me performancën e organizatave jofitimprurëse në Qarkun e Shkodrës.

H 4: Markimi strategjik është i lidhur pozitivisht me performancën e organizatës jofitimprurëse në Qarkun e Shkodrës.

H 5: Përhapja e kuptimit të markës është i lidhur pozitivisht me performancën e organizatës jofitimprurëse në Qarkun e Shkodrës.

H 6:Keq Menaxhimi i markës është i lidhur negativisht me performancën e organizatës jofitimprurëse në Qarkun e Shkodrës.

H 7: Sa më i lartë niveli i orientimit drejtë markës, aq më e lartë performanca e organizatave jofitimprurëse.

H 8: Faktorët e orientimit drejtë markës (domethënia e markës, markimi strategjik, përhapja e kuptimit të markës dhe keq menaxhimi i markës) janë të lidhur pozitivisht me performancën (shërbimi i aktorëve të interesit më mirë se konkurenti/ arritja e objektivave afatshkurtëra dhe afatgjata), në mënyrë të tillë që sa më të larta nivelet e zbatimit të tyre aq më e lartë performanca.

4.1.3 Raportimi ndaj aktorëve të interesit dhe performanca

H 9: Niveli i raportimit ndaj aktorëve të interesit është e lidhur me performancën e organizatave jofitimprurëse.

4.2 Hartimi i pyetësorit

Pyetësori i realizuar në këtë studim është i përbërë nga tre seksione;

(I) **Seksioni i parë:** përmbanë pyetje të përgjithshme rreth tipit të OJF-së, pozicionin brenda kësaj organizate të përgjigjdhënësit, të bilancit financiar të OJF-së, etj.

Pyetja në lidhje më të ardhurat është ndërtuar duke marrë nivelin maksimal dhe minimal të të bilancit financiar të raportuar nga këto OJF, për vitin 2014 në Tatim Taksat e Qarkut Shkodër dhe më pas realizimi i ndarjes sipas intervaleve. Vlera minimale ishte 0 lekë ndërsa maksimalia 250 milion lekë.

Në pyetjen në lidhje me numrin e punjësve në OJF-ve, ndarja në intervale është siguruar duke u bazuar në ligjin Nr.10 042, të datës 22.12.2008 “Për Ndërmarrjet e Vogla e të Mesme”, 2008.

(II) **Seksioni i dytë:** përmbanë pyetje që lidhen me matjen e dimensioneve të orientimit drejtë markës, të organizatave jofitimprurëse në punim.

Pyetjet e pyetësori në seksionin e dytë janë siguruar nga tre studime që lidhen me orientimin drejtë markës të tillë si Hankinson (2001), Ewing dhe Napoli (2005), Daw dhe Cone (2011). Gjithashtu këto studime përbëjnë bazën nga ku janë ndërtuar dimensionet e orientimit drejtë markës. Pyetjet e siguruar nga dy studimet e para atë të Hankinson, (2001), Ewing dhe Napoli (2005) janë pyetje gjithashtu të testuara në OJF-të që operojnë në shtete të tjera të tillë si Britanin e Madhe dhe Australi, ndërsa ato të marra nga Daw dhe Cone(2011) janë ndërtuar nga autorët thjeshtë bazuar në eksperiencën e tyre në menaxhimin e organizatave jofitimprurëse, por nuk janë të testuara tek organizatat jofitimprurëse.

Pohimet e siguruara nga secili nga këto studime, për ndërtimin e pyetësorit janë paraqitur në appendiks. Pohimet e marra nga Hankinson(2001), Ewing dhe Napoli (2005), Daw dhe Cone (2011)ndodhen në Apendiks I: pyetësori (secili pohim në seksionin dy të pyetësorit përmban edhe emrin e autorit) dhe Apendiks II (përmbanë shpjegimet për burimin e pohimeve të seksionit II të pyetësorit).

Seksioni i tretë: përmbanë pyetje që masin performancën në organizatat jofitimprurëse. Një pjesë e pyetjeve në lidhje me matjen e performancës është bazuar

tek studimi i Napoli (2006), Urban Institute and The Center for What Works (2006), Candler dhe Dumont (2010).

Nga studimin e Napoli(2006) janë siguruar dy pyetje në lidhje me matjen e performancës dhe ato janë:

1. Aftësia e OJF-së për t'i shërbyer aktorëve të interesit më mirë se sa konkurrenti.
2. Aftësia e organizatës për të arritur objektivat afatshkurtëra dhe ato afatgjatë.

Këto dy matës subjektivë janë vërtetuar të jenë të besueshëm në matjen e performancës së organizatës (Mintzberg, 1996; Pearce, Robbins dhe Robinson, 1987) dhe kanë tendencën për të prodhuar rezultate në përputhje me objektivën e matjes së performancës (Dess, Lumpkin dhe Covin, 1997). Sipas Liuhto (2001) që të shmangët mosdhënia e përgjigjeve në lidhje me performancën në mënyrë masive ose dhënia e përgjigjeve të shtrembëruara me qëllim, është e nevojshme hartimi i pyetjeve rreth perceptimeve të manaxherëve mbi performancën dhe jo mbi shifrat rreth performancës. Ndonëse kjo mënyrë e të maturit të performancës ulë saktësinë e të dhënave, por perceptimet mund të rrisin besueshmërinë e të dhënave. Pra perceptimi i manaxherëve mbi performancën ofron të dhëna më korrekte por jo preçize, ndërsa shifrat mund të na japin informacione jo shumë të sakta.

Ndërsa disa pyetje të tjera të këtij seksioni, janë ndërtuar bazuar në modelin e prezantuar nga Candler dhe Dumont (2010), me sugjerimet e Urban Institute and The Center for What Works (2006). Këto pyetje lidhen me nivelin e raportimit të OJF-ve, ndaj aktorëve të interesit.

Pyetësi mundësoi për të kuptuar botëkuptimin e organizatave jofitimprurëse, zakonet dhe praktikat kundrejtë markës dhe markimit. Metoda nëpërmjet pyetësorit është zgjedhur sepse siguron një mënyrë të strukturuar për të mbledhur një sasi të madhe të dhënash, duke bërë më të thjeshtë për përgjigjdhënësit që të përgjigjen. Siç u evidentua edhe më lartë studimet që ekzistojnë mbi OMJF (orientim drejtë markës të OJF-ve) mbështeten kryesisht tek raporti në formën e rastit studimorë dhe shembuj praktik të markimit. Metoda bazuar në këto situata krijon dy disavantazhe të tillë si besueshmërinë/ riprodhimin e rezultateve dhe vlefshmëria e jashtme (Bamford dhe Daniel, 2005).

- Besueshmërinë/ riprodhimin e rezultateve lidhet me vështërsinë e vëzhgimit të përsëritur për të siguruar të njëjtat rezultate, pavarësisht nëse ndiqet e njëjta procedure kërkimi.
- Ndërsa vlefshmëria e jashtme lidhet me vështërsinë e përgjithësimin të rezultateve të sigurara nga studimi i situatave.

Përdorimi i pyetësorit mundëson gjithashtu mbledhjen dhe analizën sasiore të të dhënave duke përdorur statistikën përshkruese, duke plotësuar kështu studimet e mëparshme që kanë përdorur kryesisht metoda cilësore. Këto të dhëna të mbledhura nëpërmjet pyetësorit mund të përdoren për të sugjeruar arsye të mundshme për lidhje të caktuara ndërmjet variablave dhe për të krijuar modele të këtyre lidhjeve (Saunders et al 2009: 144). Khandwalla (1976) shprehë që nuk ka një metodë kërkimi që mund të konsiderohet si më e mira.

Pyetësi përmban pyetje të hapura e të strukturuar dhe është i vetë administruar nga përgjigjdhënësi. Ai është ndërtuar në Qualtrics dhe është shpërndarë online.

4.3 Paratestimi i pyetësorit

Është realizuar një paratestim të pyetësorit në një mostër prej 10 përgjigjdhënësve. Arsyeja e këtij paratestimi ishte që të verifikoj nëse pyetësi është ndërtuar ashtu siç duhet për sa i përket strukturës së tij, qartësisë të gjuhës së përdorur dhe nëse është e

nevojshme të eliminohet ndonjë pyetje. Paratestimi siguron dhe garanton deri në një farë mase që shprehjet e përdorura nuk krijojnë dykuptimësi, që mundëson marrjen e një përgjigje më të sakta. Paratestimi është kryer nëpërmjet intervistës personale, ku përgjigjdhënësit komentnin kuptueshmërinë e secilës pyetje dhe vlefshmërinë e tyre. Intervista u realizuan me menaxher dhe drejtues të disa tipe OJF-ie, si psh:

- Arsimorë/ kërkimorë.
- Institucion edukimi kulturorë-fetarë.
- Shoqatë profesionale.
- Organizatë e shërbimit social.
- Kulturore/ rekreative.

Informacion është marrë gjithashtu në lidhje me matësit kryesorë të performancës të përdorur në organizatat e tyre respektive. Nëpërmjet këtij procesi, shtatë shprehje të orientimit drejtë markës janë konsideruar si të parëndësishme për OJF-të dhe më pas janë fshirë. Disa rregullime të vogla në disa pohime ishte e nevojshme për të hequr disa koncepte jofamiljare (psh. “pasuria e markës”, zëvendësimi i konceptit “konsumator” me “aktorët e interesit”, për të shmangur konfuzionin në përpjekje për të dalluar në mes “marrësit - përfituesit” dhe “donatorëve” si “konsumatorë”, fjala “markë” u shoqërua me fjalët “emër dhe logo” si rezultat i konfuzionit në mes të konceptit markë me logo nga menaxherët e këtyre OJF-ve). Pjesa e mbetur prej 44 pohime formon një tërësi njësishe prej të cilave strategjia e orientimit drejtë markës të OJF-ve do të ndërtohet. Çdo pohim i është vendosur në një shkallë 7 pikëshe të shkallës Likert dhe pjesëmarrësve i është kërkuar të vlerësojnë shkallën në të cilën organizata e tyre është angazhuar aktualisht në aktivitetin e përshkruar. Për të reduktuar mospërgjigjen dhe pasivitetin e përgjigjdhënësve u përdorë shkalla me gjashtë pikëshe, duke eliminuar pikën neutral nuk kam mendime. Shkallat e përgjigjes më pas ishin (1–Mospranim i plotë, 2- Mospranim, 3-Mospranim i pjesshëm, 4- Pranim i pjesshëm, 5-Pranim, 6-Pranim i plotë).

4.4 Përcaktimi i kampionit

Numri i organizatave jofitimprurëse që kryejnë aktivitetin sot në Shqipëri është rritur së tepërmi në krahasim me pak vite më parë. Sipas të dhënave të siguruara nga zyrat e Tatim Taksave Tiranë numri i OJF-ve në Shqipëri për vitin 2013, është 2240. Pjesa më e madhe e këtyre OJF-ve rreth 1572 kryejnë aktivitetin në qytetin e Tiranës, ndërsa shpërndarje nëpër rrethe të tjera është më e vogël. Në Qarkun Shkodër janë të regjistruara 139 OJF për vitin 2013, ndërkohë që 93 prej tyre janë aktive. Konsiderimi i të qënurit aktive mbështetet në evidentimet e siguruara gjatë intervistave me drejtues dhe menaxher të OJF-ve në Qarkun Shkodër.

Për zgjedhjen e kampionit është përdorur baza e të dhënave e disponueshme në Tatim Taksa në Tiranë, mbi të gjithë organizatat jo-fitimprurëse që operojnë në Shqipëri, më pas janë përzgjedhur ato që operojnë në Qarkun e Shkodërs. Popullimi i studimit janë të gjitha OJF-të që operojnë në Qarkun Shkodër, ndërsa si kampion janë përzgjedhur ato që konsiderohen aktive në këtë Qarkë. Kjo do të thotë që zgjedhje e kampionit është realizuar në mënyrë subjektive në varësi të konsiderimit aktiv apo jo. Nuk është konsideruar fusha e veprimtarisë për të përfshirë këto OJF në studim, janë përfshirë të gjitha nga ato të shërbimit social, mbështetëse të komunitetit deri tek kulturore dhe fetare.

Konsiderohet e vështirë realizimi i listës së plotë të OJF-vë që operojnë në Qarkun Shkodër sepse ka OJF që kanë qendrën dhe janë të rregjistruar në qytetin e Tiranës, por kryejnë aktivitetin në Qarkun Shkodër e të tillë janë: Kryqi i Kuq, Kolping, etj. Kështu mund të thuhet se popullimi për këtë studim është i më i madh se 139 OJF. Nëpërmjet kontakteve me drejtues e menaxher të OJF-ve dhe bazimit në raporte të lëshuara nga vetë OJF-të që operojnë në Qarkun Shkodër, u arrit të evidentohen që OJF-të që nuk janë të rregjistruara në Qarkun Shkodër, por që kryejnë aktivitet në këtë qark mund të jenë rreth 7 të tilla.

Pyetësorët janë shpërndarë një kampioni prej 100 organizatash jo-fitimprurëse në Qarkun Shkodër, pikërisht atyre të konsideruar aktive. Numri i pyetësorëve të shpërndarë kanë qënë 300. Duke konsideruar që janë shpërndarë 3 pyetësor për çdo OJF. Sipas Field (2005) ekzistojnë shumë rregulla për sa i përket madhësisë së zgjedhjes, por si rregull i përgjithshëm duhen 10-15 përgjigje për variabël (ky rregull vlen si për regresionin ashtu edhe për analizën faktoriale). Duke konsideruar faktin se u siguruan 171 përgjigje nëpërmjet pyetësorit dhe në studim janë 4 variabla të pavarur, atëherë vëllimi i zgjedhjes është i pranueshëm për të realizuar analizën e regresionit.

Numri i pyetësorëve të vlefshëm për studim ishin 171, pjesa tjetër e pyetësorëve ishin pjesërisht të plotësuar apo të pa plotësuar. Norma e përgjigjes është 57 %. Duke pasur parasyshë normën e përgjigjeve të siguruara dhe përfaqësimin e shumë organizatave nga zona të ndryshme të Qarkut Shkodër, kampioni është konsideruar të jetë përfaqësues. (Çdo vlerë më e ultë se numri 30 nuk ka mbështetjen e analizave statistikore). Popullimi për këtë studim ishin drejtor ekzekutiv ose menaxher të përgjithshëm, menaxher projektsh, financier, që sigurojnë informacion në lidhje me vlerat e organizatës së tyre dhe sjelljet në lidhje OMJF.

Bazuar në intervistën në thellësi, të realizuar me menaxher dhe drejtues të OJF-ve në Qarkun Shkodër. Ato u shprehën se në mbledhjet e vazhduara pranë OJF-ve të tyre, diskutohet në lidhje me çdo aktivitet të realizuara nga organizata. Pjesmarrës në këto mbledhje janë drejtori, menaxheri i përgjithshëm, koordinator/ drejtues projektsh dhe financieri, por mund të ndodhet ndonjë punonjës tjetër. Kjo do të thotë se secili prej tyre njeh politikat e përgjithshme edhe atë të markimit që ndjekë organizata e tyre jofitimprurëse. Fakti që secili nga ato kanë njohuri mbi menaxhimin e markës të organizatës së tyre, ka bërë që të përzgjedhet në kampion, punonjës që mbajnë pozicione

të ndryshem brenda këtyre OJF-ve. Kjo shpërndarje e kujdesshme e pyetësorit në pozicione të ndryshme brenda organizatës, mundësoi në sigurimin e të dhëna më të sakta rreth nivelit të orientimit drejtë markës të OJF-ve dhe performancës. Është normale që secili mbanë këndvështrimin e vetë të veprimtarisë që ndërmerr organizata e tyre.

Kështu që një pikë e fortë e këtij studimi është që janë përzgjedhur më shumë se një përgjigjdhënës nga organizatat jofitimprurëse në Qarkun e Shkodrës. Në studimet e realizuara më përpara si për shembull Napoli (2006) evidenton se një ndër kufizimet e punimet të saj është që përgjigjet në kërkimin që ajo realizoi mbi OMJF, është kontaktuar vetëm me një përgjigjdhënës të tillë si shefi ekzekutiv, për çdo organizatë jofitimprurëse (f. 689). Kjo ngre pyetjen nëse orientimi drejtë markës në OJF, më të vërtetë mund të vlerësohet bazuar në përgjigjet e një individi/ punonjësi? Kjo siguron që një individë të përfaqësoj organizatën dhe vlerësimet e tija mund edhe të jenë subjektive apo jo të sakta. Ky fokus më i gjërë tek kampioni i përzgjedhur krijon shansin për të marrë një rrezultat që paraqet një nivel të ultë gabimi dhe siguron paraqitjen e situatës reale të orientimit drejtë markës në organizatat jofitimprurëse në Qarkun e Shkodrës.

Periudha e shpërndarjes të pyetësorit zgjati rreth tetë javë, gjatë muajve Prill-Maj 2014. Kohëzgjatja mesatare në plotësimin e një pyetësori nga përgjigjdhënësi ishte rreth 30 minuta.

Më pas pyetësori është përpunuar nëpërmjet software SPSS 20.0.

4.5 Variablat e konsideruara në punim

Variablat e pavarur në këtë punim janë

- Faktori 1: Domethënia e markës.
- Faktori 2: Markimi strategjik.
- Faktori 3: Përhapja e kuptimit të markës.
- Faktori 4: Menaxhimi jo aktiv i markës.

Variabli i varur është performanca dhe matet në lidhje me tre komponentë:

- OJF-ia i shërben aktorëve të interesit më mirë se sa konkurrenti.
- Aftësia për të arritur objektivat afatshkurtëra dhe afatgjata.

4.6 Metoda sasiore dhe cilësore

Në këtë studim janë përdorur dy metoda kërkimore, ai cilësorë (induktive) dhe sasiore (deduktive). Është e mundur që në një studim të vetëm të përdoren të dy metodat cilësore dhe sasiore, ato nuk duhet të shikohen si përjashtuese (Howe, 1988; Wickens, 1999). Studjues të tjerë (Strauss dhe Corbin, 1990; Wickens, 1999) theksojnë se dallimet mes të dy metodave nuk janë aq të sakta se sa besohet me parë dhe se nuk është e pazakontë për studjuesin për të përdorur të dy metodat.

Metoda e kërkimit sasiore, është një kërkim në problemet sociale dhe humane, bazuar në testimin e një teorie e përbërë nga variabla, e matur me numra dhe analizuar me procedura statistikore, në mënyrë për të përcaktuar nëse teoria parashikuese mund të përgjithësohen (Creswell, 1994: 1). Ai është aplikuar nëpërmjet përdorimi të instrumentit të kërkimit si pyetësori.

Ndërsa metoda e kërkimit cilësorë është një proces kërkimi për të kuptuar problemet sociale apo humane, bazuar në ndërtimin e një pikturë komplekse me fjalë, raportimin e pikëpamjeve të hollësishme informative dhe në një mjedis natyrorë

(Creswell, 1994: 2). Kjo metodë është aplikuar nëpërmjet rastit studimorë në lidhje me strategjinë e markimit të Kryqit të Kuq Shqiptarë dhe intervistave në thellësi me menaxher dhe drejtues të OJF-ve. Rasti studimorë është eksplorimi i një fenomeni (“raste”), i kufizuar në kohë dhe aktivitete (një program, ngjarje, proces, institucion apo grup shoqërorë) dhe mbledhë informacione të detajuar duke përdorur një sërë procedurash për mbledhjen e të dhënave gjatë një periudhe kohe (Merriam, 1988; Yin, 1989). Rasti studimorë ndihmon për të eksploruar dhe përshkruar të dhënat cilësore në një mjedisë të vërtetë, por gjithashtu ndihmon të shpjegoj kompleksitetin e situatave në jetën e vërtetë të cilat nuk mund të sigurohen nëpërmjet eksperimentit apo pyetësorit (Yin, 1984).

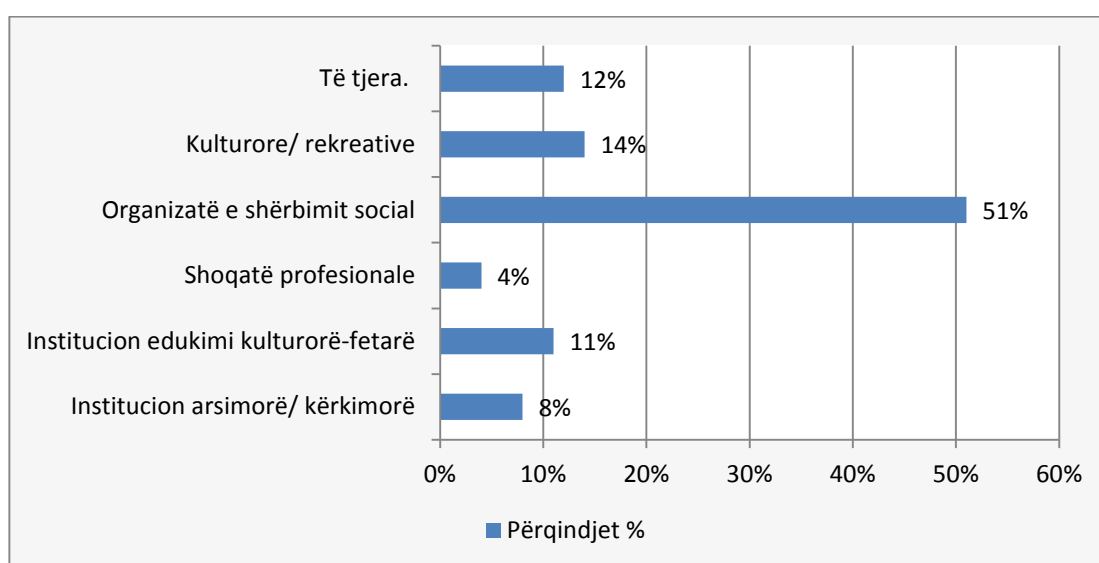
Në kërkimin sasiorë, qëllimi është zakonisht për të testuar teoritë nëpërmjet metodës deduktive duke kërkuar dëshmi që mbështesin apo hedhin poshtë hipotezën, ndësa kërkimi cilësorë siguron informacione nga individë për të identifikuar temat të cilat e lejojnë atë për të zhvilluar teori në mënyrën induktive (Creswell dhe Plano Clark, 2007). Dallimi më i madh në mes dy metodave është e përqëndruar se si ata e shikojnë realitetin. Teoricienët sasiorë besojnë “në një realitet të vetëm që mund të matet në mënyrë të besueshme dhe në mënyrë të vlefshëm duke përdorur parimet shkencore”, ndërkohë teoricienët cilësorë “besojnë në realitetin e shumëfishtë që gjenerojnë kuptime të ndryshme për individ të ndryshëm dhe interpretimi i të cilës varet nga kërkuesi” (Onëuegbuzie dhe Leech, 2005, p. 270). Ndërsa Trochim (2006:1) siguron përkufizime për të dy metodat induktive dhe deduktive. Ai përkufizon metodën induktive si kalimi nga veçanta tek e përgjithshmia, ndarsa metodën deduktive fillon me të përgjithshmen dhe mbaron me specifiken. Argumentat e bazuar në eksperiencë dhe observime janë më mirë të shprehura me metodën induktive, ndërkohë që argumentat e bazuar në ligje, rregulla, apo parime të tjera të pranuar gjërisht janë më mirë të shprehur me metodën deduktive.

KAPITULLI V

ANALIZA E TË DHËNAVE DHE GJETJET

5.1 Informacion i përgjithshëm mbi OJF-të e marra në studim

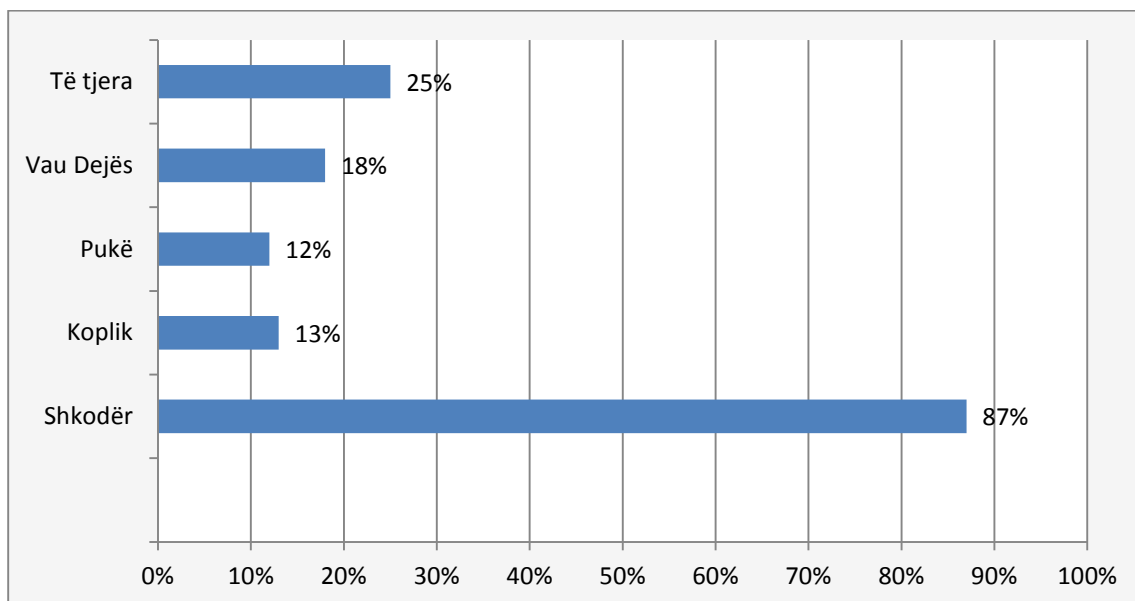
Një pjesë e mirë e përgjigjdhënësve të përfshirë në studim rreth 51% e tyre, shprehin që organizata jofitimprurëse ku ato punojnë janë organizata të shërbimit social, 14% organizata kulturore/ rekreative, 11% institucione edukimi kulturorë-fetarë, 8% institucione arsimore/ kërkimore, 4% shoqata profesionale (*Grafiku 5.1*). Alternativa të tjera që përbën 12 % të përgjigjdhënësve shprehin se organizata e tyre është organizatë zhvillimore ekonomike, shoqata për mbrojtjen dhe ruajtjen e natyrës, koordinim/ zhvillim të aktorëve të shoqërisë civile. Duket qartë që tipi i OJF-ve që dominon Qarkun e Shkodrës janë organizatat e shërbimit social. Dhe ajo që konsiderohet më pak të përhapura janë shoqatat profesionale dhe institucionet arsimore/ kërkimore.



Grafiku 5.1 Tipet e organizatave jofitimprurëse.

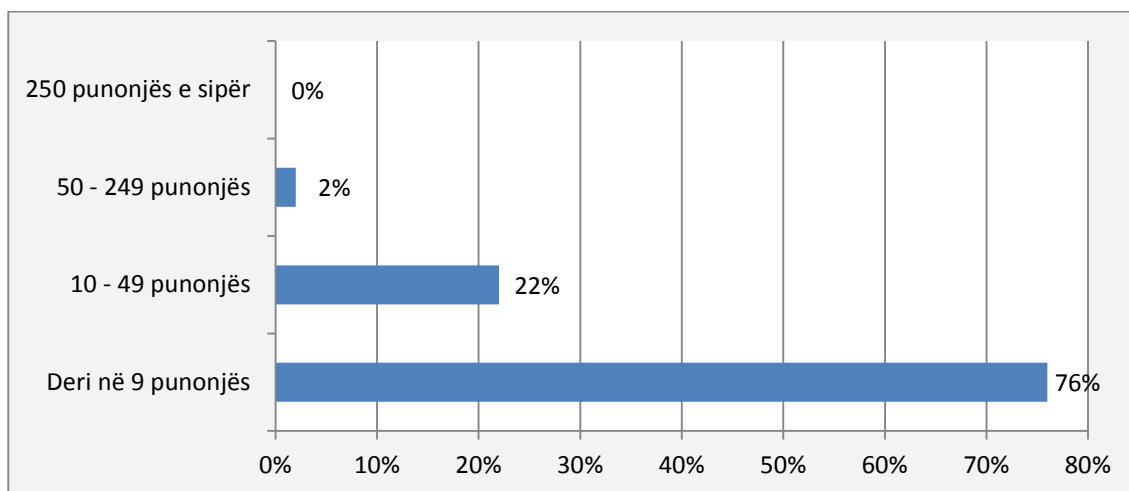
Siç paraqitet në grafikun numër 5.2, organizatat jofitimprurëse në Qarkun e Shkodrës të përfshira në këtë studim, kryejnë aktivitetin e tyre në disa zona të këtij qarku. 87% e përgjigjdhënësve shprehin se OJF-ia e tyre kryejnë veprimtarinë në qytetin e Shkodrës, 13% në qytetin e Kopliku, 12% në qytetin e Pukës, 18% në Vau Dejës. Pjesë e mbetur që përfshihe tek alternativa “të tjerë” që përbën 25% të përgjigjdhënësve, kryejnë veprimtarinë në Bushat. Ky rezultat tregon se pjesa më e madhe veprimtarisë të këtyre OJF është e përqëndruar në qytetin e Shkodrës por njëkëhësisht mund të keni aktivitete edhe në qytete të tjera të Qarkut Shkodër. Përgjigjdhënësit kishin më shumë se një mundësi zgjedhje në këtë pyetje të pyetësorit.

Pjesa më e madhe e këtyre OJF-ve i kanë zyrat në qytetin e Shkodrës, të pakta janë ato në qytetin e Koplikut dhe në Pukë. 80% e përgjigjdhënësve shprehin se organizata e tyre përbën qendrën e kësaj organizate, ndërkohë që 20% e tyre shprehin se janë degë apo filial e kësaj organizate. Ndër këto organizatë që përbën degën apo filialin e organizatës, qendra e saj ndodhet në qytetin e Tiranës për 73% të përgjigjdhënësve, ndërsa për 27% të këtyre OJF-ve në Itali dhe Indi.



Grafiku 5.2 Zona që kryen veprimtarinë OJF-të e studjuara.

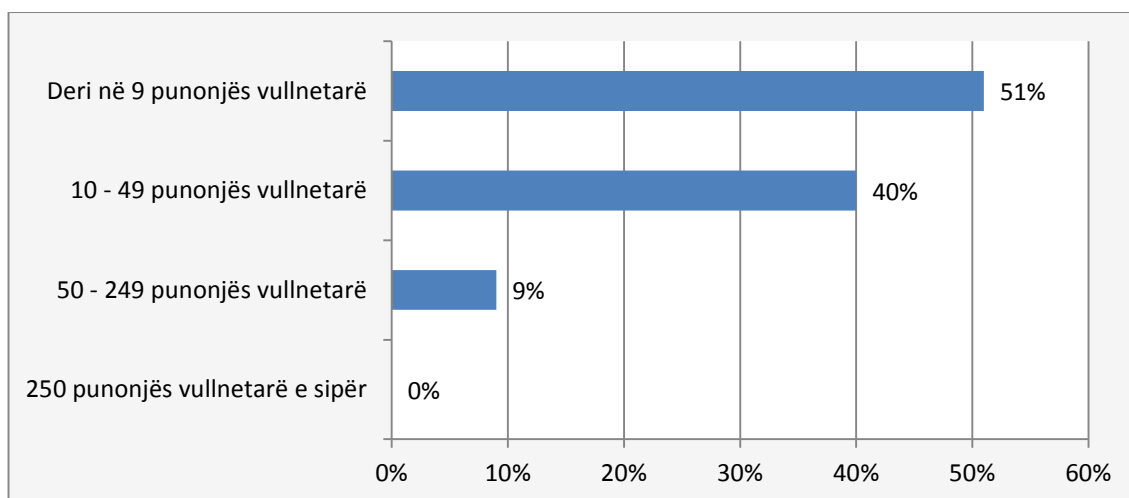
Në studimin e realizuar 76% e përgjigjdhënësve shprehin se organizata e tyre kanë deri në 9 punonjës me kohë të plotë, 22% shprehin se kanë 10 – 49 punonjës me kohë të plotë, 2% e tyre 50 – 249 punonjës me kohë të plotë (Grafiku 5.3). Ajo që është e evidente është që asnjëri prej tyre nuk ka të punësuar më shumë se 250 punonjës me kohë të plotë. Këto rezultate tregojnë qartë që një pjesë e konsiderueshme e këtyre OJF-ve kanë një numër të kufizuar punonjësish dhe që në të shumtën e rasteve një punonjës mund të kryej shumë funksione brenda saj, pavarësisht pozicionit të punës që mban.



Grafiku 5.3 Numri i punonjësve me kohë të plotë.

Siç evidentohet në grafikun numër 5.4, 51% e përgjigjdhënësve shprehin se organizata e tyre ka deri në 9 punonjës vullnetarë, 40% shprehin 10 deri 49 punonjës vullnetarë, ndërsa 50 deri 249 punonjës vullnetarë shprehin vetëm 9% e këtyre përgjigjdhënësve. Ndërkohë që nuk ka asnjë OJF që zotëron mbi 250 punonjës vullnetarë. Kjo shifër e punonjësve vullnetarë është relativisht pozitive. Nëse i referohemi numrit të vullnetarëve, duket qartë se aftësitë për mobilizimin e publikut të gjërë janë ende

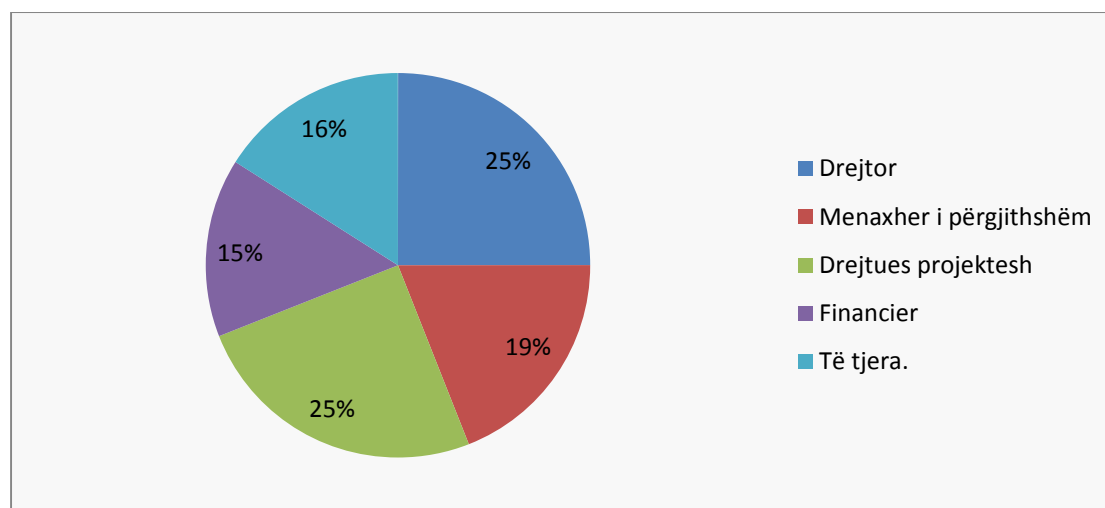
minimale. Vullnetarizmi, ky ind i domosdoshëm i shoqërisë demokratike (Dervishi, 2005), duhet të vlerësohet më shumë.



Grafiku 5.4. Numri i punonjësve vullnetarë.

Në studimin e realizuar, 25% e përgjegjdhënësve mbanin pozicionin e drejtorit, 19% mbajnë pozicionin e menaxherit të përgjithshëm, 25 % mbajnë pozicionin e drejtues projektesh, 15% e tyre financier. Ndërkohë tek alternativa të tjera që përbën 16% e përgjegjdhënësve mbajnë pozicionin e punonjësit social (Grafiku5.5).

Nga përshkrimi i punës që realizon secili përgjegjdhënës, duket qartë se nuk ekziston një ndarje e saktë midis pozicioneve, ka plot raste që një punonjës mund të kryej disa funksione. Kjo analizë është realizuar duke u mbështetur në përgjigjet e përgjegjdhënësve në lidhje me pozicionin që mbajnë dhe punën që kryen pranë OJF-së. Përshkrimi i punës nga secili përgjegjdhënës (të tillë si drejtorë, menaxher i përgjithshëm, drejtues projektesh, financier, psikolog) është paraqitur në *Apendiks III*.

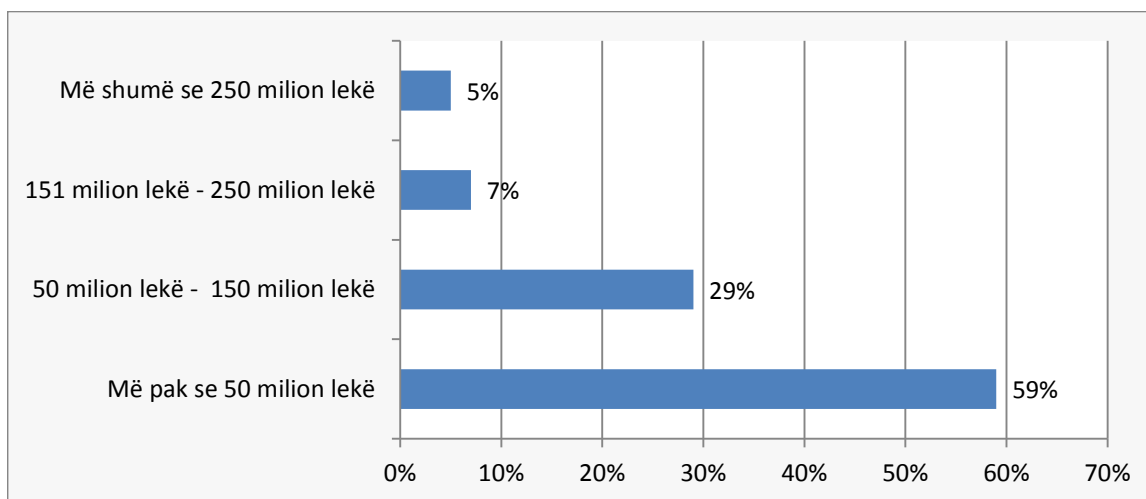


Grafiku 5.5 Pozicioni i punës të përgjegjdhënësit pranë organizatës jofitimprurëse.

Siç evidentohet në grafikun numër 5.6, një pjesë e mirë rreth 59% e përgjegjdhënësve shprehin se OJF-të ku ato punojnë ka një bilancë financiar më pak se 50 milion lekë,

29% e tyre shprehen se bilanci i tyre financiar varion 50 deri në 150 milion lekë, 7% e përgjigjdhënësve shprehen se bilanci financiar varion nga 151 deri ne 250 milion lekë, por ka edhe prej atyre që përbën 5% e përgjigjdhënësve që shprehen një bilanc financiar mbi 250 milion lekë.

Më të vërtetë që këto rezultate shprehin se një pjesë e mirë e këtyre OJF-ve që operojnë në Qarkun Shkodër kanë bilanc financiar rreth 50 milion lekë por ka edhe prej atyre që janë shumë aktive dhe sigurojnë bilancit financiar edhe më të mirë.



Grafiku 5.6 Bilanci financiar i organizatës jofitimprurëse.

Numri i viteve e të qënurit aktiv të këtyre OJF-ve varion nga 1 vit deri në 93 vite eksperiencë. Një mesatare prej afërsisht 19 vite eksperiencë të këtyre OJF-ve, tregon për maturimin e këtyre organizatave (Tabela 5.1). Të qënurit jetëgjatë si OJF paraqet seriozitetin dhe aplikimin e strategjive të duhura për të mbijetuar në një treg ku konkurrenca është rritur së tepërmi. Forcimi dhe jetëgjatësia e organizatave të shoqërisë civile është një kusht i domosdoshëm për funksionimin e demokracisë (Sokoli dhe Malaj, 2008).

Tabela 5.1 Numri i viteve të aktivitetit të OJF-ve, në Qarkun Shkodër.

	Minimum	Maksimum	Mesataria
Numri i viteve që këto OJF kryen aktivitetin.	1.00	93.00	19.3455

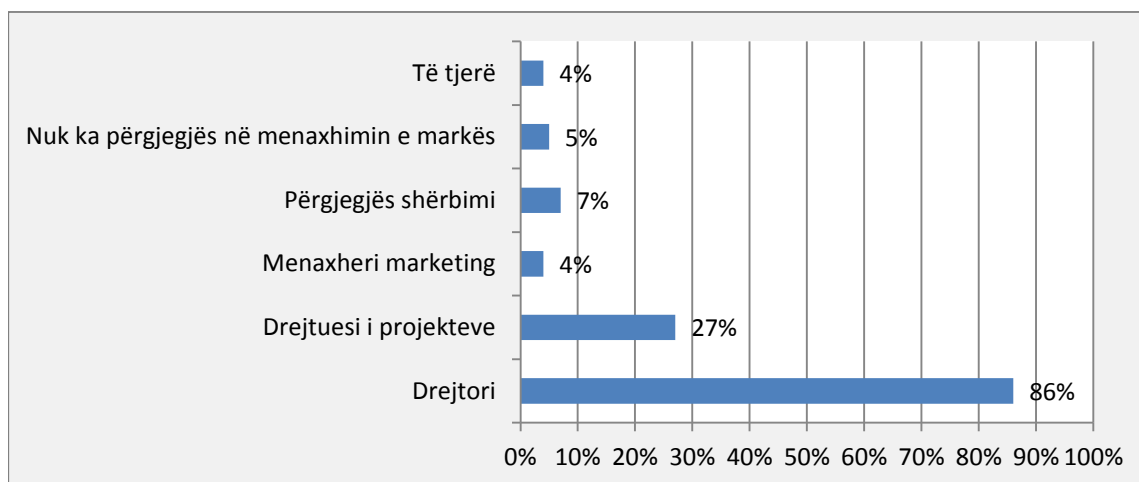
Serioziteti mund të evidentohet qartë edhe nga fakti që 45% e përgjigjdhënësve shprehin se OJF-ja e tyre është e rregjistruar në PADOR, ndërkohë që 55% të tyre shprehin të kundërtën që OJF-ia e tyre nuk janë rregjistruar. Çfarë është PADOR dhe pse kjo lidhet me seriozitetin e një organizate jofitimprurëse?

PADOR (“The Potential Applicant Data On-Line Registration”) është një bazë të dhënash online, në të cilin organizatat rregjistrojnë vetëveten dhe përditësojnë të dhënat e tyre. Këto të dhëna janë të vlefshme për vetë organizatën dhe përdoren nga Komisioni Evropian për vlerësimin e kapacitetit operacional dhe financiar, gjithashtu për të kontrolluar të drejtën e organizatave që marrin pjesë në thirrjen për propozime (EU Commission, 2008).

Nuk është më e nevojshme për OJF-të për të siguruar të gjitha të dhënat e detyrueshme në lidhje me organizimin e tyre, së bashku me propozimin e tyre financiar sa herë që ato marrin pjesë për kërkim fondesh. Aplikantët duhet vetëm të plotësojnë formularin e aplikimit, që më pas sigurojnë një numër identifikimit që krijohet pasi rregjistrohesh në PADOR. Kjo lejon EuropeAid të ketë njohuri më të mira të partnerëve të saj në zhvillimin e bashkëpunimit. Rregjistrimi në PADOR është i detyrueshëm për të gjithë aplikantët. OJF-të aplikante në PADOR duhet të jenë serioze të plotësojnë një sërë kriteresh. Normalisht që në këtë rrjetë aplikojnë vetëm ato organizata që plotësojnë kushtet e kërkuara nga ky donator serioz dhe i fuqishëm. Të gjithë pothuajse OJF-të hije që kanë si qëllim të përfitoj vetëm një individ apo një grup i vogël individesh nuk bëhen pjesë apo nuk aplikojnë në këtë program sepse nuk janë në gjendje për të plotësuar kriteret e kërkuara. Ky program nuk siguron informacione të tilla konfidenciale një pale të tretë që kërkon të shikojë ato.

Një organizatë që operon në Evropë ka degë në disa shtete të tjera. Nëse një degë është ligjërish e rregjistruar në një shtet, me autoritetin për të nënshkruar kontrata dhe për të realizuar pagesa, mund të konsiderohet i mundshëm për të siguruar grante, por të dhënat e përfshirë nga dega në PADOR duhet ti korrespondojnë eksperincës së tij dhe jo të organizatës mëmë apo degëve të tjera që i përkasin të njëjtës familje të organizatës.

Siç evidentohet nga të dhënat e paraqitur në grafikun numër 5.7, përgjegjës për menaxhimin e markës, është drejtori këtë e shprehin 86% e përgjigjdhënësve dhe drejtuesi i projekteve për 27% e përgjigjdhënësve. 4% e përgjigjdhënësve mendojnë se është menaxheri marketing që merret me menaxhimin e markës, 7% përgjegjësi i shërbimit, 5% mendojnë se nuk ka një përgjegjës për menaxhimin e markës. Tek alternativa të tjerë që përbën 4% përgjigjdhënësve përfshinë asambleja e përgjithshme apo çdo anëtarë i organizatës është përgjegjës për menaxhimin e markës. Përgjigjdhënësit kishin më shumë se një mundësi zgjedhje në këtë pyetje të pyetësorit. Këto rezultate tregojnë se përgjegjësia për menaxhimin e markës mbetet tek drejtuesit e nivelit të lartë, ndërkohë qëpunonjësit kanë njohuri rreth vendimeve dhe politikave që ndjekin drejtuesit e lartë të organizatës.



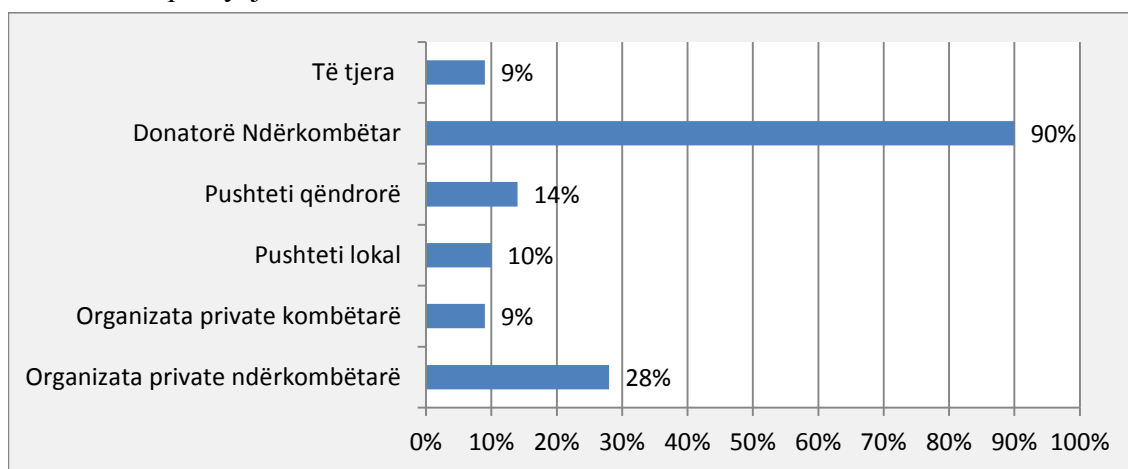
Grafiku 5.7 Përgjegjës për menaxhimin e markës pranë organizatës jofitimprurëse.

Siç evidentohet nga të dhënat e paraqitur në grafikun numër 5.8, 90 % e përgjigjdhënësve shprehin se donatorët ndërkombëtarë përbëjnë pjesën më të konsiderueshme të të ardhurave për këto OJF, më pas 28% shprehin edhe për organizata

privat ndërkombëtarë, 14% shprehin edhe pushteti qendrorë, 10% mendojnë pushteti lokal, ndërkohë që 9% mendojnë se sigurojnë këto burime të ardhurash nga organizata privat kombëtarë. 9% e përgjigjdhënësve shprehen për alternativë të tjera që përfshinë aktivitete biznesi dhe shitje produktesh. Përgjigjdhënësit kishin më shumë se një mundësi zgjedhie në këtë pyetje të pyetësorit.

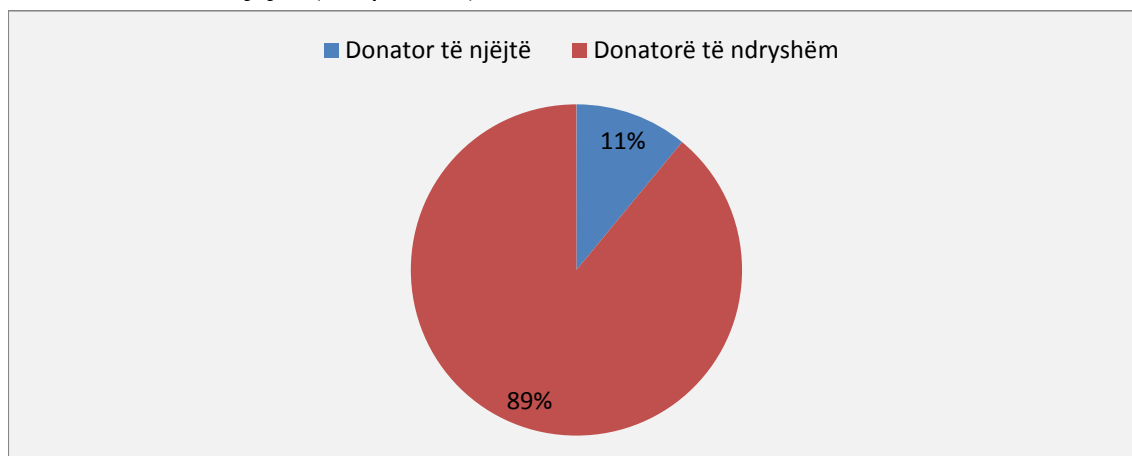
Ka plotë raste të OJF-ve që kanë hapur aktivitete private, ku i gjithë fitimi shkon në mbështetje të aktivitetit të tyre jofitimprurës. Si një shembull mund të përmendim OJF “Qendra e Gruas “Hapat të lehtë” që kanë hapur një bar-restorant ku shërbehen ushqime e lëngje freskuese bio dhe një foresteri.

Rezultati shprehen qartë atë që burimet e të ardhurave nga pushteti qendror dhe lokal është më i kufizuar dhe jo të gjithë i përfitojnë ato. Po ashtu organizatat private kombëtare kanë një nivel më të ultë filantropie duke qënë se kontribojnë më pak për aktivitetin që kryejnë OJF-të.



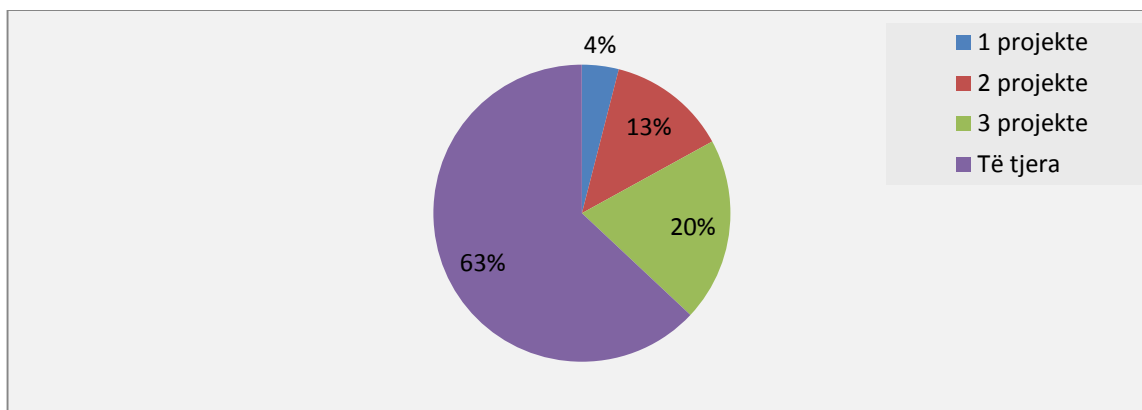
Grafiku 5.8 Burimi i sigurimit të të ardhurave për organizatën jofitimprurëse.

Ndryshe nga çmendohtet se një pjesë e mirë e OJF-ve në Shqipëri sigurojnë fondet nga të njëjtët donatorë, nëpërmjet lidhjeve miqësore apo korruptive, rezultati i pyetësorit tregon se 89% e përgjigjdhënësve shprehin se OJF-të e tyre i kanë fituar projektet nga donatorë të ndryshëm, ndërkohë që 11% shprehin se projektet janë fituar me donatorë të njëjtë (Grafiku 5.9).



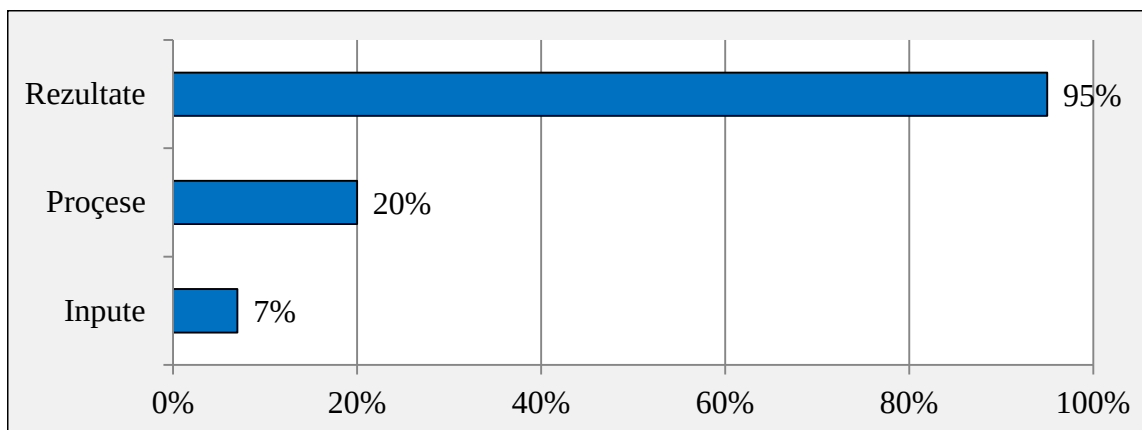
Grafiku 5.9 Projektet e fituara nga organizata jofitimprurëse.

Fitimi i projekteve nga OJF-të shprehë jetë gjatësi për ato. Sipas rezultateve të këtij studimi 20% e këtyre përgjigjdhënësve që përfaqësojnë OJF-të që kryejnë aktivitetin në Qarkun Shkodër kanë fituar 3 projekte gjatë pesë viteve të fundit, 13 % e këtyre përgjigjdhënësve shprehin se OJF e tyre ka fituar 2 projekte dhe 4% e tyre shprehin se kanë fituar 1 projekt. Interesante është fakti që 63% e përgjigjdhënësve shprehin për alternativën të tjera duke specifikuar dhe numrin ekzakt të projekteve të fituara nga OJF e tyre gjatë pesë viteve të fundit (*Grafiku 5.10*). Në pesë vitet e fundit, numri i projekteve që kanë fituar apo i është aprovuar këtyre OJF-ve kanë qënë një mesatare prej 8 projektsh. Ku numri minimal i projekteve të fituara është 4 dhe maksimal është 20. Duhet të konsiderohet që OJF-të krijohen dhe shuhen në përputhje me projekte të fituara, që gjithsesi kanë një kohëzgjatje të caktuar.



Grafiku 5.10 Projektet e fituara nga organizata jofitimprurëse gjate pesë viteve të fundit.

Nje element shumë i rëndësishëm dhe i vështirë për t'u matur tek organizatat jofitimprurëse është performanca. OJF-të që operojnë në Qarkun Shkodër përpiqen në matjen e kësaj performace. Kjo analizë realizohet më shumë duke u mbështetur në rezultatet e veprimtarisë së tyre se sa bazuar në procese apo inpute. Siç evidentohet nga të dhënat e paraqitur në grafikun numër 5.11, 95% e përgjigjdhënësve besojnë se OJF-ia e tyre vlerëson performancën bazua në rezultatet e arritura, 20% e përgjigjdhënësve besojnë tek vlerësimi nëpërmjet respektimit të proceseve dhe një përqindje shumë e ultë prej 7% besojnë tek vlerësimi nëpërmjet inputeve.



Grafiku 5.11 Lloji i vlerësimit të performancës nga organizata jofitimprurëse.

Përgjigjdhënësit shprehen se matja e cilësisë në organizatat e tyre jofitimprurëse realizohet nëpërmjet mënyrave të ndryshme. Më poshtë janë rënditur mënyrat për matjen e performances nga OJF-të, nga më shumë i përdoruri tek ai më pak i përdorur.

Matja e performancës në këto OJF realizohet përmes:

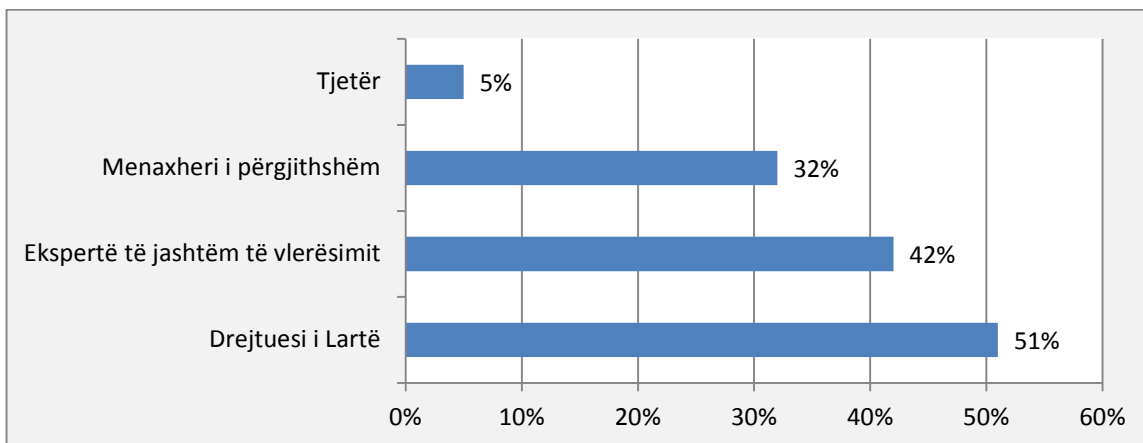
1. Rezultateve të projekteve si për shembull: numrin e përfituesve të shërbimeve, me produktet e shitura, me shtimin e numrit të anëtarëve, etj. Kjo mënyrë e matjes së performancës aplikohet nga 51 % e përgjigjdhënësve.
2. Me arritjen e objektivave të projektit, të përcaktuara nga organizata jofitimprurse. Kjo mënyrë e matjes së performancës aplikohet nga 28 % e përgjigjdhënësve.
3. 'Indikatorëve' të cilat përcaktohen në projektet përkatëse, si për shembull shikueshmëria në rrjetet sociale, etj. Kjo mënyrë e matjes së performancës aplikohet nga 9 % e përgjigjdhënësve.
4. Përmes intervistave me përfituesit e shërbimeve dhe punonjësve. Kjo mënyrë e matjes së performancës aplikohet nga 7 % e përgjigjdhënësve.
5. Në bazë vjetore nëpërmjet raportimit për projektet e zbatuara: të tillë si raporte financiare, raporte narrative, pjesmarrje nëtakime, konferenca e seminareve. Kjo mënyrë e matjes së performancës aplikohet nga 5 % e përgjigjdhënësve.

Këto janë një sërë komentesh të lira të siguruara nga përgjigjdhënësit në lidhje me matjen e performancës pranë organizatës së tyre jofitimprurëse. Mënyra që disa nga përgjigjdhënësit shprehin që organizata e tyre aplikon për matjen e performancës, konvergjon me metoda të sugjeruara nga ekspert ndërkombëtarë të këtij sektori dhe këto janë paraqitja e raporteve, matja e perceptimeve të aktorëve të interesit dhe arritja e objektivave afatgjata dhe afatmesme.

Nga përgjigjdhënësit u shpreh se një matës i cilësisë për OJF-te e tyre është edhe stafi i kualifikuar. Po aq i rëndësishëm është edhe konsiderimi nëse punonjësit pranë këtyre organizatave kanë formimin duhur për pozicionin e punës që mbajnë. 57% e përgjigjdhënësve shprehen që PO punonjësit kanë formimin e duhur për pozicionin e punësuar ndërsa 43% shprehin JO. Ky rezultat tregon se këto OJF i japin rëndësi kualifikimit të duhur të punonjësve për pozicionet që ato i punësojnë, por përsëri ato duhet bërë më shumë që të punësojnë punonjësit me kualifikimin e duhur. Shpesh herë kualifikimi i lidhur me pozicionin e punës është i vështirë në një OJF meqë një punonjës kryen shumë funksione. Këtë shprehë dhe një prej përgjigjdhënësve:

“Ka raste që mund të kryej shumë funksione brenda organizates si menaxher, drejtues, financier, etj”.

Siç u paraqit më lartë, përcaktimi i politikave të menaxhimit të markës dhe vlerësimi i performancës, pranë këtyre OJF-ve që operojnë në Qarkun Shkodër i realizojnë drejtuesit e lartë. 51% e përgjigjdhënësve shprehen se përgjegjës për vlerësimin e performancës në organizatën e tyre ishte drejtuesi i lartë, po aq e rëndësishëm që përbën edhe vlerësimi i ekspertëve të jashtëm e për këtë shprehen 42% e përgjigjdhënësve, ndërkohë që 32% e përgjigjdhënësve mendojnë që këtë vlerësim performance në organizatën e tyre realizohet nga menaxheri i përgjithshëm. Një përqindje e vogël e përgjigjdhënësve shprehen për alternativën të tjerat që përbën vetëm 5 % dhe ajo përfshinë donatorë apo punonjës të tjerë të organizatës (Grafiku 5.12). Përgjigjdhënësit kishin më shumë se një mundësi zgjedhje në këtë pyetje të pyetësorit.



Grafiku 5.12 Përgjegjës për vlerësimin e performancës nga organizata jofitimprurëse.

H1. Organizatat Jofitimprurëse në Qarkun e Shkodrës janë të orientuara ndaj markës.

Për të evidentuar se sa të orientuara drejtë markës janë organizatat jofitimprurëse në Qarkun Shkodër, u përdorën 44 pohime në lidhje me orientimin drejtë markës. Përgjigje-dhënësit u pyetën për 44 pohime në lidhje me OMJF, të cilat ishin vendosur në një shkallë Likerti (1– Mospranim i plotë, 2- Mospranim, 3- Mospranim i pjesshëm, 4- Pranim i pjesshëm, 5- Pranim, 6- Pranim i plotë). Nga përpunimi i përgjigjeve të sigurara nga këto përgjigjdhënës, u përlogaritë mesataria për secilën nga këto pohime, për të zbuluar se sa afër janë pranimit të plotë për pohimet “pozitive” të orientimit drejtë markës. Rezultate tregojnë një vlerë mesatare maksimale prej 5.53 dhe vlerë minimale prej 4.24, për 41 pohimet “pozitive”. Ndërsa për katër pohimet të “kundërta” si psh; “Menaxherët nuk shpenzojnë kohë të mjaftueshme për të diskutuar çështjen e markimit (logo, emër) me anëtarët e tyre të stafit”, mesataria varion nga 3.52 deri 1.97.

Nga këto rezultate duket qartë se OJF-te e Qarkut Shkodër kanë një pranim apo pranim të plotë, në konsiderimit për aplikimin e strategjive të markimit dhe njohin rëndësinë e saj për organizatën e tyre. Pohimet që kanë njohur pranimin më të fortë janë: “Kuptimi i qartë se çfarë organizata jonë përfaqëson është shumë i rëndësishëm për prezantimin e saj në publik” me një mesatare prej 5.53 dhe “Markimi (logo, emër) ndihmon për të dalluar organizatën tonë jofitimprurëse nga të tjerat në të njëjtin sektor”, me një mesatare prej 5.47 (Tabela 5.2). (Tabela e plotë e statistikave përshkruese në lidhje me pohimet e orientimit drejtë markës, ndodhet në Apendiks IV).

Tabela 5.2 Statistika përshkruese në lidhje me pohimet që kanë njohur pranimin më të fortë të orientimit drejtë markës.

	Minimum	Maksimum	Mesataria	Deviacioni standart
A.2.Kuptimi i qartë se çfarë organizata jone përfaqëson është shumë e rëndësishme për prezantimin e saj në publik.	2	6	5.53	.858
C30.Markimi (logo, emër) ndihmon për të dalluar organizatën tonë jofitimprurëse nga të tjerat në të njëjtin sektorë.	3	6	5.47	.837
C31.Fokusohe mi në krijimin e një eksperience pozitive të aktorëve tanë të interesit me produktin/ shërbimin tonë.	2	6	5.37	.951

Nga kjo analizë mund të konkludojmë se hipoteza: “Organizatat Jofitimprurëse në Qarkun e Shkodrës janë të orientuara ndaj markës”, është e vërtetë dhe ajo pranohet.

5.2 Analiza faktoriale

H20. Edhe pse orientimi drejtë markës është konceptuar si i përbërë nga katër dimensione të ndryshëm këto mund të kombinohen në një faktor të vetëm-një faktorë të përgjithshëm të orientimit drejtë markës.

Variablat e pavarur të marrë në këtë studim janë matur nëpërmjet disa pohimeve në pyetësorë. Përgjigjdhënësit u pyetën për 44 pohime në lidhje me OMJF, të cilat ishin vendosur në një shkallë Likerti (1– Mospranim i plotë, 2- Mospranim, 3- Mospranim i pjesshëm, 4- Pranim i pjesshëm, 5- Pranim, 6- Pranim i plotë).

Këto pohime më pas iu nënshtuan një analize eksploruese faktoriale duke përdorur metodën Varimax të rrotacionit, me versionit 20.0 SPSS. Analiza eksploruese faktoriale është një pikë e dobishme fillimi për të studjuar një numër dimensionesh, në këtë rast ato të orientimit drejtë markës. Kjo analizë realizohet për të identifikuar modelin e marrëdhënieve të ndërvlerësive të këtyre pohimeve.

5.2.1 Përshtatshmëria e përdorimit të analizës faktoriale

Matësi i përshtatshmërisë së kampionit Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) është një statistikë që tregon përqindjen e variancës në variablat e studiuar që mund të jetë shkaktuar nga faktor të padukshëm. Vlerat e larta, afër vlerës 1.0 në përgjithësi tregon që një analizë faktorësh mund të jetë e dobishme për të dhënat tona. Nëse vlera është më e ulët se 0,5, rezultatet e analizës së faktorëve ndoshta nuk do jetë shumë i dobishëm (Kaiser 1974). Kështu bazuar në indeksin KMO me vlerë prej 0.715 në këtë studim, mund të jenë më të sigurtë se të dhënat e mbështesin përdorimin e analizës faktoriale dhe sugjerojnë që të dhënat mund të grupohen në një grup më të vogël të faktorëve me ndikim.

Lidhja reciproke mund të kontrollohet duke përdorur Testin Barlet, e cila teston hipotezën zero që matrica origjinale e korrelacionit është një matricë identiteti (Field 2000:457). Ky test duhet të jetë i rëndësishëm kur matrica e korrelacionit është një matricë identiteti, e nuk do ketë korrelacion midis variablave. Vlera më të vogla se 0,5

e nivelit të rëndësishëm tregon që analiza faktoriale mund të jetë e dobishme për të dhënat tona. Në testin Barlett për këtë studim me $p < 0.001$, analiza faktoriale është e dobishme. Si përfundim bazuar në indeksin KMO prej 0,715 dhe Testin Barlett me ($P < 0.001$), analiza faktoriale është e përshtatshme (Tabela 5.3).

Analiza e besueshmërisë rezultoi me Alfa Cronbach = 0.943. Ky koeficient tregon një përputhje të mirë në mes të variablave si një grup (Hair, Anderson, Tatham and Black 1998) (Tabela 5.4).

Tabela 5.3 Testi KMO and Bartlett's

Matësi Kaiser-Meyer-Olkin i përshtatshmërisë të mostrës.		.715
Testi sferoid i Bartlett	Approx. Chi-Square	312.401
	Df	66
	Sig.	.000

Tabela 5.4 Koeficienti i besueshmërisë CronbaC's Alfa

Besueshmëria	
CronbaC's Alfa	Numri i njësive
.943	44

Tabela 5.5 Analiza faktoriale për orientimin drejtë markës.

(metoda: analiza e komponentëve kryesorë me rotacion Varimax)

Pyetjet për matjen për matjen e orientimit drejtë markes	Komponentët								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
D4. Çdo gjë që realizojmë, orientohet drejt mbështetjes së vlerës të markës (logo, emër) të organizatës tonë.	.881								
C7. Kemi të përfshirë një sistem në marrjen e komenteve nga aktorët e interesit.	.863								
A10 Komunikojmë në terren për të përhapur kuptimin e markës (logo, emër).	.788								
A6.Njohim në detajë se çfarë aktorët tanë të interesit pëlqejnë rreth markës (logo, emër) të organizatës tonë.	.772								
C1.Mbijetesa afatgjatë si organizatë jofitimprurëse, qëndron në zhvillimin e sajë si një markë (logo, emër).	.766								
B4.Menaxherët janë të vetëdijshëm për të gjitha aktivitetet marketing që përfshijnë markën (logo, emër).	.725								
A9. Kordinojmë programe të bazuara në mision, për të përhapur kuptimin e markës (logo, emër).	.703								
C8.Investojmë burime të duhura në përmirësimin e produktit / shërbimit për ti siguruar një vlerë më të mirë aktorëve tanë të interesit.	.696								

D5. I gjithë stafi punon në një mënyrë që është në përputhje me vlerat e markës (logo, emër) të organizatës tonë jofitimprurëse	.694								
A11. Zhvillojmë strategji për të përhapur kuptimin e markës (logo, emër).	.667								
D2. Realizojmë shumë takime dhe seminare me stafin se si të paraqesim apo të komunikojnë organizatën si një markë (logo, emër).	.627								
B12.Kemi krijuar lidhjen e mesazhit të duhur, duke përdorur median e duhur, për aktorët e duhur të interesit.	.623								
B1. Prezantimi i organizates si një markë (logo, emër) jofitimprurëse, ngre ndërgjegjësimin e publikut ndaj saj.	.615								
B7. Sigurojmë që kuptimi i markës (logo, emër) është përfaqësuar vazhdimisht në të gjitha aktivitetet marketing të komunikimit.	.576								
C10. Qëndrojmë të informuar me kushtet aktuale të tregut.	.922								
B3.Ne hartojmë aktivitete marketing për të inkurajuar konsumatorët, për të përdorur produktet apo shërbimet tona	.903								
B5.Ne hartojmë aktivitete marketing që inkurajojnë furnitorët, shpërndarësit dhe aktorët e tjerë kryesorë të interesit, për të promovuar produktet/ shërbimet tona tek klienti.	.843								
A2. Kuptimi i qartë se çfarë organizata jone përfaqëson është shumë e rëndësishme për prezantimin e saj në publik.	.786								
C11.Kemi të përfshirë një sistem për të monitoruar perceptimet ndaj markës (logo, emër) të organizatës sonë nga aktorët e interesit.	.711								
A12.Kuptimi i markës (logo, emër) është integruar në organizatë përmes strukturave të përshtatshme të burimeve njerëzore.	.684								
B6.Zhvillojmë programe marketing që dërgojnë mesazhe në mënyrë të qëndrueshme rreth markës (logo, emër) tonë, aktorëve tanë të interesit.	.674								

C3. Marka (logo, emër) e organizatës sonë konsiderohet si një element i rëndësishëm strategjik		.643							
C4. Markimi (logo, emër) i kësaj organizate jofitimprurëse krijon një ndjenjë përkatësie dhe pronësie në mesin e stafit të saj.		.634							
C5. Markimi (logo, emër) ndihmon për të dalluar organizatën tonë jofitimprurëse nga të tjerat në të njëjtin sektorë.		.608							
A1 Marka (logoja, emri) shprehë se çfarë organizata jone realizon dhe vlerat që ajo përfaqëson.		.579							
C9. Jemi në njohje të vazhduar të nevojave të aktorëve tanë të interesit.		.578							
B10. Stafi dhe vullnetarët e kësaj organizate ndjehen krenarë dhe pjesë e komunitetit të brendshëm, që ndihmon për të përçar markën (logo, emër) ndaj audiencës së jashtme.		.898							
B9. Stafi dhe vullnetarët ndjehen rregullisht të motivuar nga marka e kësaj organizate.		.892							
B8.Edukojmë dhe shpjegojmë markën (logo, emër), stafit të brendshëm dhe vullnetarëve.		.828							
B11.Kemi krijuar një identitet unik, verbal dhe vizual, për të reflektuar kuptimin e markës (logo, emër) të organizatës		.797							
B2. Markimi (logo, emër) i organizatës sonë paraqet mesazhin e saj në mënyrë të qartë.		.796							
D3. Çdokush është i apasionuar në lidhje me markën (logo, emër) e organizatës tonë.		.758							
A3. Fuqizimi i markës në organizatën tonë arrihet nga kuptimi i qartë se çfarë marka përfaqëson.		.669							
C14 Kemi krijuar një kulturë të brendshme dhe sistem për të realizuar përpjekje të thjeshta shitjeje për të lidhur njerzit me kuptimin e markës dhe për të siguruar të ardhura shtesë.		.644							

D6. Nuk është e rëndësishme për të monitoruar rregullisht, perceptimet e vlerës së markës (logo, emër) të kësaj organizate nëpërmjet kërkimit.				.901					
A4. Nuk ka shumë rëndësi nëse punonjësit e organizates sonë nuk besojnë tek marka dhe vlerat që ajo përfaqëson.				.885					
C4. Markimi (logo, emër) i një organizate jofitimprurëse është me pak i rëndësishëm se i një biznesi fitimprurës.				.670					
A5. Menaxherët nuk kanë nevojë për të komunikuar vlerat e organizatës tonë, nëpërmjet komunikimit personal.				.666					
D1. Menaxherët nuk shpenzojnë kohë të mjaftueshme për të diskutuar çështjen e markimit (logo, emër) me anëtarët e tyre të stafit.					-.800				
A7. Mund të shpjegojmë në mënyrë të arsyeshme idenë unike, kuptimplotë dhe të rëndësishme që marka (logo, emër) e organizatës sonë përfaqëson.				.654					
C6. Fokusohe mi në krijimin e një eksperience pozitive të aktorëve tanë të interesit me produktin/ shërbimin tonë.						.777			
C12. Fuqizojmë markën (logo, emër) dhe zgjerojmë në mënyrë të vazhdueshme komunitetin duke angazhuar audiencën të reja.							.723		
C13. Mbështesim marrëdhënie që forcojnë arritjen e objektivave të gjithë partnerëve.								.915	
A8. Frymëzojmë të tjerët që të bashkohen me ne.									.705

Tabela 5.6 Totali i variancës të shpjeguar.

	Vlerat fillestare			Ekstrakti i shumës së katrorëve të ngarkesës maksimale			Rotaconi i shumave të katrorëve ngarkesës maksimale		
Komponenti	Totali	% e Variancës	% Kumulati	Totali	% e Variancës	% Kumulati	Totali	% e Variancës	% Kumulati
1. Domethënia e markës	17.450	38.778	38.778	17.450	38.778	38.778	9.207	20.459	20.459
2. Markimi strategjik	5.725	12.723	51.501	5.725	12.723	51.501	8.467	18.815	39.274
3. Përhapja e kuptimit të markës	5.161	11.470	62.970	5.161	11.470	62.970	7.754	17.230	56.505
4. Menaxhimi jo aktiv i markës	4.026	8.946	71.917	4.026	8.946	71.917	4.274	9.498	66.003

Rrotacioni Varimax, minimizon numrin e variablave, të cilët kanë një ngarkesë të lartë për secilin faktor të dhënë. Përqindja totale e variacionit të shpjeguar është 66.003 % që është paraqitur në Tabelën 5.6. Kaiser (1958) sugjeron që numri i faktorëve m duhet të jetë i barabartë me numrin e vlerave eigen më të mëdha se 1, meqë një vlerë eigen është sasia e variancës së shpjeguar nga një faktor më shumë dhe nuk ka kuptim të shtohet një faktor që shpjegon më pak variancë se sa përmbahet në një variabël. Pra kënaqet kriteri Kaiser i zgjedhjes.

Tabela 5.7 Koeficientin e besueshmërisë alfa për secilën nga faktorët e nxjerrë nga analiza faktoriale

Faktori	Cronbach Alfa	Numri i njësive
1. Domethënia e markës	.909	14
2. Markimi strategjik	.902	13
3. Përhapja e kuptimit të markës	.843	8
4. Menaxhimi jo aktiv i markës	.762	4
5	-.342 ^a	2
6	-	1
7	-	1
8	-	1
9	-	1

Tabela 5.8 Koeficienti i besueshmërisë Cronba Alfa pas eliminimit të faktorëve F5, F6, F7, F8 dhe F9.

Besueshmëria	
CronbaC's Alfa	Numri i njësive
.943	38

Emërimi i faktorëve është bërë si më poshtë:

- o **Faktori 1: Domethënia e markës** – Mund te vendoset ky emërtim duke konsideruar që të gjithë shprehjet që bien në këtë faktorë trajtojnë që mbijetesa e organizatës jofitimprurëse qëndron në zhvillimin e saj si një markë, për këtë i gjithë stafi punon në një mënyrë që është në përputhje me vlerat e markës.
- o **Faktori 2: Markimi strategjik** – Shprehjet që i përkasin këtij faktori lidhet me çështjen e aktivitetit marketing, markës si pjesë e strategjive marketing dhe ndikimit tek aktorët e interesit. Në këtë stad i vetmi shpjegim është se marka konsiderohet si një element strategjik i marketingut dhe ndihmon për të dalluar organizatën jofitimprurëse nga të tjerat në të njëjtin sektorë. OJF-të duhet gjithashtu të jenë të afta të krijojnë strategji markimi që janë në përputhje me kërkesat e aktorëve të interesit.
- o **Faktori 3: Përhapja e kuptimit të markës** – Faktori pasqyron komponentët origjinal të menaxhimit por me një fokus në rëndësinë e promovimit të vlerave të markës të OJF-së, në mënyrë të vazhdueshme në të gjithë organizatën. Menaxhimi i punonjësve dhe vullnetarëve, ndihmon për të përçar markën e organizatës ndaj audiencës së jashtme. Vlera e markës mund të konsiderohet seriozisht, nëse ka një përprjekje e qëndrueshme dhe të përfshirë në të gjithë organizatën.
- o **Faktori 4: Menaxhimi jo aktiv i markës** – Në pohimet e vendosura për të matur orientimin drejtë markës të organizatave jofitimprurëse janë përdorur edhe pohime të kundërta. Kjo është realizuar më qëllim për të reduktuar përgjigjen në mënyrë subjektive të pyetjeve në të njëjtin drejtim. Menaxhimi aktiv i markës duke bërë të mundur njohjen e perceptimit e vlerës së markës të organizat sepse markimi është i rëndësishëm për organizatat jofitimprurëse po aq sa për ato fitimprurëse.

5.2.2 Katër faktor dominues

Nga analiza eksploruese e faktorëve, shfaqen katër faktorë dominues dhe pesë faktorë të dobët.

Faktori 1 (një) një nga faktorët dominues, duket se përfaqëson një faktorë i përgjithshëm të orientimit drejtë markës duke përfshirë pohime nga katër dimensionet, të sugjeruara fillimisht si themelet e strukturës të orientimit drejtë markës.

Faktori 1 përfshinë (A). “*perceptimi i markës*” me pohimet 6, 9, 10, 11; (B). “*komunikimi i brendshëm dhe i jashtëm i markës*” me pohimet 1, 4, 7, 12; (C). “*vlera strategjike e markës*” me pohimet 1, 7, 8 dhe (D). “*menaxhimi i markës*” me pohimet 2, 4, 5. Vlera e koeficientit Cronbach alfa për këtë faktorë është 0.909, që tregon një nivel të lartë të konsistencës së brendshme, pra një vlerë të besueshmërisë relativisht të lartë. Field (2005) shpreh që vlerat e Cronbach alfa 0,7 - 0,8 janë vlera të pranueshme. Peshat faktoriale janë më të larta se 0,4 (Hair et al., 1998) dhe variojnë nga 0,881 në 0,576 për këtë faktorë. Si rezultat, të 14 pohimet u mbajtën në analizë. Peshat faktoriale për këtë variabël tregohen në Tabelën 5.5.

Kjo analizë shpreh se perceptimi i markës, komunikimi i brendshëm dhe i jashtëm i markës, vlera strategjik e markës dhe menaxhimi i markës janë të ndërvuarur, do të thotë që ato demonstrojnë unidimensionalitet, të tillë që menaxherët e jofitimprurësve të cilët janë angazhuar në kuptimin e markës, ka shumë të ngjarë të jenë të përkushtuar për të komunikuar markën, përdorimin strategjik të markës dhe menaxhimin e markës. Është gjithashtu interesante të përmendet se ndonëse evidencat e siguruara nga literaturat akademike sugjerojnë se pak OJF po përdorin strategjikisht markën, kërkimi paraqet se menaxherët e jofitimprurësve në Qarkun Shkodër janë duke perceptuar përfitimet strategjike të markës, por nuk e kanë kthyer ende qëndrimet e tyre në veprime specifike. Orientimi drejtë markës gjithashtu duket se nënkupton përgjegjësi manaxheriale, siç është përgjegjësia për trajnimin e stafit mbi çështjet e markimit, përgjegjësia për nxitjen e një kulture marke depërtuese brenda organizatës në mënyrë që marka të bëhet qendër e eksperiencave dhe përgjegjësia organizative për të siguruar një qëndrueshmëri në shprehjen e vlerave të markës së saj. Hankinson (2001) shprehin që menaxhimi i markës është një proces i fragmentuar që përfshinë një gamë përgjegjësish dhe ekspertësh. Ekipet pune për markën janë më të përshtatshëm për menaxhimin e markës se sa një person i vetëm me përgjegjësi të vetme për markën.

Faktori i 2 (dy) është një tjetër faktorë dominues dhe përfshinë tre dimensione që janë (A). “*perceptimi i markës*” me pohimet 1, 2, 12; (B). “*komunikimi i brendshëm dhe i jashtëm i markës*” me pohimet 3, 5, 6 dhe (C). “*vlera strategjike e markës*”, me pohimet 3, 4, 5, 9, 10, 11. Vlera e koeficientit Cronbach alfa për këtë faktorë është 0.902, që tregon një nivel të lartë të konsistencës së brendshme, pra një vlerë të besueshmërisë relativisht të lartë. Peshat faktoriale variojnë nga 0,922 në 0,578, për këtë faktorë. Si rezultat, të 13 pohimet u mbajtën në analizë. Peshat faktoriale për këtë variabël tregohen në Tabelën 5.5.

Faktori 3 (tretë) është një tjetër faktorë dominues dhe përbëhet nga tre dimensione, duke përfshirë (A). “*perceptimi i markës*” me pohimin 3; (B). “*komunikimi i brendshëm dhe i jashtëm i markës*” me pohimet 2, 8, 9, 10, 11; (C). “*vlera strategjike e markës*” me pohimin 14, dhe (D). “*menaxhimi i markës*” me pohimin 3. Niveli i besueshmërie të koeficientit Cronbach alfa për këtë faktorë është 0.843, mund të supozohet një nivel relativisht të lartë të konsistencës së brendshme, pra një vlerë të besueshmërisë relativisht të lartë. Tek ky faktor përfshihen pohimet që përfaqëson peshat faktoriale variojnë 0.898 nga në 0.644. Peshat faktoriale për këtë variabël tregohen në Tabelën 5.5.

Faktori 4 (katër) është faktori i fundit dominues, ai përbëhet nga katër dimensione, duke përfshirë (A). “*perceptimi i markës*” me pohimet 4, 5; (C). “*vlera strategjike e markës*” me pohimin 2 dhe (D). “*menaxhimi i markës*” me pohimin 6. Nivel i besueshmërisë të koeficientit Cronbach alfa për këtë faktorë është 0.762 dhe mund të supozohet një nivel relativisht i mirë të konsistencës së brendshme, pra një vlerë të besueshmërisë relativisht të mirë. Tek ky faktor përfshihen pohime që peshat faktoriale variojnë 0.901 nga në 0.666. Peshat faktoriale për këtë variabël tregohen në Tabelën 6.5.

Faktori 5 demonstroi vlerë të koeficientit të besueshmërisë alfa të ultë -0.342, duke sugjeruar një qëndrueshmëri të brendshme të dobët (Tabela 5.7). Normalisht pohimet që lidhet me këtë faktorë duhet të eliminohen nga analiza.

Faktori 6, 7, 8 dhe 9 i cili në këtë analizë ka një vlerë të lartë të peshës faktoriale respektivisht 0.777, 0.723, 0.915 dhe 0.705. Ato qëndrojnë të vetëm duke treguar që variance e tij është unike për atë pohime. Normalisht pyetjet që lidhet me këto faktorë duhet të eliminohen nga analiza (Tabela 5.5).

Mbi bazën e këtyre rezultateve evidentohet që hipoteza H20 pranohet. Do të thotë që katër dimensionet e ndryshme mund të kombinohen në një faktor të vetëm, një faktorë të përgjithshëm të orientimit drejtë markës

H21. Marka përbëhet nga katër dimensionet të pavarura dhe konceptualisht të dallueshme.

Hipoteza H21 nuk mund të qëndrojë, do të thotë që nuk është e vërtetë. Kjo bazuar në rezultatet e analizës faktoriale që u evidentua që katër dimensionet e orientimit drejtë markës, “perceptimi i markës”, “komunikimi i brendshëm dhe i jashtëm i markës”, “vlera strategjike e markës” dhe “menaxhimi i markës” janë të ndërruar, do të thotë që ato demonstrojnë unidimensionalitet. Ndërsa faktori 1 (një), një nga faktorët dominues duket se përfaqëson një faktorë të përgjithshëm të orientimit drejtë markës.

5.3 Analiza korrelative në mes variablave

H3: Domethënia e markës, është e lidhur pozitivisht me performancën e organizatave jofitimprurëse në Qarkun e Shkodrës.

Korrelacioni paraqet fortësinë e lidhjes midis dy variablave. Vlera e koeficientit të korrelacionit varion nga -1 tek +1 (Malhotra, 2008). Vlera 1 paraqet një korrelacion perfekt pozitiv. Kjo do të thotë se dy variablat janë qartësisht të lidhur, ndërkohë që vlera e njërit nga variablit rritet, vlera e variablit tjetër do të rritet. E kundërta ndodhë kur vlera është -1, e cila përfaqëson korrelacionin perfekt negativ. Përsëri kjo nënkupton këto dy variabla janë qartësisht të lidhur, ndërkohë që vlera e një variablit rritet, ajo e variablit tjetër bie. Vlera 0 e koeficientit të korrelacionit tregon që variablat janë në mënyrë perfekte të pavarur (Saunders, Saunders, Lewis, dhe Thornhill, 2011). Nëqoftë se probabiliteti është më i vogël se 0,05, atëherë ai konsiderohet statistikisht i rëndësishëm. Në qoftë se probabiliteti është më i madh se 0,05 atëherë marrëdhënia nuk është statistikisht e rëndësishme (Saunders, Saunders, Lewis, dhe Thornhill, 2011).

Nga tabela e korrelacioni 5.9, mund të evidentohet që koeficienti i korrelacionit (r) është e barabartë me 0,440, që tregon një lidhje pozitive mesatarisht e fortë për $p < 0,001$ dhe tregon se koeficienti është i ndryshëm nga zero. Mund të konkludohet që “domethënia e markës” është e lidhur me performancën në organizatën jofitimprurëse. Në veçanti duket se sa më shumë të aplikohet “domethënia e markës”, aq më e lartë performanca në organizatat jofitimprurëse ($r = 0.440, p < 0.001$). Kjo vërteton që hipoteza H3 është e vërtetë, do të thotë pranohet.

Tabela 5.9 Korrelacioni ndërmjet faktorit “domethënia e markës” dhe performancës.

		Performanca	Faktori1: Domethënia e markës
Performanca	Korrelacioni Pearson	1	.440**
	Rëndësia. (2-anshëm)		.000
	N	171	171
Faktori1: Domethënia e markës	Korrelacioni Pearson	.440**	1
	Rëndësia. (2-anshëm)	.000	
	N	171	171
**. Korrelacioni është domethënës për nivelin e rëndësisë 0,01 (i dyanshëm).			

H4: Markimi strategjik (faktor dy), i markës është i lidhur pozitivisht me performancën e organizatës jofitimprurëse në Qarkun e Shkodrës.

Nga tabela e korrelacionit 5.10, mund të evidentohet që koeficienti i korrelacionit (r) është e barabartë me 0,525, që tregon një lidhje pozitive mesatarisht e fortë për $p < 0,001$ dhe tregon se koeficienti është i ndryshëm nga zero. Mund të konkludohet që “markimi strategjik” është i lidhur pozitivisht me performancën në organizatën jofitimprurëse. Në veçanti duket se sa më shumë të aplikohet markimi strategjik, aq më e lartë performanca e organizatës jofitimprurëse ($r = 0.525$, $p < 0.001$). Kjo vërteton që hipoteza H4 është e vërtetë, do të thotë pranohet.

Tabela 5.10 Korrelacioni ndërmjet faktorit “markimi strategjik” dhe performancës.

		Performanca	Faktori 2: Markimi strategjik
Performanca	Korrelacioni Pearson	1	.525**
	Rëndësia. (2-anshëm)		.000
	N	171	171
Faktori 2: Markimi strategjik	Korrelacioni Pearson	.525**	1
	Rëndësia. (2-anshëm)	.000	
	N	171	171
**. Korrelacioni është domethënës për nivelin e rëndësisë 0,01 (i dyanshëm).			

H5: Përhapja e kuptimit të markës (faktori tre), është i lidhur pozitivisht me performancën e organizatës jofitimprurëse në Qarkun e Shkodrës.

Nga tabela e korrelacioni 5.11, mund të evidentohet që koeficienti i korrelacionit (r) është e barabartë me 0,415, që tregon një lidhje pozitive mesatarisht e fortë për $p < 0,001$ dhe tregon se koeficienti është i ndryshëm nga zero. Mund të konkludohet që “përhapja e kuptimit të markës” është i lidhur me performancën në organizatën jofitimprurëse. Në veçanti duket se sa më shumë të përhapet kuptimi i markës, aq më e lartë performanca në organizatat jofitimprurëse ($r = 0.415$, $p < 0.001$).

Kjo vërteton që hipoteza H5 është e vërtetë, do të thotë pranohet.

Tabela 5.11 Korrelacioni ndërmjet “përhapja e kuptimit të markës” dhe performancës.

		Performanca	Faktori 3: Përhapja e kuptimit të markës
Performanca	Korrelacioni Pearson	1	.415**
	Rëndësia. (2-anshëm)		.000
	N	171	171
Faktori 3: Përhapja e kuptimit të markës	Korrelacioni Pearson	.415**	1
	Rëndësia. (2-anshëm)	.000	
	N	171	171
**.Korrelacioni është domethënës për nivelin e rëndësisë 0,01 (i dyanshëm).			

H6: Menaxhimi jo aktiv i markës, është i lidhur negativisht me performancën e organizatës jofitimprurëse në Qarkun e Shkodrës.

Nga tabela e korrelacioni 5.12, mund të evidentohet që koeficienti i korrelacionit (r) është e barabartë me - 0,153, që tregon një lidhje negative të dobët për $p = 0.044$ dhe tregon se koeficienti është i ndryshëm nga zero. Mund të konkludohet që “menaxhimi jo aktiv i markës” ka një lidhje negative të dobët me performancën në organizatën jofitimprurëse. Në veçanti duket se sa menaxhimi jo aktiv i markës, shoqërohet me një performancë më të dobët nga organizata jofitimprurëse ($r = 0.440$, $p < 0.044$).

Kjo vërteton që hipoteza H6 është e vërtetë, do të thotë pranohet.

Tabela 5.12 Korrelacioni ndërmjet “menaxhimi jo aktiv i markës” dhe performancës.

		Performanca	Faktori 4: Menaxhimi jo aktiv i markës
Performanca	Korrelacioni Pearson	1	-.153*
	Rëndësia. (2-anshëm)		.044
	N	171	171
Faktori 4: Menaxhimi jo aktiv i markës	Korrelacioni Pearson	-.153*	1
	Rëndësia. (2-anshëm)	.044	
	N	171	171
*. Korrelacioni është domethënës për nivelin e rëndësisë 0.05 (i dyanshëm).			

5.4 Analiza e regresionit

H 7: Sa më i lartë niveli i orientimit drejtë markës, aq më e lartë performanca të organizative jofitimprurëse.

Në analizën e regresionit e paraqitur në tabelën 5.13, u evidentua marrëdhënien midis variablave të pavarur orientimi drejtë markës dhe performancës të organizatës jofitimprurëse. Rezultatet tregojnë se orientimi drejtë markës shpjegon 21,2% të variacionit të variablit të varur. Modeli i regresionit rezultoi statistikisht domethënës ($F(1,169) = 47.569$; $p < 0,001$) dhe lidhja ndërmjet variablit të pavarur e atij të varur jepet nëpërmjet ekuacionit të mëposhtëm:

“performanca” = $1.903 + 0.744$ (orientimi drejtë markës)

Koeficienti i regresionit është pozitiv (0,744) dhe tregon për një lidhje pozitive ndërmjet variablit të pavarur dhe atij të varur. Do të thotë se me rritjen e nivelit të variablit orientimit drejtë markës, vlera e variablit të varur “performancës” rritet gjithashtu. E thënë ndryshe sa më shumë të aplikohet orientimi drejtë markës, aq më e lartë do jetë performanca në organizatat jofitimprurëse.

Nga testi ANOVA vlera e $F(1,169) = 47.569$ rezultoi domethënëse për nivelin e kontrollit 0,05 (sepse $p < 0,001$). Si rezultat vlera e R^2 nuk është rezultat i shansit; variablat e pavarur janë në gjendje për të shpjeguar variacionin në variablin e varur. Në përfundim të ngjashëm çoi edhe testi statistikor t për kontrollin e koeficientëve individual të regresionit, duke treguar se këto koeficienta janë të ndryshëm nga zero $t=6.897$ dhe $p < 0.001$ e thënë ndryshe variabli jep kontribut domethënës në model. Do të thotë që hipoteza H 7, pranohet.

Tabela 5.13 Regresioni i variablave të pavarur orientimit drejtë markës dhe variablin e varur performancë.

Përmbledhje e modelit						
Modeli	R	R ²	R ² i rregulluar	Gabimi standart i vlerësimit	Durbin-Watson	
1	.465	.217	.212	.73931	1.876	
ANOVA						
Modeli		Shuma e katrorëve	Df	Mesataria në katrorë	F	Sig.
1	Regresioni	26.000	1	26.000	46.762	.000
	Mbetjet	94.013	169	.556		
	Totali	120.013	170			

Koeficientët						
Modeli		Koeficientët e pastadartizuar		Koeficientët e standartizuar	t	Sig.
		B	Gabimi standart	Beta		
1	(Konstantet)	1.903	.503		3.779	.000
	Orientimi drejtë markës	.744	.108	.465	6.897	.000

H 8: Faktorët e orientimit drejtë markës (domethënia e markës, markimi strategjik, përhapja e kuptimit të markës dhe menaxhimi jo aktiv i markës) janë të lidhur pozitivisht me performancën (shërbimi i aktorëve të interesit më mirë se konkurrenti/ arritja e objektivave afatshkurtëra dhe afatgjata), në mënyrë të tillë që sa më të larta nivelet e zbatimit të tyre aq më e lartë performanca.

Vlefshmëria nomologjike vlerëson marrëdhënien në mes të konstrukteve teorike (Malhotra et al, 1996). Kjo përfshinë identifikimin e marrëdhënieve që mbështeten teorikisht nga kërkimet e mëparshme dhe më pas vlerëson nëse shkalla ka marrëdhëniet përkatëse (Hair et al., 1998). Duke u mbështetur në teorinë e ndihmës reciproke të Clark dhe Marshall's (1981) mund të hamendësohet që menaxhimi efektiv i markës aftëson një organizatë për të gjeneruar dhe mbështetur një kuptim të përbashkët të markës me aktorët e interesit. Organizata të tilla përpiqen për të identifikuar nevojat e aktorëve të interesit dhe të kënaqin pritjet, duke ofruar markë të veçantë dhe të rëndësishme. Për më tepër ato zotërojnë sisteme për të monitoruar perceptimet rreth markës dhe janë në gjendje për të rregulluar programet marketing të markës për të përforcuar apo ndryshuar këto besime. Organizatat që në mënyrë efektive menaxhojnë markën e tyre ka më shumë gjasa për të ndërtuar marka më të forta, të cilat më pas do të rrisin performancën e organizatës (Aaker dhe Jacobson, 1994; Keller, 2000). Nga ky këndvështrim, organizatat e orientuara drejtë markës duhet të punojnë shumë për të kënaqur aktorët e interesit në mënyrë që të arrijnë një performancë më të mirë. Në këtë studim u përdorën dy matës subjektiv të performancës në organizatën jofitimprurëse për të vlerësuar vlefshmërinë nomologjike të orientimit drejtë markës të organizatave jofitimprurëse.

E para lidhet me perceptimet e përgjigjdhënësve rreth aftësisë të organizatës jofitimprurëse për t'i shërbyer aktorëve të interesit më mirë se sa konkurrentët dhe e dyta, aftësinë e organizatës së tyre për të arritur që të dyja objektivat afatshkurtëra dhe ato afatgjata. Katër faktorë të orientimit drejtë markës u formuan nga përlogaritja e mesatares për ato pohime që përbëjnë secilin faktorë.

Për të hetuar vërtetësinë e hipotezës së ngritur u përdor analiza e regresionit të shumëfishtë (Field, 2005). Një problem që ndeshet gjatë analizës së regresionit është edhe multikolineariteti. Përpara se të realizohet analiza e regresionit të shumëfishtë, lindi nevoja për të vlerësuar multikolinearitetin ndërmjet variablave të pavarur. Multikolineariteti ndodh atëherë kur një variabël i pavarur ka korrelacion të lartë me një variabl apo grup variablash të tjerë të pavarur (Gerais dhe Terziovski, 2003). Prania e tij mund të çojë në konkluzione jo të sakta në lidhje me faktin se cili nga variablat e pavarur është statistiki i rëndësishëm (Lind et al. 2002). Multikolinearitetin rrit gabimin standart të koeficientit. Rritja e gabimit standart do të thotë që koeficientat për disa variabla të pavarur mund të jenë jo të rëndësishëm të ndryshëm nga zero, ndërsa pa multikolinearitetin dhe me gabim standart më të ulta, i njëjti koeficient mund të jetë i rëndësishëm. Për të vlerësuar multikolinearitetin u ndërtua Tabela 5.13 e korrelacionit për variablat e pavarur. Prania e vlerave të larta të korrelacionit është shenjë e parë për ekzistencën e multikolinearitetit (Gerais dhe Terziovski, 2003). Sipas Lind et al. (2002), si rregull i përgjithshëm vlera të korrelacionit ndërmjet -0,7 dhe 0,7 nuk janë problematike.

Nga vlerat në Tabelën 5.14 të korrelacionit rezulton jashtë këtyre kufijve korrelacioni midis faktorit 1 (një) “domethënia e markës” dhe faktorit 2 (dy) “markimi strategjik” me vlerën 0.779, faktorit 1(një) “domethënia e markës” dhe faktorit 3 (tre) “përhapja e kuptimit të markës” me vlerën 0.713 , prandaj nuk ishte e mundur për t'u vazhduar me analizën e rezultateve.

Tabela5.14 Korrelacioni ndërmjet faktorëve të procesit / variabla të pavarur.

		Domethënia e markës Faktori 1	Markimi strategjik Faktori 2	Përhapja e kuptimit të markës Faktori 3	Menaxhimi jo aktiv i markës Faktori 4
Domethënia e markës Faktori 1	Korrelacioni Pearson	1	.779**	.713**	-.125
	Rëndësia. (2-anshëm)		.000	.000	.099
	N	171	171	171	171
Markimi strategjik Faktori 2	Korrelacioni Pearson	.779**	1	.590**	-.138
	Rëndësia. (2-anshëm)	.000		.000	.067
	N	171	171	171	171
Përhapja e kuptimit të markës Faktori 3	Korrelacioni Pearson	.713**	.590**	1	-.048
	Rëndësia. (2-anshëm)	.000	.000		.534
	N	171	171	171	171
Menaxhimi jo aktiv i markës Faktori 4	Korrelacioni Pearson	-.125	-.138	-.048	1
	Rëndësia. (2-anshëm)	.099	.067	.534	
	N	176	176	176	176

****.** Korrelacioni është domethënës për nivelin e rëndësisë 0,01 (i dyanshëm).

Ekzistenca e multikulaniritetit mund të vërtetohet edhe me vlerën VIF (varianca e faktorit të inflacionit/ fryerjes). Kur vlerat e VIF janë më të larta thuhet në disa studime më e lartë se 2.5 mund të dyshohet për multikolineariteti. Një rregull i përgjithshëm është që VIF nuk duhet të tejkaloi vlerën 10 (Belsley, Kuh dhe Welsch, 1980). Një vlerë VIF ndërmjet 5 dhe 10 dhe sipër kësaj vlere tregon një probleme serioze të multikolineariteti (O'Brien, 2007). Në rastin tonë vlera e VIF për faktorin “domethënia e markës” kundrejtë aftësisë për t'i shërbyer aktorëve të interesit më mirë së konkurrentët është 3.581, ndërsa kundrejtë aftësisë për të arritur objektivat është 3.418. Meqë vlerat e korrelacionit janë më të larta se kufiri i specifikuar dhe vlera VIF është në kufijtë e dyshimit për ekzistencës së multikulaniritetit, themi që ekziston multikulaniriteti.

Një mënyrë për të zgjidhur multikulaniritetin është eliminimi i njërit nga faktorët që janë të lidhur fort me njëri tjetrin. Kjo do të thotë të përdoret vetëm njëri nga variablat në një tërësi variablash të lidhur fortësisht (Malhotra, 2008). Faktori që do eliminohet do jetë pikërisht ai që ka vlerën më të lartë të p-së, do të thotë ai me vlerën më të vogël të rëndësisë.

Nga realizimi e analizës së regresionit, variablat e pavarur u konsideruan në marrëdhënie me dy komponentët e performancës. Në analizën e parë të marrëdhënies midis variablave të pavarur dhe aftësisë për t'i shërbyer aktorëve të interesit më mirë se konkurrenti u evidentua që faktori një “domethënia e markës” zotëron vlerën e p-së me të lartë se faktori dy “markimi strategjik” dhe tre “përhapja e kuptimit të markës”, me

vlerat përkatëse $p_1 = 0.970$, $p_2 = 0.01$ dhe $p_3 = 0.267$ (Tabela 5.15). Në analizën e dytë të marrëdhënies midis variablave të pavarur të orientimit drejtë markës dhe aftësisë për të arritur objektivat afatshkurtëra dhe afatgjata u evidentua përsëri që faktori një “domethënia e markës” zotëron vlerën e p-së me të lartë se faktori dy “markimi strategjik” dhe tre “përhapja e kuptimit të markës”, me vlerat përkatëse $p_1 = 0.0056$, $p_2 = 0.01$ dhe $p_3 = 0.037$ (Tabela, 5.16). Nga kjo konkludohet që faktori që duhet eliminuar është faktori një. Vlera e t-së është e lidhur në marrëdhënie inverse me vlerën e p-së (nivelin e rëndësisë). Vlera e gabimit standart shkon lartë nëse ka multikolaniritet, në mënyrë artificiale vlera e t-së bie, ndërsa p rritet dhe nëse p rritet ai variabël bëhet i parëndësishëm. Një variabël mund të ndikoj variablin e varur nëse $p < 0.05$. Është e rëndësishme për t’u theksuar se kjo analizë është përdorur kryesisht për të përcaktuar vlefshmërinë nomologjikale të shkallës, në vend të fuqisë parashikuese të variablave të pavarur. Si e tillë, duke pasur parasysh marrëdhëniet në mes orientimit drejtë markës të organizatave jofitimprurëse dhe performancës të organizatës, mund të supozohet se vlefshmëria nomologjikale e orientimit drejtë markës të OJF-ve është krijuar. Në mënyrë teknike mund të thuhet, vlera e p-së përfaqëson një indeks rënie në besueshmëri të një rezultati (Brownlee, 1960). Sa më e lartë vlera e p-së, aq më pak mund të besohet se lidhja e vërejtur ndërmjet variablave është tregues i besueshmërisë. Ndoshta faktori “domethënia e markës” është i rëndësishëm, por si rezultat i multikolaniriaritetit ai bëhet i parëndësishëm.

Tabela 5.15 Regresioni i shumëfishtë i komponentëve, të orientimit drejtë markës kundrejtë aftësisë për t’i shërbyer aktorëve të interesit më mirë së konkurrentët.

Koeficientët								
Modeli		Koeficientët e pastandartizuar		Koeficientët e standartizuar	T	Rëndësia	Statistikat e Kolaniritetit	
		B	Gabimi standart	Beta			Toleranca	VIF
1	(Konstante)	4.183	.550		7.608	.000		
	Domethënia e markës	.006	.150	.005	.038	.970	.279	3.581
	Markimi strategjik	.352	.136	.305	2.589	.010	.403	2.480
	Përhapja e kuptimit të markës	-.147	.132	-.118	-1.114	.267	.503	1.990
	Menaxhimi jo aktiv i markës	.004	.050	.006	.079	.937	.980	1.020

Tabela 5.16 Regresioni i shumëfishtë i komponentëve, të orientimit drejtë markës kundrejtë aftësisë për të arritur objektivat.

Koeficientët								
Modeli		Koeficientët e pastandartizuar		Koeficientët e standartizuar	T	Rëndësia	Statistikat e Kolianiritetit	
		B	Gabimi standart	Beta			Toleranca	VIF
1	(Konstante)	1.696	.431		3.940	.000		
	Domethënia e markës	.240	.125	.208	1.927	.056	.293	3.418
	Markimi strategjik	.371	.112	.310	3.308	.001	.389	2.573
	Përhapja e kuptimit të markës	.224	.107	.176	2.100	.037	.486	2.056
	Menaxhimi jo aktiv i markës	-.111	.043	-.151	-2.559	.011	.978	1.022

Pas eliminimit të faktorit një, asnjë nga vlerat e korrelacionit nuk rezultojn jashtë këtyre kufijve prandaj u vazhdua me analizën e rezultateve (Tabela 5.17).

Tabela 5.17 Korrelacioni ndërmjet faktorëve të procesit / variabla të pavarur pas eliminimit të faktorit një.

		Markimi strategjik Faktori 2	Përhapja e kuptimit të markës Faktori 3	Menaxhimi jo aktiv i markës Faktori 4
Markimi strategjik Faktori 2	Korrelacioni Pearson	1	.590**	-.138
	Rëndësia. (2-anshëm)		.000	.067
	N	171	171	171
Përhapja e kuptimit të markës Faktori 3	Korrelacioni Pearson	.590**	1	-.048
	Rëndësia. (2-anshëm)	.000		.534
	N	171	171	171
Menaxhimi jo aktiv i markës Faktori 4	Korrelacioni Pearson	-.138	-.048	1
	Rëndësia. (2-anshëm)	.067	.534	
	N	171	171	171

** . Korrelacioni është domethënës për nivelin e rëndësisë 0.01 (i dyanshëm).

Secili nga variablat e procesit hyri dy herë në analizën e regresionit të shumëfishtë: një herë me variablin e varur “i shërbejmë aktorëve të interesit më mirë se konkurrentët” dhe herën e dytë me variablin e varur “kemi arritur objektiva afatshkurtëra dhe afatgjata”.

Siç mund të shikohet në tabelat 5.18 dhe 5.19, që të dy modelet e regresionit janë të rëndësishme. Analiza e parë (Tabela 5.18), ku variabli i varur lidhet me aftësinë e perceptuar për të shërbyer aktorëve të interesit më mirë, rezultoi një R^2 të rëndësishëm me vlerë 0.054 ($P < 0.05$).

Interesante mbetet fakti, që vetëm një nga tre dimensionet e orientimit drejtë markës faktori 2: “markimi strategjik” janë parashikues të aftësisë të organizatës për të shërbyer më mirë aktorëve të interesit. Do të thotë që nga tre variablat e pavarur ishin statistikisht domethënës vetëm një prej tyre “markimi strategjik” ($p = 0.001$), ndërsa “përhapja e kuptimit të markës” ($p = 0.189$) dhe “menaxhimi jo aktiv i markës” ($p = 0.939$) ishin statistikisht të parëndësishëm. Variablat statistikisht jo të rëndësishëm u larguan nga analiza. Vetëm variabli që rezultoi domethënës “markimi strategjik” rihyri edhe një herë në analizë regresioni me variablin e varur “i shërbejmë aktorëve të interesit më mirë se konkurrentët” (Tabela 5.19). Rezultatet tregojnë se ky faktor shpjegon 5,6% të variacionit të variablit të varur. Modeli i regresionit rezultoi statistikisht domethënës ($F(11,003)$: $p = 0,001$.) dhe lidhja ndërmjet variablit të pavarur e atij të varur jepet nëpërmjet ekuacionit të mëposhtëm:

“i shërbejmë aktorëve të interesit më mirë se konkurrentët” = $3.816 + 0.286$ “markimi strategjik”

Koeficienti i regresionit është pozitiv (0,286) dhe tregon për një lidhje pozitive ndërmjet variablit të pavarur dhe atij të varur. Do të thotë se me rritjen e nivelit të variablit “markimi strategjik”, vlera e variablit të varur “i shërbejmë aktorëve të interesit më mirë se konkurrentët” rritet gjithashtu. E thënë ndryshe sa më shumë të zbatohen “markimi strategjik”, aq më shumë “i shërbejmë aktorëve të interesit më mirë se konkurrentët”.

Nga testi ANOVA vlera e $F(1,169) = 11.003$ rezultoi domethënës për nivelin e kontrollit 0,05 (sepse $p = 0,001$ është më e vogël se 0,05). Si rezultat vlera e R^2 nuk është rezultat i shansit; variablat e pavarur janë në gjendje për të shpjeguar variacionin në variablin e varur. Në përfundim të ngjashëm çoi edhe testi statistikor t për kontrollin e koeficientëve individual të regresionit, duke treguar se këto koeficienta janë të ndryshëm nga zero $t_1 = 3,317$ dhe $p = 0,001$ e thënë ndryshe variabli jep kontribut domethënës në model.

Tabela 5.18 Regresioni i shumëfishtë i variablave “markimi strategjik”, “përhapja e kuptimit të markës” dhe “menaxhimi jo aktiv i markës”, të orientimit drejtë markës dhe variablin e varur “aftësisë për t’i shërbyer aktorëve të interesit më mirë së konkurrentët”.

Përmbledhje e modelit					
Modeli	R	R ²	R ² i rregulluar	Gabimi standart i vlerësimt	Durbin-Watson
1	.266	.071	.054	.737	2.142

ANOVA						
Modeli		Shuma e katrorëve	Df	Mesataria në katrorë	F	Rëndësia
1	Regresioni	6.916	3	2.305	4.241	.006
	Mbetjet	90.768	167	.544		
	Totali	97.684	170			

Koeficientët						
Modeli		Koeficientët e pastadartizuar		Koeficientët e standartizuar	t	Rëndësia
		B	Gabimi standart	Beta		
1	(Konstantet)	4.180	.543		7.699	.000
	Markimi strategjik	.356	.102	.308	3.499	.001
	Përhapja e kuptimit të markës	-.144	.109	-.115	1.318	.189
	Menaxhimi jo aktiv i markës	.004	.050	.006	.077	.939

Tabela 5.19 Analiza e regresionit të shumëfishtë për variablin “markimi strategjik” të procesit dhe variablin e varur “aftësisë për t’i shërbyer aktorëve të interesit më mirë së konkurrentët”.

Përmbledhje e modelit					
Modeli	R	R ²	R ² i rregulluar	Gabimi standart i vlerësimt	Durbin-Watson
1	.247 ^a	.061	.056	.737	2.170

ANOVA						
Modeli		Shuma e katrorëve	Df	Mesataria në katrorë	F	Rëndësia
1	Regresioni	5.971	1	5.971	11.003	.001
	Mbetjet	91.713	169	.543		
	Totali	97.684	170			

Koeficientët						
Modeli		Koeficientët e pastadartizuar		Koeficientët e standartizuar	t	Rëndësia
		B	Gabimi standart	Beta		
1	(Konstantet)	3.816	.435		8.778	.000
	Markimi strategjik	.286	.086	.247	3.317	.001

Analiza e rezultatit të regresionit të dytë të shumëfishtë është paraqitur në Tabelën 5.20, R² prej 0.420 (për P< 0.05) sugjeron që një pjesë e konsiderueshme e variacionit në aftësinë e një organizate për të arritur objektivat afatshkurtëra dhe afatgjata llogaritet për organizatat e orientuara drejtë markës. Për më tepër, të tre dimensionet e orientimit drejtë markës (“markimi strategjik”, “përhapja e kuptimit të markës” dhe “menaxhimi jo aktiv i markës”) janë parashikues të rëndësishëm të arritjes të objektivave. Do të thotë që të tre variablat e pavarur ishin statistikisht domethënës “markimi strategjik” (p=0.000), “përhapja e kuptimit të markës” (p=0.001) dhe “menaxhimi jo aktiv i markës” (p=0.009).

Rezultatet tregojnë se këto faktorë shpjegojnë 41% të variacionit të variablit të varur. Modeli i regresionit rezultoi statistikisht domethënës (F(3,167) = 40.336; p< 0.001) dhe lidhja ndërmjet variablit të pavarur e atij të varur jepet nëpërmjet ekuacionit të mëposhtëm:

“aftësisë për të arritur objektivat”= 1.685+ 0.507 (“markimi strategjik”)+ 0.327 (“përhapja e kuptimit të markës”) + (-0.116) (“menaxhimi jo aktiv i markës”)

Koeficienti i regresionit është pozitiv 0.507 dhe 0.327 tregon për një lidhje pozitive ndërmjet variablit të pavarur dhe atij të varur. Ndërsa ai negativ prej (-0.116) tregon për lidhje negative ndërmjet variablit të pavarur dhe atij të varur. Do të thotë se me rritjen e nivelit të variablit “markimi strategjik” dhe “përhapja e kuptimit të markës”, vlera e variablit të varur “aftësisë për të arritur objektivat” rritet gjithashtu. Ndërsa me rritjen e nivelit të variablit “menaxhimi jo aktiv i markës” vlera e variablit të varur “aftësisë për të arritur objektivat” ulet. E thënë ndryshe sa më shumë të zbatohen “markimi strategjik” dhe “përhapja e kuptimit të markës” e nuk zbatohet “menaxhimi jo aktiv i markës”, aq më shumë rritet “aftësia për të arritur objektivat”.

Nga testi ANOVA vlera e $F(3,167) = 40.336$ rezultoi domethënëse për nivelin e kontrollit 0,05 (sepse $p < 0.001$ është më e vogël se 0,05). Si rezultat vlera e R^2 është rezultat i shansit; variablat e pavarur janë në gjendje për të shpjeguar variacionin në variablin e varur. Në përfundim të ngjashëm çoi edhe testi statistikor t për kontrollin e koeficientëve individual të regresionit, duke treguar se këto koeficienta janë të ndryshëm nga zero $t_2=5.762$ dhe $p=0,000$, $t_3=3.525$ dhe $p=0,001$, $t_4=-2.661$ dhe $p=0.009$, e thënë ndryshe variablat japin kontribut domethënës në model.

Ndër këto faktorë peshën më të madhe në shpjegimin e variacionit të variablit të varur e ka variabli i pavarur “markimi strategjik” ($\beta=0.507$), i ndjekur nga variabli i dytë “përhapja e kuptimit të markës” ($\beta=0.327$) dhe variabli “menaxhimi jo aktiv i markës” ($\beta=-0.116$).

Tabela 5.20 Regresioni i shumëfishtë i variablave “markimi strategjik”, “përhapja e kuptimit të markës” dhe “menaxhimi jo aktiv i markës”, të orientimit drejtë markës dhe variablin e varur aftësisë për të arritur objektivat.

Përmbledhje e modelit					
Modeli	R	R^2	R^2 i rregulluar	Gabimi standart i vlerësimit	Durbin-Watson
1	.648	.420	.410	.646	1.937

ANOVA						
Modeli		Shuma e katrorëve	df	Mesataria në katrorë	F	Rëndësia
1	Regresioni	50.463	3	16.821	40.336	.000
	Mbetjet	69.642	167	.417		
	Totali	120.105	170			

Koeficientët						
Modeli		Koeficientët e pastadartizuar		Koeficientët e standartizuar	t	Rëndësia
		B	Gabimi standart	Beta		
1	(Konstantet)	1.685	.434		3.884	.000
	Markimi strategjik	.507	.088	.424	5.762	.000
	Përhapja e kuptimit të markës	.327	.093	.257	3.525	.001
	Menaxhimi jo aktiv i markës	-.116	.044	-.158	-2.661	.009

Nisur nga analiza e mësipërme rezulton se jo të gjithë faktorët e procesit janë njëloj të rëndësishëm për suksesin e tij. “Markimi strategjik” rezultoi faktor i rëndësishëm për “shërbimin e aktorëve të interesit më mirë se konkurrentët”; ndërsa “markimi strategjik”, “përhapja e kuptimit të markës” dhe “menaxhimi jo aktiv i markës” rezultuan faktorë të rëndësishëm për variablin “kemi arritur objektiva

afatshkurtëra dhe afatgjata”. Lidhjet e mësipërme janë pozitive duke treguar se nivele më të larta të zbatimit të këtyre faktorëve sjellin rezultate më të larta të shërbimit të aktorëve të interesit më mirë se konkurrentët dhe arritjen e objektivave afatshkurtëra dhe afatgjata. Si rezultat hipoteza 8 (tetë) është pjesërisht e vërtetë.

Megjithatë, fakti se vetëm tre nga variablat e procesit rezultuan domethënëse, nuk do të thotë se variablat e tjerë nuk janë të rëndësishëm për të shërbimit të aktorëve të interesit më mirë se konkurrentët dhe arritjen e objektivave afatshkurtëra dhe afatgjata. Thjeshtë këto variabla nuk rezultuan statistikisht të rëndësishëm sa “markimi strategjik”, “përhapja e kuptimit të markës” dhe “menaxhimi jo aktiv i markës” në shpjegimin variablave të performancës.

Si rregull i përgjithshëm është nëse se hipoteza është pjesërisht e vërtetë ajo duhet të rishkruhet. Në këtë situatë, hipoteza 9 (nëntë) rishkruhet kështu:

Faktori i orientimit drejtë markës “markimi strategjik” është i lidhur pozitivisht me variablin e performancës “i shërbejmë aktorëve të interesit më mirë se konkurrentët”.

dhe
Faktorët e orientimit drejtë markës “markimi strategjik”, “përhapja e kuptimit të markës” dhe “menaxhimi jo aktiv i markës” janë të lidhur pozitivisht me variablin e performancës “kemi arritur objektiva afatshkurtëra dhe afatgjata”.

5.5 Niveli i raportimit

H 10: Niveli i raportimit ndaj aktorëve të interesit është e lidhur me performancën e organizatave jofitimprurëse.

Kjo analizë është realizuar duke konsideruar nivelin e raportimit për secilin nga këto aktorë interesë. Përgjigjet kanë qënë bazuar në shkallën 5 (pesë) pikëshe nominale nga 1-shumë i ulët, 2-i ulët, 3-mesatarë, 4-i lartë dhe 5-shumë i lartë. Duke parë rezultatet në Tabelën 5.21, mund të vihet re se OJF-të që kryejnë aktivitetin në Qarkun Shkodër, kanë nivelin më të lartë të raportimit ndaj donatorëve, punonjësve dhe me pas partnerëve me vlerat përkatëse të mesatareve 4.52, 4.52, 4.39. Niveli i raportimit si për donatorët dhe punonjësit është në të njëjta nivele.

Konsiderohet i mirë raportimi gjithashtu edhe ndaj qeverisë, që kjo mund të vijë shpesh herë në formë detyrimi ligjorë ndaj OJF-ve. Nivel pothuajse mesatarë i raportimit realizohet ndaj klientëve, publikut të gjërë dhe anëtarëve. Niveli më i ulët i raportimit është pikërisht për mediat dhe përfituesit indirekt me vlerat përkatëse të mesatareve 3.26 dhe 3.0.

Tabela 5.21 Niveli i raportimit ndaj aktorëve të interesit.

	Mesatarja	Deviacioni standart
Donatorë	4.52	.624
Punonjësit	4.52	.703
Partnerët	4.39	.644
Qeveria	3.81	.910
Klientët	3.73	.858
Publiku i gjërë	3.52	.878
Anëtarët	3.38	1.115
Media	3.26	.786
Përfitues indirekt	3.00	.728

Për të parë nivelin e raportimit të OJF-ve për element specifik siç janë burimet financiare, kapitali i reputacionit, etj, tek ky aktorë interesi u ndërtuan mesatare e përgjigjeve. Aktorët e interesit janë rënditur në kolonën e parë, ndërsa për çfarë japin llogari në rreshtin e tretë. Çdo organizatë jofitimprurëse i është mundësuar një vlerësim nga numri një deri në tre, për të vlerësuar secilën nga 81 qelizat e paraqitur në tabelën 5.22.

- o **Numri një (1);** Ky grup nuk përbën një nga aktorët e interesit për këtë OJF, ose që organizata nuk ndërmerr veprime llogaridhënie ndaj këtij aktori.
- o **Numri dy (2);** Paraqet një dëshmi të llogaridhënies nëpërmjet përgjigjeve të një pyetje që mund të vijë nga ky aktorë apo një dokumenti me shkrim.
- o **Numri tre (3)** Paraqet një dëshmi të fortë të llogaridhënies, duke plotësuar një nga të mëposhtmet:
 - Një përgjigje të një pyetje në lidhje me aktorët e interesit apo burimeve.
 - Përgjigjia e pyetjeve të realizuar nga aktorët e interesit shoqërohen më dokumenta të shkruar. Paraqitja e evidencave të forta në dokumentacionin e shkruar.

Tabela 5.22 Matrica e auditimit të llogaridhënies të organizatave jofitimprurëse

	Modeli për vetëvlerësimin nga Organizatat Jofitimprurëse										Mesataria
Aktorët e interesit	Një plan komunikimi specifik për të raportuar tek:	Përgjegjës/ llogaridhënës “Për Cfarë”									
		Inputet = Rezultatet e Programit dhe treguesit/Indikatorët			Outputet= Komuniteti dhe Pjesmarrësit Rezultatet dhe Indikatorët			Proçedurat= Rezultatet të Organizatës dhe Indikatorët/treguesit			
		Burimet Financiare	Burimet e vullnetarëve	Kapitali i Reputacionit	Të mirat dhe shërbimet	Kapital i social	Ndikimi i politikës	Ligji	Misioni	Etika	
	1. Anëtarët	2.16	2.20	2.15	2.59	2.40	2.59	2.14	2.51	2.45	2.354
	2.Klientët	1.46	1.94	1.91	2.57	2.32	2.37	1.79	2.29	2.23	2.097
	3. Përfitues indirekt	1.47	1.68	1.65	2.20	2.04	2.34	1.60	2.02	1.84	1.871
	4.Donatorë	2.72	2.39	2.60	2.60	2.51	2.61	2.58	2.64	2.57	2.58
	5.Qeveria	2.18	2.09	2.11	2.25	2.26	2.47	2.19	2.20	2.13	2.208
	6.Publiku i gjërë	1.67	1.78	1.73	2.35	2.11	2.36	1.65	1.98	1.79	1.935
	7.Media	1.68	2.02	2.07	2.19	2.11	2.45	1.93	2.14	2.02	2.067
8.Punonjësit	2.53	2.63	2.73	2.76	2.68	2.68	2.67	2.73	2.68	2.676	
9.Partnerët	2.54	2.44	2.57	2.65	2.59	2.61	2.51	2.61	2.59	2.567	
Mesataria		2.04	2.13	2.17	2.46	2.33	2.5	2.12	2.34	2.25	

Një nga qëllimet e kësaj analize është të identifikoi nivelin e llogaridhënies të organizatave jofitimprurëse në Qarkun Shkodër. Rezultatet e saj janë paraqitur në tabelën 5.22. Rezultatet në secilën qelizë të tabelës paraqesin mesataret e përgjigjeve të 171 përgjigjdhënës në lidhje me nivelin e raportimit për inpute, outpute dhe procedura ndaj aktorëve të interesit. Kjo tabelë krijon më shumë mundësi për të kuptuar llogaridhënien. Analiza e paraqitur mëposhtme fillon nga aktori i interesit që i raportohet më shumë, tek ai që i raportohet më pak.

Donatorët janë aktorët e interesit ndaj të cilit këto OJF kanë një obligim të fortë për të raportuar. Megjithatë, niveli i llogaridhënies për donatorët nuk është i njëjtë për të gjithë elementët në analizë. Rezultatet veçanërisht të larta të raportimit (ato me vlerë mbi 2.5), evidentohen veçanërisht për burimet financiare, kapitali i reputacionit, të mirat dhe shërbimet, kapitali social, ndikimi i politikës, ligji, misioni dhe etika, për vlerat më të ulta të raportimit evidentohet për burimet vullnetare me një mestare prej 2.39, do të thotë që raportimi në lidhje me këtë element realizohet më tepër me kërkesë të donatorëve.

Raportimi ndaj **punonjësve** paraqitet i lartë në lidhje me të gjithë elementët, të tillë si: burimet financiare, burimet vullnetare, kapitali i reputacionit, të mirat dhe shërbimet, kapitali social, ndikimi i politikës, ligji, misioni dhe etika. Rezultatet mbi 2.5 të mesatareve të raportimit, tregon për një raportim të vazhduar ndaj këtij aktori të interesit. Për **partnerët** raportimi ndaj tyre është shumë i lartë pothuajse për të gjithë elementët burimet financiare, kapitali i reputacionit, të mirat dhe shërbimet, kapitali social, ndikimi i politikës, ligji, misioni dhe etika. Raportim i lartë mund të konsiderohet edhe për burimet vullnetare përvsisht se vlera 2.44 e mesatares qëndron pak më e ultë se vlera 2.5 e kufirit.

Për **anëtarët** raportohet në mënyrë të vazhduar në lidhje me të mirat dhe shërbimet, ndikimin e politikës, misionin dhe të qënurit etik. Raportimi bëhet me kërkesë të këtij aktori interesi në lidhje me burimet financiare, burimet vullnetare, kapitalin e reputacionit, kapitalin social dhe të qënurit ligjorë.

Raportimi ndaj **qeverisë** duket qartë se është i kërkuar nga ky aktorë intersi. Ky nivel jo shume i lartë raportimi, por mund të themi mesatarë ndodhë për të gjithë elementët përveç ndikimit të politikës që mban një vlerë mestaare 2.47 që është më afër intervalit 2.5 për të konsideruar një raportim të fortë.

Raportimi ndaj **klientëve** konsiderohet më tepër me kërkesën e tyre si aktorë interesi se sa nga vullneti i OJF-ve për të raportuar ndaj tyre. Raportimin më të lartë e të vazhduar për klientët realizohet vetëm për të mirat dhe shërbimet, raportimin në nivele mestare mbi vlerën 1.5 realizohet për burimet vullnetare, kapitali i reputacionit, kapitali social, ndikimi i politikës, ligji, misioni dhe etika. Në lidhje me burimet financiare shumë mirë mund të thuhet që nuk raportohet.

Edhe për **mediat dhe publikun** niveli raportimit është mesatarë, do të thotë më tepër në kërkesë të këtij aktori interesi. Raportimi finaciar vazhdoet të jetë në nivele të ulta në krahasim me elementët e tjerë. Shumë shpesh organizatat jofitimprurëse tregojnë për një mungesë të theksuar të vëmendjes së medias ndaj tyre. Këto organizata do të dëshironin të raportonin ndaj mediave, apo të pakten të përdorin median për të raportuar ndaj aktorëve të tjerë të interesit, por nuk kanë pasur shumë mundësi për të realizuar këtë. Organizatat të cilat shprehin që raportojnë ndaj mediave dëshirojnë të jenë përfaqësuar nga masmedia.

Raportimi ndaj **përfituesve indirekt** konsiderohet në nivele të ulta në krahasim me aktorët e tjerë të interesit. Raportimi bëhet më tepër me kërkesë të këtij aktori të interesi se sa me dëshirën për të raportuar në mënyrë të vazhduar nga këto OJF. Nivelin më të ultë të raportimit vazhdon që të jetë në lidhje me burimet financiare.

Raportimi më i fortë ndaj të gjithë aktorëve të interesit realizohet në lidhje me të mirat e shërbimet e ofruar dhe ndikimit të politikave. Ndërkohë që niveli më i ultë i raportimeve ndaj aktorëve të interesit realizohet në lidhje me burimet financiare.

5.5.1 Dallimet në llojet e organizatave

Tabela 5.23 Llogaridhënia ndaj aktorëve të interesit në varësi të tipit të organizatës jofitimprurëse.

	Institucion arsimor/ kërkimor	Institucion edukimi kulturor-fetar	Shoqatë profesionale	Organizatë e shërbimit social	Kulturore/ rekreative	Të tjera
1. Anëtarët	3.50	4.29	3.00	3.09	3.17	4.17
2.Klientët	4.33	4.17	3.50	3.82	3.50	2.83
3.Përfitues indirekt	3.33	3.71	3.00	2.85	2.83	3.00
4.Donatorë	4.25	4.57	5.00	4.45	4.67	4.67
5.Qeveria	4.50	3.43	3.50	3.94	3.50	3.50
6.Publiku i gjërë	3.25	4.00	3.00	3.58	3.17	3.33
7.Media	3.25	3.00	3.00	3.31	3.33	3.33
8.Punonjësit	4.50	4.57	4.50	4.55	4.50	4.33
9.Partnerët	4.33	4.43	4.50	4.52	4.00	4.00
Mestaria	3.91	4.02	3.66	3.79	3.63	3.68

Shumë e rëndësishme konsiderohet vlerësimi i nivelit të raportimit të tipit të ndryshme të organizatave jofitimprurëse ndaj aktorëve të interesit. Jo të gjithë aktorët e interesit janë njëloj të rëndësishëm, për tipe të ndryshme organizatash jofitimprurëse. Tabela 5.23 paraqet pikërisht llogaridhënien ndaj aktorëve të interesit në varësi të tipit të organizatës jofitimprurëse.

Nivelin më të lartë të raportimit ndaj **anëtarëve** e kanë institucionet arsimor/kërkimor, institucion edukimi kulturor-fetar dhe organizatat e përfshirë në alternativën të tjerat si: organizata zhvillimore ekonomik, shoqata për mbrojtjen dhe ruajtjen e natyrës, koordinim/ zhvillim të aktorëve të shoqërisë civile. Nivel mesatarë raportimi paraqitet për këtë aktorë interesi nga shoqatë profesionale, organizatë e shërbimit social dhe ato kulturore/ rekreative.

Ndaj **klientëve** niveli i raportimit konsiderohet i lartë për të gjithë tipet e OJF-ve të konsideruar në studim përveç shoqata për mbrojtjen dhe ruajtjen e natyrës, koordinim/ zhvillim të aktorëve të shoqërisë civile, që raportojnë në nivele mesatare.

Ndaj **përfituesve indirekt** vetëm institucion edukimi kulturor-fetar raportojmë më fort, ndërsa tipet e tjera të OJF-ve nuk e konsiderojnë një prioritet raportimin ndaj tyre. Nuk mund të thuhet kështu për raportimin ndaj **donatorëve, qeverisë, punonjësve dhe partnerëve**, ku niveli i raportimit për secilin tip OJF-je është i lartë apo shumë i lartë.

Raportimi ndaj **publikut të gjërë** është i lartë nga institucion edukimi kulturor-fetar dhe organizatë e shërbimit social, por në nivele mestare nga tipet e tjera të OJF-ve.

Ndërsa raportimi ndaj **mediave** është mesatar nga secili nga këto tipe OJF-je.

Mund të thuhet që nivelin më të lartë të raportimit ndaj këtyre aktorëve të interesit e realizojnë institucion edukimi kulturor-fetar dhe më pas institucion arsimor/kërkimor.

Tabela 5.24 Llogaridhënia për burime në varësi të tipit të organizatës jofitimprurëse.

	Institucion arsimor/kërkimor	Institucion edukimi kulturor-fetar	Shoqatë profesionale	Organizatë e shërbimit social	Kulturore/rekreative	Të tjera
Burimet Financiare	1.81	2.19	1.78	2.04	2.07	2.11
Burimet e vullnetarëve	1.73	2.51	2.28	2.05	2.17	2.36
Kapitali i Reputacionit	2.06	2.44	2.33	2.08	2.28	2.33
Të mirat dhe shërbimet	2.77	2.31	2.72	2.46	2.41	2.40
Kapitali social	2.37	2.30	2.56	2.33	2.29	2.38
Ndikimi i politikës	2.45	2.33	2.89	2.51	2.50	2.55
Ligji	2.12	2.12	1.94	2.07	2.20	2.32
Misioni	2.15	2.37	2.83	2.30	2.50	2.39
Etika	2.39	2.28	2.33	2.24	2.14	2.34

Raportimi në lidhje me **burimet financiare** realizohet më tepër me kërkesën e aktorëve të interesit ndaj institucioneve të edukimit kulturor-fetar, organizatave të shërbimit social dhe organizatave zhvillimore ekonomike, shoqatave për mbrojtjen dhe ruajtjen e natyrës, koordinim/ zhvillim te aktorëve të shoqërisë civile. Ndërsa më i ultë konsiderohet raportimi për burime financiare nga institucion arsimor/ kërkimor dhe shoqatë profesionale.

Për **burimet vullnetare** raporton në mënyrë të vazhduar vetëm institucionet e edukimit kulturor-fetar, ndërkohë ai që raporton më pak janë institucionet arsimor/ kërkimor. Tipet e mbetura të OJF-ve raportojnë me kërkesë të aktorit të interesit.

Raportohet në nivele mesatare në lidhje me **kapitalin e reputacionit**, nga të gjithë tipet e OJF-ve përveç institucioneve të edukimit kulturor-fetar.

Rreth të mirave dhe shërbimeve raportojnë në mënyrë të vazhduar, institucionet arsimore/ kërkimor, shoqatat profesionale, dhe organizatat e shërbimit social. Ndërsa tipet e tjera të OJF-ve raportojnë në lidhje me të mirat dhe shërbimet që ato ofrojnë, më tepër me kërkesë të donatorëve .

Shoqatë profesionale raportojnë fort e në mënyrë të vazhdueshme në lidhje me **kapitalin social**, ndërsa të tjerat mbesin në nivelin e raportimit mesatarë, atij më kërkesë të aktorit të interesit.

Institucion edukimi kulturor-fetarë raportojnë më pak rreth **ndikimit të politikave** se sa tipet e tjera të OJF-ve, që raportojnë në mënyrë të vazhduar në lidhje me këtë burim. Po ashtu raportimi ndaj **ligjit** dhe në lidhje me **etikën**, mbetet përsëri në nivelin mesatarë atij me kërkesën e aktorit të interesit. **Misioni** theksohet dhe raportohet

më tepër nga shoqatat profesionale dhe organizatat kulturore/ rekreative, ndërsa për OJF-të e tipeve të tjera ajo raportohet në nivele mesatare.

Bazuar nga këto rezultate të paraqitura në Tabelën 5.24 dallohet qartë që tipi i organizatës ndikon nivelin e raportimit të tij rreth tipeve të ndryshme të burimeve. Ajo që mund të thuhet është që sektori jofitimprurës është heterogjen në lidhje me raportimin. Kjo sepse tipe të ndryshme OJF-je raportojnë në nivele të ndryshme si ndaj aktorëve të ndryshëm të interesit po ashtu edhe për burime të ndryshme.

Tabela 5.25 Llogaridhënia për burime në varësi të nivelit të performancës.

	Performancë e ultë 1-3.9	Performancë e mesme 4 -4.9	Performancë e lartë 5-6
Burimet Financiare	1.5	2.09	2.01
Burimet e vullnetarëve	1.62	2.19	2.09
Kapitali i Reputacionit	1.5	2.31	2.12
Të mirat dhe shërbimet	1.5	2.28	2.49
Kapitali social	1.57	2.03	2.32
Ndikimi i politikës	1.88	2.00	2.47
Ligji	1.75	2.06	2.09
Misioni	1.69	2.15	2.31
Etika	1.33	2.22	2.21

Duke njohur që matja e cilësisë në sektorin jofitimprurës është i vështirë për t'u përllogaritur është sugjeruar metoda llogaridhënies. Niveli më i lartë i raportimit është një formë për të shprehur që organizata jofitimprurëse është me performancë më të lartë. Për të parë se sa kjo është e vërtetë për OJF-të që kryejnë aktivitetin në Qarkun Shkodër, u realizua analiza e paraqitur në tabelën numër 5.25.

Në këtë analizë janë marrë në konsideratë niveli i raportimit rreth burimeve dhe niveli i performancës të këtyre OJF-ve. Niveli i raportimit është matur me alternativat 1- nuk raportohet, 2- raportimi realizohet me kërkesën të aktorit të interesit dhe 3- raportimi i vazhduar ndaj këtij aktorë intersi. Ndërsa, performanca është matur me dy matësit subjektiv të tillë si “aftësi për të shërbyer më mirë se sa konkurrenti” dhe “arritja e objektivave afatshkurtra dhe afatgjata”, të cilat janë vendosur në një shkallë Likerti (1– Mospranim i plotë, 2- Mospranim, 3- Mospranim i pjesshëm, 4- Pranim i pjesshëm, 5- Pranim, 6- Pranim i plotë). Ku me “Performancë të ultë” konsiderohen përgjigjet nga 1-3.9, “Performancë e Mesme” konsiderohen përgjigjet nga 4 – 4.9 dhe “Performancë e Lartë” konsiderohen përgjigjet nga 5 – 6.

Nga rezultatet e siguruara evidentohet që ekziston një diferencë në mesin e OJF-ve që raportojnë dhe performancës së tyre. OJF-të që raportojnë në lidhje me burimet financiare në nivele të ulta apo nuk raportojnë fare me vlerë 1.5 të mesatares së raportimit, përfshihen në grupin e atyre organizatave që shprehin se zotërojnë një performancë të ultë. Për nivelin e performancës së mesme dhe të lartë nuk dallohet

ndonjë diferencë në nivelin e raportimit. Raportimi rreth burimeve financiare është një raportim që realizohet me kërkesën e aktorit të interesit.

Për burimet vullnetare, kapitalin e reputacionit, të mirat dhe shërbimet, kapitali social, ndikimi i politikës, ligjin, misionin dhe etikën shprehet pothuajse e njëjta marrëdhënie. Ekziston një nivel më i ultë raportimi për OJF-të që konfirmojnë një performancë më të ultë dhe një nivel më i lartë raportimi shoqërohet me një performancë të mesme dhe ta lartë. Të vetmet burime ku raportimi krijon diferenca të dallueshme, është ndërmjet performancës së mesme dhe të lartë për të mirat dhe shërbimet, kapitali social dhe ndikimi i politikave.

Diçka interesante që mund të vihet re është se tek ligjshmëria edhe organizatat me performancë të ultë zotërojnë një nivel pak më ta lartë raportimi. Kjo mund të jetë rezultat i detyrimit ligjorë për të raportuar.

Nga kjo analizë mund të konkludojmë se hipoteza: “Niveli i raportimit ndaj aktorëve të interesit është e lidhur me performancën e organizatave jofitimprurëse”, është e vërtetë dhe ajo pranohet.

KAPITULLI VI

KONKLUZIONE DHE REKOMANDIME

Në këtë kapitull përmbyllës të këtij punimi prezantohen konkluzionet në lidhje me faktorët që ndikojnë performacën e organizatave jofitimprurëse të marra në studim, si dhe jepen disa rekomandime për manaxherët dhe drejtuesit ekzekutiv në lidhje me manaxhimin e markës.

Qëllimi i këtij punimi ishte të tregonte marrëdhënien midis orienitimit drejtë markës dhe performancës të organizatës jofitimprurëse. Katër faktorë si domethënia e markës, markimi strategjik, përhapja e kuptimit të markës dhe menaxhimi jo aktiv i markës u kthyen në variabla, lidhja ndërmjet të cilëve u bë baza e këtij punimi. Mbledhja e të dhënave për hetimin e lidhjeve ndërmjet variablave u realizua nëpërmjet instrumentit të pyetsorit, duke përdorur në këtë mënyrë metodën sasiore. Përdorimi i metodave sasiore kontribon në ngushtimin e boshllëkut të studimeve të tjera në menaxhimin e markës, ku në shumicën e rasteve përdoren metodat cilësore për analizën e të dhënave.

Fillimisht do të trajtohen disa konkluzione të përgjithshme të punimit, duke vazhduar me konkluzionet specifike të rezultateve nga analiza statistikore e të dhënave të mbledhura nga pyetsorët. Në fund të kapitullit jepen edhe kufizimet e këtij punimi, rekomandime dhe sugjerime për kërkime të mëtejshme në fushën e manaxhimit të markës.

6.1 Konkluzione të përgjithshme

Shoqëria civile dhe OJF-të, luajnë një rol të rëndësishëm në zhvillimin ekonomik, social dhe politik të Shqipërisë nëpërmjet ndërtimit të konsensusit publik, nxitjes së pjesëmarrjes së publikut në hartimin dhe zbatimin e reformave publike (Hasaj dhe Kruja, 2013). Filantropia në Shqipëri ka një histori të sajë dhe shumë të lidhur me kushtet shoqërore, ekonomike dhe historike nëpër të cilat ka kaluar popullsia shqiptare. Gjurmët e para të filantropisë ndër shqiptarët kanë rrënjë të hershme dhe shtrihen që në periudhën e mesjetës.

Sektori jofitimprurës ka përjetuar një rritje të shpejtë në Shqipëri, OJF-të janë rritur në numër, në ndikim dhe vizibilitet. Sipas zyrës së Tatim Taksave Tiranë numri i OJF-ve në Shqipëri për vitin 2013, është 2240. Përballë kësaj rritje, qëndrueshmëria financiare është një nga çështjet më urgjente dhe të rëndësishme për shoqërinë civile shqiptare. Një pjesë e mirë e OJF-ve sigurojnë fondet nga donatorët e huaj, vetëm disa OJF kanë filluar për të divesifikuar bazën e tyre të financimit. Kështu është krijuar një varësi nga donatorët ndërkombëtarë, si rezultat i mungesës së mbështetjes financiare nga qeveria qendrore dhe lokale për shërbimet e ofruara nga OJF-të. Filantropia lokale dhe mbështetja e sektorit privat janë ende të pazhvilluara. Vetëm pak biznese, të tillë si banka apo kompani të telekomunikacionit, kanë filluar të angazhohen në përgjegjësi sociale të korporatës dhe angazhohen me OJF. Stimujt tatimorë, nuk motivojnë mjaftueshëm sektorin privat për të mbështetur aktivitetin e OJF-ve.

Vendosja e prioritetit tek donatorët nga OJF-të, ka ndikuar direkt qëndrimet e publikut, i cili është ngurrues për të mbështetur apo për të ofruar vullnetarë në këto OJF. Në përgjithësi, qytetarët shqiptarë shfaqin nivele të larta “indiference” përsa i takon angazhimit të tyre në veprimtari të ndryshme shoqërore, që përbën në fakt një tipar të përbashkët dhe të njohur edhe në shoqëritë e vendeve në tranzicion apo në fazat e para të pas tranzicionit, me një shtresë të mesme relativisht të papërcaktuar dhe me nivele të

larta pabarazie. Qytetarët shqiptarë kanë më shumë gjasa ta shpenzojnë kohën e tyre në mënyrë sporadike me persona të tjerë në aktivitete sociale sesa të jenë anëtarë aktivë të organizatave shoqërore. Gjithashtu, ata kanë më pak gjasa t'i kushtojnë kohë punës vullentare, kjo mund të jetë pasojë se një pjesë e mirë e qytetarëve e përshkruajnë veten se i përkasin grupit të “klasës së mesme të ulët” ose më poshtë.

Ofrimi i shërbimit nga një pjesë e mirë e OJF-ve në Shqipëri e veçanërisht në qytetin e Shkodrës, mbetet e limituar në shërbimet sociale, që kanë të bëjë me riintegrimin e personave në nevojë, përfshirë edhe viktimat e trafikimit dhe dhunës në familje, si dhe integrimin e fiseve Rome. Dhe ajo që konsiderohet më pak të përhapura janë shoqatat profesionale dhe institucionet arsimore/ kërkimore. Pjesa më e madhe veprimtarisë të këtyre OJF është e përqëndruar në qytetin kryesore të tillë si Tiranë, Shkodër, këto OJF jo vetëm që ofrojnë një varietet shërbimesh, por në mënyrë aktive promovojnë shërbimet e aftësitë e tyre ndaj një audience të mirë përcaktuar dhe partnerëve potencial, nëpërmjet rrjetit dhe mjeteve elektronike.

Shumica e OJF-ve kanë patur aktivitete të përbashkëta të paktën njëherë me një ose më shumë OJF të tjera. Disa nga llojet e bashkëpunimeve kanë qenë: shkëmbim informacioni, pjesëmarrje në aktivitete të advokimi, koalicione, marrje dhe dhënie asistence nëpërmjet përdorimit të pajisjeve, zyrave dhe trajnime për stafin, sigurim fondesh nëpërmjet njësive ombrellë, përgjigje e përbashkët ndaj kërkesave të donatorëve, etj.

Një pjesë e konsiderueshme e këtyre OJF-ve kanë një numër të kufizuar punonjësish dhe që në të shumtën e rasteve një punonjës mund të kryej shumë funksione brenda saj, pavarësisht pozicionit të punës që mban.

Sot nuk është e mjaftueshme për organizatat jofitimprurëse të përfaqësoj çështjen sociale dhe të marrë pjesë në aktivitete tradicionale të mbledhjes së fondeve dhe të zhvillimi. Disa organizata jofitimprurëse po përdorin aktualisht markën si një mjet marketing për të rritur fondet e tyre, apo krijojnë përpjekje më të gjërë strategjike për të menaxhuar markën e tyre, në mënyrë që të krijojnë një impakt më të fortë social. Koncepti i markimit e përballë organizatat jofitimprurëse me oportunitete të reja, për të përballur konkurrencën. Orientimi drejtë markës është sugjeruar si një filozofi biznesi që mundëson një organizatë për të zhvilluar dhe mbështetur një kuptim të përbashkët për marken me aktorët e interesit. Ky studim përfshinë një ekzaminim empirik të marrëdhënies midis orientimit drejtë markës dhe performancës të organizatës jofitimprurëse.

Në përmbledhje, gjetjet tregojnë faktin që organizatat e suksesshme janë më shumë të orientuara nga marka se sa ato OJF që janë jo të suksesshme. Ky studim gjithashtu jep një mbështetje empirike për pretendimin që markat e forta janë duke u bërë gjithnjë e më të rëndësishme për jetëgjatësinë dhe mbijetesën e organizatave jofitimprurëse. Zhvillimi i një marke të fortë jofitimprurëse për shembull, mund të mbështesë ato në krijimin e marrëdhënieve më të forta me donatorët ekzistues, tërheqjen e donatorëve të ri apo ndryshimin e opinionit publik (Hankinson 2001a; Lindsay and Murphy 1996; Tapp 1996). Edhe pse vlera e markimit për bamirësi është diskutuar nga disa studjues (Hankinson 2002; Saxton 1994; Tapp 1996), përfitimet nga një pjesë e mirë të komunitetit të organizatave jofitimprurëse është nënvlefësuar. Është e qartë që orientimi drejtë markës i organizatave jofitimprurëse nuk është vetëm me rritjen e shpenzimeve të promocionit apo implementimin e një fushate marketing të komunikimit. Përkundrazi, përfshinë bashkëveprimin me aktorët e interesit, orkestrimin e aktiviteteve marketing përreth një marke dhe kuptimin e qëndrimeve të aktorëve të interesit. Ashtu siç rezultatet dëshmojnë, fokusimi në këto element rritë

aftësinë e organizatës për të shërbyer më mirë aktorëve të interesit dhe për të arritur objektivat e saja.

Nga analiza e pyetësori të këtij studimi evidentohet që organizatat jofitimprurëse në Qarkun e Shkodrës janë të orientuara ndaj markës. Rezultate treguan gjithashtu se menaxhimi i markës mbetet tek drejtuesit e nivelit të lartë, ndërkohë që nga intervistat me menaxher dhe drejtues të OJF-ve, shprehin se punonjësit kanë njohuri rreth vendimeve dhe politikave që ndjekin drejtuesit e lartë të organizatës. Rezultatet e analizës faktoriale që u evidentua që katër dimensionet e orinetimit drejtë markës, “perceptimi i markës”, “komunikimi i brendshëm dhe i jashtëm i markës”, “vlera strategjike e markës” dhe “menaxhimi i markës” janë të ndërvuar, do të thotë që ato demonstrojnë unidimensionalitet. “Markimi strategjik” rezultoi faktor i rëndësishëm për “shërbimin e aktorëve të interesit më mirë se konkurrentët”; ndërsa “markimi strategjik”, “përhapja e kuptimit të markës” dhe “menaxhimi jo aktiv i markës” rezultuan faktorë të rëndësishëm për variablin “kemi arritur objektiva afatshkurtëra dhe afatgjata”. Lidhjet e mësipërme janë pozitive duke treguar se nivele më të larta të zbatimit të këtyre faktorëve sjellin rezultate më të larta të shërbimit të aktorëve të interesit më mirë se konkurrentët dhe arritjen e objektiva afatshkurtëra dhe afatgjata. Kështu sa më i lartë niveli i orientimit drejtë markës, aq më e lartë performanca të organizative jofitimprurëse.

Matja e kësaj performance nga organizatat jofitimprurëse në Shkodër, realizohet nëpërmjet:

- Rezultateve të projekteve si për shembull: numrin e përfituesve të shërbimeve, me produktet e shitura, me shtimin e numrit të anëtarëve, etj
- Me arritjen e objektivave të projektit, të përcaktuara nga organizata jofitimprurëse.
- 'Indikatorëve' të cilat përcaktohen në projektet përkatëse, si për shembull shikueshmëria në rrjetet sociale, etj.
- Përmes intervistave me përfituesit e shërbimeve dhe punonjësve.
- Në bazë vjetore nëpërmjet raportimit për projektet e zbatuara: të tillë si raporte financiare, raporte narrative, pjesmarrje në takime, konferenca e seminareve.

Llogaridhënia e OJF-ve ndaj aktorëve të interesit konsiderohet një matës i performancës së tyre. Përgjegjshmëria dhe transparenca tek OJF-të në Shqipëri mbetet problematike. Ajo që evidentohet që llogaridhënia e transparencë ndaj donatorit dhe autoriteteve shtetërore, duket se dominon sensin e përfaqësuesve të OJF-ve në lidhje me mirëqeverisjen kur bëhet fjalë për shoqërinë civile. Mungesa e transparencës nuk ndodh vetëm përkundrejt publikut, por edhe kundrejtë stafit.

Mund të vihet re se OJF-të që kryejnë aktivitetin në Qarkun Shkodër ndryshe nga ato në Shqipëri, kanë nivelin më të lartë të raportimit ndaj punonjësve, me pas partnerëve dhe gjithashtu ndaj donatorëve . Niveli i raportimit si për donatorët dhe punonjësit është në të njëjta nivele. Konsiderohet i mirë raportimi gjithashtu edhe ndaj qeverisë, që kjo mund të vijë shpesh herë në formë detyrimi ligjorë ndaj OJF-ve. Nivel pothuajse mesatarë i raportimit realizohet ndaj klientëve, publikut të gjërë dhe anëtarëve. Niveli më i ulët i raportimit është pikërisht për mediat dhe përfituesit indirekt me vlerat përkatëse. Gjithashtu edhe tipi i organizatës ndikon nivelin e raportimit të OJF-ve në qarkun Shkodër, rreth tipeve të ndryshme të burimeve. Ajo që mund të thuhet është që sektori jofitimprurës është heterogjen në lidhje me raportimin. Kjo sepse tipe të ndryshme OJF-je raportojnë në nivele të ndryshme si ndaj aktorëve të ndryshëm të intersit po ashtu edhe për burime të ndryshme. Për burimet vullnetare, kapitalin e reputacionit, të mirat dhe shërbimet, kapitali social, ndikimi i politikës, ligjin, misionin dhe etikën shprehet pothuajse e njëjta marrëdhënie. Ekziston një nivel më i ultë

raportimi për OJF-të që konfirmojnë një performancë më të ultë dhe një nivel më i lartë raportimi shoqërohet me një performancë të mesme dhe ta lartë. Të vetmët burime ku raportimi krijon diferenca të dallueshme, është ndërmjet performancës së mesme dhe të lartë për të mirat dhe shërbimet, kapitali social dhe ndikimi i politikave.

6.2 Kufizimet e Studimit

Pavarësisht nga të rejat që sjell ky studim, ai shoqërohet edhe me disa kufizime.

- o Mungesa e statistikave zyrtare, ka vështërsuar sigurimin e të dhënave në lidhje me organizatat jofitimprurëse në Shqipëri. Për shembull, OJF-të nuk figurojnë në publikimet e INSTAT.
- o Vështërsia në përcaktimin e kampionit të sondazhit, të dhënat zyrtare në lidhje me OJF-të në Qarkun Shkodër janë vetëm informacione mbi OJF-të formalisht të regjistruara, disa prej të cilëve nuk janë domosdoshmërisht aktive.
- o Dilemës nëse dimensionet e orientimit drejtë markës përfaqësojnë plotësisht menaxhimin e markës në organizatat jofitimprurëse në Shqipëri. Dimensionet e orientimit drejtë markës në këtë studim ka rezultuar nga analizimi i disa studimeve ndërkombëtarë në lidhje me këtë çështje. Përpjekjet për të eliminuar këtë mangësi të mundshme u realizuan përmes përdorimit të intervistave me ekspert të fushës, me qëllimin kryesorë vlerësimin e rëndësisë së dimensioneve të orientimit drejtë markës ndaj OJF-ve. Të intervistuarit treguan se dimensionet e përfshira në studim ishin të duhura dhe se në ato dimensionet janë përmbledhur aktivitetet në menaxhimin e markës edhe të organizatën e tyre.
- o Numri i kufizuar i OJF-ve të përfshira në kampionin e studimit, ndikon në përgjithësimin të rezultateve përtej këtij popullimi, për OJF-të që operojnë në të gjithë Shqipërinë

Këto kufizime nuk japin ndonjë ndikim të ndjeshëm mbi vlefshmërinë në tërësi të punës studimore si edhe rezultateve të saj. Ky studim mund të konsiderohet si një pikënisje për studime të tjera më të thelluara mbi menaxhimin e markës në organizatat jofitimprurëse.

6.3 Rekomandime

6.3.1 Rekomandime drejtuar manaxherëve

- Duhet fokusuar në programe të bazuara në mision dhe ndërmerren aktivitete për zhvillimin e markës.
- Përfshirja e proçeseve në organizatë, për të lehtësuar implementimin në mënyrë efektive të kuptimit të markës.
- Të krijohet një identitet unik dhe të fortë, verbal dhe vizual–që reflekton kuptimin e markës.
- Të menaxhohet marka në mënyrë aktive dhe të kujdesshme.
- Ndryshimet organizative dhe evolucioni i tregut, krijojnë të nevojshme që marka të kontrollohet në mënyrë të vazhdueshme, e të përmirësohet çfarë është e nevojshme, për të qëndruar i freskët dhe për të nxitur besnikërinë e aktorëve të interesit.
- Në mënyrë domethënëse, menaxherët duhet ti japin shumë rëndësi markimit të brendshëm po aq shumë sa markimi i jashtëm, duke sugjeruar, për më tepër që të dy mund të shikohen si dy anët e të njëjtës monedhë.
- Të gjithë anëtarët e nivelit të lartë të menaxhimit duhet të jenë përgjegjës për markimin e brendshëm.
- Të sigurohet që kuptimi i markës është integruar në strukturën e organizatës dhe në sistemin e menaxhimit të burimeve njerzore.
- Të komunikohet kuptimi i markës dhe mesazhet kryesore, ndaj aktorëve të brendshëm të interesit.
- Të ndërtohet një komunitet i brendshëm për të përcjellë kuptimin e markës jashtë organizatës.
- Menaxherët e nivelit të lartë duhet të mendojnë se trajnime rreth markës duhet të jenë më të disponueshme për stafin e të gjitha niveleve, nëpërmjet seminareve, workshopeve një ditore, etj. Pjesëmarrja aktive është menduar të jeta jetike për të siguruar që markimi i jofitimprurës të bëhet realitet. Në të vërtetë përfshirja e proçesit të markimit është konsideruar një hap kyç në profesionalizmin e sektorit jofitimprurës.
- Duhet ndërtuar një komunitet partneritetesh për të përhapur markën, nëpërmjet mobilizimit të kapitalit shtesë, kapacitet dhe kredibilitet.
- Të krijohet një komunikim bindës, të kuptimit të markës të përshtatur ndaj audiencës kryesore.
 - Segmento nëpërmjet përdorimit të variablave demografik e psikografik dhe përcakto mesazhet e synuara.
 - Përdor paraqitje eksperiencash për të sjellë në jetë kuptimin e markës dhe për të lidhur audiencën me kauzën. Kjo mund të përfshijë krijimin e historisë, një tregim të kuptimit të markës, historinë e përfituesve dhe mbështetësve.
- Të përdoren rrjetet e lidhjeve dhe të fuqizohet dialogu për të lejuar mbështetësit e të gjithë niveleve të zmadhoj rëndësinë e organizatës nëpërmjet komunikimit interaktiv dhe mediave sociale.
- Të diskutohet me aktorë të interesit dhe të dëgjohen ato. Komunikimi është një dialog interaktiv midis organizatës dhe aktorëve të saj të interesit. OJF-te e orientuara drejtë markës jo vetëm që pyesin rreth, “Se si mund të arrijmë aktorët tanë të interesit?” ato pyesin gjithashtu pyesin “Se si aktorët e interesit mund të na arrijnë?”

- Duhet siguruar që OJF-ia të komunikojnë në mënyrë të qartë dhe të qëndrueshme mesazhet e shumta, kështu që integriteti i personalitetit të markës të jetë ruajtur.
- Duhet dhënë punonjësve dhe vullnetarëve fuqinë për të “jetuar” kuptimin e markës nëpërmjet aktiviteteve dhe angazhimeve të çdo ditshme.
- Të ndërmerren aktivitete komerciale apo të drejtoj një sipërmarrje ndaj komunitetit. OJF-të nuk duhet të nisen nga intuita apo emocionet. Ato duhet të realizojnë kërkime dhe të analizojnë çdo prepektivë. Njohja dhe vlerësimi i oportuniteteve është një aftësi e intuitë.
- Për të tërhequr, ruajtur dhe ndërtuar status të favorshëm me individët, donatorët e korporatës dhe grupet e interesit, organizatat e suksesshme duhet të:
 - Të kuptojnë qartë, të përcaktojnë dhe ti aplikojnë qëllimin e tyre kryesorë
 - Të lidhin përpjekjet e tyre me lëvizjen në kohë dhe kauza që frymëzojnë pasionin
 - Indetifikimi, ndërtimi dhe të drejtoj marrëdhëniet me grupet e ndryshme të interesit
 - Të angazhohen në aktivitete të sofistikuara të ndërtimit të markës.
- Menaxherët në OJF duhet të monitorojnë vazhdimisht mendimet e audiencës kyçe të interesit. Nje program kërkimi tregu i mirë kordinuar do të ndihmojë shumë në këtë drejtim sepse është e rëndësishme që marka të mbetet e rëndësishme dhe të konsiderohet pozitivisht nga audienca e synuar.
- Ndonjëherë kontrolli zbulon një personalitet “jo i qartë” marke, me aktorë të ndryshëm të interesit që e perceptojnë markën në mënyra të ndryshme. Kështu që është e rëndësishme për menaxherët e organizatave jofitimprurësve për të rënë dakortë mbi një “shabllon” ose një personalitet të përbashkët për organizatën e cila do të reflektoi më saktë dhe në mënyrë më të qëndrueshme atributet e saja funksionale, kauza e saj e bamirësisë dhe vlerat e saja simbolike- ato për të cilat aktorët e interesit mund të lidhin vlerat e tyre në një marrëdhënie reciproke kënaqësie.
- Çdo burim i njohur nga ligji mund të përbëj burim të ardhurash për organizatat jofitimprurëse. Është e rëndësishme për sektorin jofitimprurës që organizatat të organizohen në mënyrë të tillë që të ketë burime të ardhurash të shumëllojshme. Për sa kohë organizatat do të varen ekskluzivisht vetëm nga një burim të ardhurash (normalisht donacionet – siç shpesh herë ndodhë në realitetin shqiptarë ose më keq akoma nga financimet e shtetit) aftësitë e tyre për të realizuar interesat e shoqërisë dhe të grupit në mënyrë të pavarur dhe për t’i lobuar ato, do jenë shumë e ultë.
- Duhet krijuar procedura për të matur dhe vlerësuar arritjet e programeve të tyre, bazuar në objektiva specifike.
- Duhet të sigurohen informacione dhe trainime të fokusuara mbi metodat më të përshtatshme për vlerësimin e programeve të tyre.
- Të shtojë transparencën e brendshme, përgjegjshmërinë dhe vendimmarrjen demokratike.
- Ndërsa ndodhen një legjislacion i detajuar që kërkon raporte në lidhje me performancën, aktorë interesi i kushtojnë vëmendjen vlerësimit të efektivitetit dhe nevojës për të përmirësuar matjet e rezultateve të jofitimprurësës. Zotërimi i strukturës apo modelit standart për zhvillimin e rezultateve dhe indikatorëve mund të ndihmojë në krijimin e mjeteve për sektorin për të komunikuar më mirë vlerën e shërbimit të tij. Sugjerime në lidhje me indikatorët e rezultateve janë si mëposhtë:
 - o Rezultatet dhe indikatorët e rezultateve duhet të përbëjnë fushat kyçe të interesit për OJF-të për programe të sferave të veçanta.

- Një ose më shumë indikatorë specifik duhen përfshirë për secilin rezultat të programit. Indikatorët e rezultatit janë të shprehur në një format të matshëm (të tilla si numër ose përqindje) në përpjekje për të realizuar matje të rezultatit të programit.
- Sugjerohet të krijohet një procedurë për mbledhjen e të dhënave, në mënyrë që të sigurohen të dhëna mbi indikatorët e rezultateve. Duke zotëruar një procedurë për të mbledhur të dhënat është i domosdoshëm për të siguruar të dhënat rreth rezultatit.
- Të projektojnë dhe ndërmarrë veprime për të zgjeruar e thelluar pjesëmarrjen e qytetarëve në veprimet dhe strukturat e OJF-ve, përfshirë nismat që synojnë të shtojnë besimin e njerëzve tek aktivitetet e tyre.
- Të shtojë bashkëpunimin me rrjete dhe qendrat rajonale dhe europiane si një mundësi për të përmirësuar kapacitetet dhe për t'u integruar në shoqërinë civile në BE.
- Përgjegjshmëria dhe transparenca duhen perceptuar dhe zbatuar si vlera e parime që janë pjesë integrale e marrëdhënies së saj me aktorët e interesit.
- Të vendosin ura bashkëpunimi dhe ndërlidhjeje me universitetet, qendrat kërkimore dhe akademike ekzistuese.
- Të shtrihet aktiviteti dhe në zona periferike/rurale, etj. Ndërhyrjet eventuale duhet të jenë pjesë e një plan veprimi përfshirës, i cili mbështetet në angazhimin e një game të gjerë aktorësh.
- Të rritet transparenca ndaj shtetit, ndaj publikut dhe përfituesve të tjerë të shërbimeve të tij. Hapi i parë në këtë drejtim do të ishte bërja publike e aktivitetit dhe situatës financiare së tyre.
- Zhvillimi i një kodi Etike, duke promovuar përfshirjen e sa më shumë OJF-ve në proces, si dhe rritjen e ndërgjegjësimit të organizatave kombëtare mbi rëndësinë e besueshmërisë, përgjegjshmërisë dhe transparencës ndaj publikut.

6.3.2 Rekomandime të përgjithshme

- Të rritet roli i OJF-ve në politikëbërjen në nivel lokal dhe qendror. Duke konsideruar rolin kyç që OJF-ve kanë në angazhimin qytetar për mbrojtjen dhe përfaqësimin e interesave të tyre, mbetet e rëndësishme rritja e pjesëmarrjes dhe rolit të tyre në hartimin e zbatimit të politikave.
- Përmirësime në kuadrin ligjor e mundësues për sektorin e OJF-ve, veçanërisht ai fiskal. Vlerësohet se kuadri ligjor për sektorin jofitimprurës nuk mundëson qëndrueshmërinë e tij dhe cënon aktivitetin normal në marrëdhëniet e tij me shtetin. Çështja më problematike në legjislacionin fiskal ka qënë dhe mbetet TVSH-ia. Në kushtet e legjislacionit në fuqi, sektori nuk ka asnjë incentivë për t'u orientuar drejt ofrimit të shërbimeve përkundrejt pagesës, qoftë kjo edhe me tarifë të reduktuar.
- Ofrimi i trainimeve në menaxhimin financiar të OJF-ve, kjo meqë forcimi i kapaciteteve të menaxhimit financiar dhe të gjenerimit të të ardhurave mbetet një nevojë e vazhdueshme për sektorin. Vetë financimi dhe gjenerimi i të ardhurave duhet të jenë pjesë e programit të trainimit në menaxhim financiar, veçanërisht për OJF-të jashtë kryeqytetit.
- Ngritja dhe fuqizimi i marrëdhënieve OJF – biznes. Që të realizohet kjo kërkon ndërtimin e besimit midis sektorëve duke rritur nivelin e shkëmbimit të informacionit, cilësinë e shërbimeve të ofruara nga OJF-të si dhe rritjen e kapaciteteve të stafit të OJF-ve dhe biznesit në organizimin e aktiviteteve me interes të përbashkët.

- Pushteti vendor duhet të luajë një rol më të madh në inkurajimin e projekteve të organizatave dhe financimin e iniciativave në partneritet, për një zhvillim më të qëndrueshëm në nivel lokal.

6.4 Rekomandime drejtuar studiuesve për kërkimin në të ardhmen

- Ky punim mund të shërbejë si pikënisje për studime më të thelluara në këtë fushë, duke zgjeruar shprehjet në lidhje me orientimin drejtë markës si dhe koncepte që janë unike ndaj sektorit jofitimprurës.
- Në studimet e ardhshme mund të dëshirohet për të identifikuar faktorët paraprijës që çojnë në zhvillimin e orientimit drejtë markës në organizatat jofitimprurëse. Hakinson (2001a) propozoi se vizioni personal i menaxherit të markës dhe niveli paraprak i përfshirjes me markën, kultura organizative dhe faktorët e mjedisit mund të ndikojnë në nivelin e orientimit drejtë markës brenda një organizate jofitimprurëse. Këto propozime akoma nuk janë testuar në mënyrë empirike dhe mund të përdoren si një bazë nga e cila mund të shqyrtohen faktorët paraprijës dhe pasojat e orientimit drejtë markës të organizatave jofitimprurëse. Në mënyrë të ngjashme, faktorë të tjerë të cilat mund të ndikojnë në orientimin drejtë markës gjithashtu mund të shqyrtohen, të tillë si efektiviteti i menaxherëve të markës në OJF.
- Ky studim ka treguar se ekziston një lidhje relativisht e fortë pozitive në mes të dimensioneve të orientimit drejtë markës në OJF dhe aftësinë e organizatës për të arritur objektivat e saj afatshkurtëra dhe afatgjata. Më tej, studimi ka treguar se OJF-të që performojnë mbi mestaren janë më shumë të orientuar drejtë markës se performuesit mesatarë. Studime empirike në rezultate të tjera të mundshme të orientimit drejtë markës të OJF-ve mund të zbulojnë më shumë mbi realueshmërinë e kësaj filozofie të biznesit për organizatat jofitimprurëse. Për shembull, marrëdhënia midis orientimit drejtë markës dhe sigurimit të burimeve mund të egzaminohet—a janë organizatat e orientuara drejtë markës janë më shumë të afta në sigurim e një pjesë më të madhe të financimeve nga kontribuesit publik dhe privat? Çështja këtu është nësa organizatat që janë më efektive në menaxhimin e markës së tyre janë në gjendje për të siguruar një pjesë të madhe financimesh.
- Në kërkimet e tjera mund të ndërmerret një krahasim i praktikave të menaxhimit të markës të organizatave jofitimprurëse në kultura të ndryshme. Një krahasim ndërkombëtarë i orientimit drejtë markës mund të jetë i dobishëm në matjen e ekuivalencës ndërkulturore të shkallës të orientimit drejtë markës të OJF-ve. Ajo gjithashtu mund një pasqyrim në mënyrën në të cilën OJF-të në kultura të ndryshme menaxhojnë markën e tyre. Kjo mund të shpjegoj më tej sa sa të suksesshme janë krijuar market e jofitimprurësve, sidomos në ato kultura ku filantropia është e përhapur në një shkallë të gjërë, si në Shtetet e Bashkuara të Amerikës.

BIBLIOGRAFIA

1. Aaker, D. A., and Joachimsthaler, E., (2000): "*Brand Leadership*". The Free Press: New York.
2. Aaker, D. A., and Joachimsthaler, E., (2000): "*The brand relationship spectrum*". California Management Review, Vol 42 (4): 8-23.
3. Aaker, D., (1991): "*Managing Brand Equity*". The Free Press, New York, NY.
4. Aaker, D.A., (1996): "*Measuring Brand Equity Across Products and Markets*". California Management Review, Vol 38(3): 112.
5. Aaker, D.A., and Jacobson, R., (1994): "*The financial information content of perceived quality*". Journal Marketing Research, Vol 31(2): 191-201.
6. Agaraj, XH (Shehu), Pjero, E dhe Guga, K., (2012): "*Development of Nonprofit-Sector in Albania*", AUDOE, Vol 8 (6): 13-25.
7. Ahmed, P. and Rafiq, M., (2002): "*Internal Marketing*". Butterworth-Heinemann, Oxford.
8. Allen, D., (2000): "*The Acid Teste – a communication tool for leadership teams who want to interact with the whole organization*". Journal of Brand Management, Vol 5(4): 257-66.
9. Alnoor, E., (2003): "*Making Sense of Accountability: Conceptual Perspectives for Northern and Southern Nonprofits*". Nonprofit Management and Leadership, Vol 14(2): 191-212.
10. Andreasen, A and Kotler, P., (2008): "*Marketing for Non-Profit Organization*". Prentice Hall.
11. Andreasen, A., (2008): "*Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*", Seventh Edition, Pearson Education.
12. AQSH., (1920); "*Fondi 447, Dosja 352*", Arkivi Qendror i Shtetit të Republikës së Shqipërisë, 1920: fl 1.
13. AQSH., (1936); "*Fondi 149, Dosja V-217*", Arkivi Qendror i Shtetit të Republikës së Shqipërisë, 1936, fl 2.
14. AQSH., (1944); "*Fondi 203, Dosja 1365*", Arkivi Qendror i Shtetit të Republikës së Shqipërisë, 1944: fl 4.
15. Attack, I., (1999): "*Four criteria of development NGO legitimacy*". World Development, Vol 27 (5): 855-64.
16. Balabanis, G., Stables, R. and Phillips, H., (1997): "*Market-orientation in the top 200 British charity organisations and its impact on their performance*". European Journal of Marketing, Vol. 31(8): 583-603.
17. Baldinger, A. L., & Robinson, J., (1996): "*Brand loyalty: the link between attitude and behavior*". Journal of Advertising Research, Vol 36 (5): 22-36.
18. Bamford D., Daniel S., (2005), "*A case study of change management effectiveness within the NHS*", Journal of Change Management, vol 5, no 4, 391-406.
19. Bashkia Shkodër., (2014): "*Buxheti 2014 për Qytetin e Shkodërs – Një Qytet që Ndryshon dhe Zhvillohet*". Bashkia Shkodër: 115.
20. Baze, E.: "*Qyteti i Shkodrës në gjysmën e parë të shekullit XIV*". Disertacion për gradën Doktor. Universiteti i Tiranës, Shqipëri, 1997.
21. Behn, R., (2001): "*Rethinking Democratic Accountability*". Washington: Brookings Institution Press.
22. Belsley, D. A., Kuh, E., and Welsch, R. E., (1980): "*Regression diagnostics: Identifying influential data and sources of collinearity*". New York: John Wiley & Sons.

23. Bendapudi, N., Singh, S. N. and Bendapudi, V., (1996), "*Enhancing Helping Behavior: An Integrative Framework for Promotion Planning*". *Journal of Marketing*, Vol60(3): 33-50.
24. Bennett, R. and Sargeant A., (2005): "*Special Section: The Nonprofit Marketing Landscape*". *Journal of Business Research*, Vol 58(6): 797-805.
25. Bennett, R. and Savani, S., (2004): "*Managing Conflict between Marketing and Other Functions within Charitable Organizations*". *Leadership and Organization Development Journal*, Vol 25(2): 180-200.
26. Berthon, P; Hulbert, J.M and Pitt, L.F., (1999): "*Brand management prognostications*". *Sloan Manage Rev*, Vol 40 (2): 53 –65.
27. Billis, D., (1991): "*The roots of nonprofit organizations: A question of choice*". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol 20(1): 57–69.
28. Billis, D., (1993): "*What Can Nonprofits and Business Learn from Each Other?*"; in *Nonprofit Organizations in a Market Economy*; Jossey Bass Inc: 319-341.
29. Bishop, D., (2005): "*Not-for-profit brands: Why are many under-utilized by their owners?*"; Paper presented at the 2nd Australian Nonprofit and Social Marketing Conference, September 22/23, Melbourne, Australia.
30. Bogart, W., (1995): "*Accountability and non-profit organizations: An economic perspective*". *Nonprofit Management and Leadership*, Vol 6(2): 157–170.
31. Boris, E., and Mosher-Williams, R., (1998): "*Nonprofit advocacy organizations: Assessing the definitions, classifications, and data*". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol 27(4): 488-506.
32. Broadbent, Ed (Panel Chair), (1999): "*Building on Strength: Improving Governance and Accountability in Canada's Voluntary Sector*". Ottawa: Canadian Centre for Philanthropy.
33. Brody, E., (2002): "*Accountability and public trust. In The State of Non-profit America*". Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
34. Brooks, A., (2000): "*Is there a dark side to government support for non-profits?*" *Public Administration Review*, Vol 60(3): 211–18.
35. Brown, D. and Jagadananda., (2007): "*Civil Society Legitimacy and Accountability: Issues and Challenges*", The Hauser Center for Non-profit Organizations, Harvard University and CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation and Center for Youth and Social Development (CYSD).
36. Brown, D and Moore, M., (2001): "*Accountability, strategy, and international non-governmental organizations*". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol 30(3): 569–87.
37. Brownlee, A., (1960): "*Statistical theory and methodology in science and engineering*", 2 editions, Published, New York : Wiley.
38. Bryce, H., (2006): "*Nonprofits as social capital and agents in the public policy process: Toward a new paradigm*". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol 35(2): 311–18.
39. Caldwell N, and Coshall J., (2002): "*Measuring brand associations for museums and galleries using repertory grid analysis*". *Management Decisions*, Vol 40(4): 383–392.
40. Caldwell, N., (2000): "*The emergence of museums as brands*". *The International Journal of Arts Management*, Vol 2(3): 28–34.
41. Candler, G and Dumont, G., (2010): "*A Non-profit Accountability Framework*" *Canadian Public Administration*, Vol 53(2): 259-279.

42. Candler, G., (2001): *"Transformations and legitimacy in non-profit organizations: The case of Amnesty International and the brutalization thesis"*. Public Organization Review: A Global Journal, Vol 1(3): 355–70.
43. Caruana A, Ramaseshan B, and Ewing MT., (1998): *"Do universities that are more market oriented perform better?"*. Int J Public Sect Manag, Vol 11(1):55–64.
44. Caruana, A., Ramaseshan, B., and Ewing, M. T., (1997): *"Market orientation and organizational commitment in the Australian public sector"*. International Journal of Public Sector Management, Vol 10(4), 294-303.
45. Chevallier, J., (2003): *"La gouvernance, un nouveau paradigme e'tatique?"* Revue francaise d'administration publique, Vol (105/106): 203–17.
46. Chisholm, L., (1995): *"Accountability of non-profit organizations and those who control them: The legal framework"*. Nonprofit Management and Leadership, Vol 6(2): 141–56.
47. Cole, M. T.: *"Is There a Third Way? A Comparative Analysis of the Legal Environments for Personnel Management in the Public, Private-For-Profit, and Nonprofit Sectors"*. Ph.D. thesis. Pittsburgh: University of Pittsburgh. 1993.
48. Collins, J. C. (2005): *"Good to great and the social sectors"*: Harper Audio.
49. Cousins, L., (1990): *"Marketing Planning for the Public and Non-Profit Sectors"*. European Journal of Marketing, Vol 24(7): 15-31.
50. Creswell, J., (1994): *"Research Design; Qualitative and Quantitative approaches"*: SAGE Publications.
51. Cutt, J and Murray, V., (2000): *"Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-profit Organizations"*: Routledge.
52. Cutt, J., (1982): *"Accountability, Efficiency, and the 'Bottom Line, in Nonprofit Organizations"*. Canadian Public Administration, Vol 25(3): 311-331;
53. Daw, J and Carol, C., (2011): *"Breakthrough nonprofit branding: seven principles to power extraordinary results"*: John Wiley & Sons: 2011.
54. De Chernatony, L. and McDonald, M. (1992): *"Creating Powerful Brands"*: Butterworth- Heinemann, Oxford.
55. De Chernatony, L. and Segal-Horn, S., (2001): *"Building on services characteristics to develop successful services brands"*. Journal of Marketing Management, Vol 17(7/8): 645-69.
56. De Chernatony, L., and Riley, F. D. O., (1998): *"Modelling the components of the brand"*. European Journal of Marketing, Vol 32 (11/12): 1074-1090.
57. De Chernatony, L., (1999): *"From Brand Vision to Brand Reality"*: Heinemann Oxford.
58. De Chernatony, L., (2001): *"From Brand Vision to Brand Evaluation"*: Butterworth-Heinemann, Oxford.
59. Dees, J. G., (1998): *"Enterprising nonprofits"*. Harvard Business Review, 1998, Vol 76(1): 55–67.
60. Dervishi, Z., (2005): *"Vullnetarizmi, ind i domosdoshëm për funksionimin e shoqërisë"*. Politika dhe Shoqëria, Vol 8 (1/15): 71-93.
61. Dess, G. G., Lumpkin, G. T., and Covin, J. G., (1997): *"Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models"*. Strategic Management Journal, Vol 18, (1): 2-23.
62. Doyle, P., (1989): *"Building successful brands: The strategic options"*. Journal of Marketing Management, Vol 5 (1): 77–95.
63. Drucker, P. F., (1968): *"The Age of Discontinuity"*: Harper and Row. New York.

64. Drucker, P. F., (1989): "*What business can learn from nonprofits*". Harvard business review, Vol 67(4): 88-93.
65. EUCLID., (2009): "*Third Sector Development in Albania: challenges and opportunities*": Human Development Promotion Centre.
66. Euske, K. J., (1984): "*Management control: planning, control, measurement, and evaluation*": Reading, MA: Addison-Wesley.
67. Ewing, M. T. and Napoli, J., (2005): "*Developing and Validating a Multidimensional Nonprofit Brand Orientation Scale*". Journal of Business Research, 2005, Vol 58(6): 841-853.
68. Field A., (2005): "*Discovering Statistics using SPSS - second edition*": SAGE publications.
69. Field, A. (2000). "*Discovering Statistics using SPSS for Windows*". London – Thousand Oaks –New Delhi: Sage publications.
70. Flannigan, R., (2005): "*Tort immunity for non-profit volunteers*". Canadian Bar Review, Vol 84 (1/2): 1–30.
71. Free, C., (1999): "*The internal brand. Journal of Brand Management*", Vol 6(4): 231-236.
72. Friedman, M., (1988): "*Free to Choose*": New York/London.
73. Gagne, R.L., (1996): "*Accountability and public administration*". Canadian Public Administration, Vol 39(2): 213–25.
74. Gainer, B and Padanyi, P., (2002): "*Applying the Marketing Concept to Cultural Organizations: An Empirical Study of the Relationship between Market Orientation and Performance*". International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol 7(2): 182-193.
75. Gallagher, K and Weinberg, Ch., (1991): "*Coping with success: New challenges for non-profit marketing*". Sloan Management Review, Vol 33(1): 27–42.
76. Gaskin, K., (1999): "*Blurred vision: public trust in charities*". International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol 4 (2): 163-175.
77. Gates, S and Hill, J., (1995): "*Democratic accountability and governmental innovation in the use of non-profit organizations*". Policy Studies Review, Vol 14(1/2): 137–48.
78. Gernalis, M., and Terziovski, M., (2003): "*A quantitative analysis of the relationship between empowerment practices and service quality outcomes*". Total Quality Management, Vol 14 (1): 45-62.
79. Gibelman, M and Gelman, Sh., (2001). "*Very public scandals: Non-profit organizations in trouble*". Voluntas, Vol 12(1): 49–66.
80. Gjerasi, P., (1999): "*Jetimorete e Shqipërisë*": Tiranë FLESH, 1999.
81. Gogaj, I., (2003): "*Mirëbërës shqiptarë të arsimit*": Tiranë: Albin, 2003.
82. Goss, K., (1990): "*Independent Sector Urges Nonprofits to Develop Codes of Ethical Conduct*". Chronicle of Philanthropy, Vol 2: 25.
83. Greensmith, J., (2001): "*The Changing Paradigm of International Giving*". Paper presented at the 21st International Fundraising Congress (IFC)", October 2001, Noordwijkerhout, The Netherlands.
84. Grounds, J. and Harkness, J., (1998): "*Developing a brand from within: involving employees and volunteers when developing a new brand position*". Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol 3(2): 179-184.
85. Guskind, R., (1993): "*United we stand*". Planning, Vol 59 (7): 10–13.

86. Haigh, D and Gilbert, S., (2005): "*Valuing Not-for-profit and Charity Brands – Real Insight or Just Smoke and Mirrors*": International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol 10 (2):107-130.
87. Hair Jr., J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C., (1998): "*Multivariate Data Analysis*". 5th edn: Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
88. Hankinson, G. (2004). "*The brand images of tourism destinations: a study of the saliency of organic images*". Journal of Product & Brand Management, Vol 13(1), 6-14.
89. Hankinson, G. and Cowking, P., (1993): "*Branding in Action*": McGraw-Hill, Maidenhead.
90. Hankinson, G. and Cowking, P., (1995): "*What do You Really Mean by a Brand?*": The Journal of Brand Management, Vol 3 (1): 43–50.
91. Hankinson, G. and Cowking, P., (1996): "*The Reality of Global Brands*": McGraw-Hill, Maidenhead.
92. Hankinson, G., (2001): "*Location branding: a study of the branding practices of 12 English cities*". Journal of Brand Management, Vol 9(2): 127–142.
93. Hankinson, P., (2000): "*Brand Orientation in Charity Organizations: Qualitative Research into Key Charity Sectors*". International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol 5 (3): 207–219.
94. Hankinson, P., (2001a): "*Brand orientation in the charity sector: A framework for discussion and research*". International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol 6 (3): 231-242.
95. Hankinson, P., (2001b): "*Brand orientation in the Top 500 fundraising charities in the UK*". Journal of Product and Brand Management, Vol 10(6): 346-360.
96. Hankinson, P., (2002): "*The impact of brand orientation on management practice; a quantitative study of the UK's Top 500 fundraising managers*". International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 2002, Vol 7(1): 30–44.
97. Hankinson, P., (2004): "*The internal brand in leading UK charities*". Journal of Product & Brand Management, Vol 13(2): 84-93.
98. Harris, F., and De Chernatony, L., (2001): "*Corporate Branding and Corporate Brand Performance*". European Journal of Marketing, Vol 35 (3/4): 441-456.
99. Hasaj, A and Kruja, D., (June, 2012): "*The Marketing Concept: Market Orientation and the Performance of Nonprofit Organizations in Albania*". Society Internationalization-Effectivity and Problem, Vol (2): 195-199.
100. Hasaj, A dhe Kruja, D., (2013): "*Kultura e Markimit: Organizatat Jofitimprurëse në Shqipëri*". Revista Shkencore ndërkombëtare, Vol 1(5): 86-92.
101. Hasaj, A., and Kruja, D., (2012): "*The Mission-Based Management Practices In Non-Profit Organizations In Albania*". European Scientific Journal, Vol 8(15): 30-44.
102. Hasaj, A., & Krymbi, E., (2013): "*Branding Strategy for Non-Profits in Developing Countries: Case Study-Albania*". Academic Journal of Interdisciplinary Studies, Vol 2(9): 351-356.
103. Hasaj, A., Kruja, D dhe Kruja, I., (2013): "*Marketingu dhe Marka për Organizatat Jofitimprurëse*". Bul. Shk., Ser. Shk Ekon. – Jurid, Universiteti i Shkodrës "Luigj Gurakuqi", Vol 7: 23-36.
104. Hashemi, S., (1996): "*NGO Accountability in Bangladesh: Beneficiaries, Donors and the State*". In Michael Edwards and David Hulme (eds). "*Beyond the Magic Bullet*". West Hartford: Kumarian. P. 123-31.

105. Herman, R. D., and Renz, D. O., (1999): "Multiple Constituencies and the Social Construction of Nonprofit Organization Effectiveness." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol 26(2): 185-206.
106. Herman, R. D., and Renz, D. O., (2004): "Doing things right: Effectiveness in local nonprofit organizations, a panel study". *Public Administration Review*, Vol 64(6): 694-704.
107. Hibbert and Horne., (1995): "Donation Dilemmas: A Consumer Behavior Perspective". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol 2(3): 261-274.
108. Holland, Th., (2002): "Board accountability: Lessons from the field." *Nonprofit Management and Leadership*, Vol 12(4): 409-28.
109. Hou, J., Du, L., and Tian, Z., (2009): "The Effects of Nonprofit Brand Equity on Individual Giving Intention: Mediating by the Selfconcept of Individual Donor". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol 14 (3): 215-229.
110. Houchin, S and Nicholson, H., (2002): "Holding ourselves accountable: Managing by outcomes in girls incorporated". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol 31(2): 271-77.
111. Howe, K., (1988): "Against the Quantitative – Qualitative Incompatibility Thesis, or Dogmas Die Hard", *Educational Research*, Vol 17(8): 10-16.
112. Howlett, M., 2000 "Managing the 'hollow state': Procedural policy instruments and modern governance." *Canadian Public Administration*, Vol 43 (4): 412-31.
113. Hoxha, A., (2011): "Një Vështrim Historik mbi Zhvillimin e Filantropisë në Shqipëri": Partnerët Shqipëri.
114. Hudson, A., (2002): "Advocacy by UK-based development NGOs". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol 31(3): 402-18.
115. Hughes, P., (2006): "The economics of non-profit organizations". *Nonprofit Management and Leadership*, Vol 16 (4): 429-50.
116. Hutton J: "Narrowing the concept in marketing". In: Ewing MT, editor. *Social marketing*. Binghampton (NY): Best Business Books; 2001: 5- 24.
117. IDN dhe CIVICUS., (2010): "Civil Society Index For Albania - In Search of Citizens and Impact": Institute for Democracy and Mediation, Tirana.
118. IDN dhe CIVICUS., (2010): "Indeksit të Shoqërisë Civile për Shqipërinë": Institutit për Demokraci e Ndërmjetësim dhe CIVICUS.
119. IDN., (2010): "Manual për Menaxhimin Manual për Menaxhimin e Organizatave të Shoqërisë Civile", Instituti për Demokraci dhe Ndërmjetësim.
120. IDN., (2010): "Një Axhendë Veprimi Për Shoqërinë Civile- Rruga Drejt Rritjes së Ndikimit Dhe Angazhimit Qytetar": Institute for Democracy and Mediation, Tirana.
121. Ignacio, L., Gonzalez, A., Vijande, M. L.S., and Casielles, R. V., (2002): "The Market Orientation Concept in the Private Nonprofit Organization Domain". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol 7 (1): 55-67.
122. Independent Sector., (1991): "Lobby? You? Yes, Your Nonprofit Can! It Should!" (pamphlet). Washington, DC: Independent Sector.
123. Irvin, R., 2005. "State regulation and non-profit organizations: Accountability regardless of outcome." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol 34 (2) June: 161-78.

124. Jeavons, T., (1994): "*Ethics in non-profit management: Creating a culture of integrity*". In *The Jossey-Bass Handbook of Non-profit Leadership and Management*: Jossey-Bass.
125. Jenkins, J.C., (2006): "*Nonprofit Organizations and Political Advocacy - The Nonprofit Sector*": A Research Handbook: 307 -328.
126. Kaiser, H. F., (1958): "*The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis*". *Psychometrika*, Vol 23(3): 187-200.
127. Kaiser, H.F., (1974): "*An index of factorial simplicity*". *Psychometrika*, Vol 39: 31-36.
128. Kapferer, J. N., (1997): "*Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*": Auflage, London.
129. Kapferer, J.N., (2001): "*Reinventing the brand*": London (UK), Kogan Page.
130. Kapferer, J.-P., (1992): "*Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*": Kogan Page, London.
131. Kearns, K., (1994): "*The Strategic Management of Accountability in Non-profit Organizations: An Analytical Framework*". *Public Administration Review*, Vol 54(2):185-192.
132. Kearns, K., (1996): "*Managing for Accountability*": San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
133. Keller K.L., (1998): "*Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity*": Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall.
134. Keller, K. L., & Richey, K., (2003): "*Strategic Brand Management: Instructor's Manual*". Pearson Education: 2003.
135. Keller, K. L., (1993): "*Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity*". *Journal of Marketing*, Vol 57 (1): 1-22
136. Keller, K. L., (1999): "*Managing Brands for the Long Run: Brand Reinforcement and Revitalization Strategies*". *California Management Review*, Vol 41 (3): 102-124.
137. Keller, K. L., (2000): "*The Brand Report Card*". *Harvard Business Review*, Vol 78 (1): 147-156.
138. Keunig, D., (1995): "*Management: A contemporary approach*": Pitman Publishing, London.
139. Khandwalla P., (1976): "*The Design of Organizations*": New York: Harcourt Brace Jovanovich.
140. KKSh., (2007): "*Rregullore E Brendshme E Kryqit Të Kuq Shqiptar - Rregulla 1 pika 4*": Kryqi i Kuq Shqiptarë.
141. KKSh., (2007): "*Rregullore E Brendshme E Kryqit Të Kuq Shqiptar - Rregulla 1 pika 3*": Kryqi i Kuq Shqiptarë.
142. KKSh., (2007): "*Rregullore E Brendshme E Kryqit Të Kuq Shqiptar - Rregulla 54*": Kryqi i Kuq Shqiptarë.
143. KKSh., (2007): "*Rregullore E Brendshme E Kryqit Të Kuq Shqiptar – Rregulla 7.1*": Kryqi i Kuq Shqiptarë.
144. KKSh., (2007): "*Rregullore E Brendshme E Kryqit Të Kuq Shqiptar – Rregulla 1*": Kryqi i Kuq Shqiptarë.
145. KKSh., (2007): "*Statuti i Kryqit Të Kuq Shqiptar – neni 2*": Kryqi i Kuq Shqiptar: Tiranë.
146. KKSh., (2007): "*Statuti i Kryqit Të Kuq Shqiptar – neni 22*": Kryqi i Kuq Shqiptar: Tiranë.
147. KKSh., (2007): "*Statuti i Kryqit Të Kuq Shqiptar – neni 25*": Kryqi i Kuq Shqiptar: Tiranë.

148. KKSh., (2007): “Statuti i Kryqit Të Kuq Shqiptar - neni 3”: Kryqi i Kuq Shqiptar: Tiranë.
149. KKSh., (2007): “Statuti i Kryqit Të Kuq Shqiptar – neni 37”: Kryqi i Kuq Shqiptar: Tiranë.
150. KKSh., (2007): “Statuti i Kryqit Të Kuq Shqiptar – neni 40”: Kryqi i Kuq Shqiptar: Tiranë.
151. KKSh., (2007): “Statuti i Kryqit Të Kuq Shqiptar – neni 41”: Kryqi i Kuq Shqiptar: Tiranë.
152. KKSh., (2007): “Statuti i Kryqit Të Kuq Shqiptar – neni 43”: Kryqi i Kuq Shqiptar: Tiranë.
153. KKSh., (2007): “Statuti i Kryqit Të Kuq Shqiptar – neni 5”: Kryqi i Kuq Shqiptar: Tiranë.
154. KKSh., (2007): “Statuti i Kryqit Të Kuq Shqiptar – neni 6”: Kryqi i Kuq Shqiptar: Tiranë.
155. KKSh., (2007): “Statuti i Kryqit Të Kuq Shqiptar – neni 7”: Kryqi i Kuq Shqiptar: Tiranë.
156. KKSh., (2012): “Kryqi i Kuq Shqiptar në ndihmë të banorëve të zonave të bllokuara nga dëbora”. Revista e Kryqit të Kuq Shqiptar, Vol (53): 1-6.
157. KKSh., (2012): “Raport Vjetor i Kryqit të Kuq Shqiptarë 2011– 90 Vjet Pranë Njerëzve”: Kryqi i Kuq Shqiptarë.
158. Kodi Civil i Republikës së Shqipërisë., (1994): “Ligji Nr.7850, neni 24”, Kuvendi Popullor I Republikës Së Shqipërisë.
159. Kodi Civil i Republikës së Shqipërisë., (2001): “Ligji nr. 8788 Për Organizatat Jofitimprurëse, Neni 10., pika 1, Ndarja e organizatave jofitimprurëse sipas organizimit”. Kuvendi i Shqipërisë.
160. Kodi Civil i Republikës së Shqipërisë., (2001): “Ligji nr. 8788 Për Organizatat Jofitimprurëse, Neni 7, Marrëdhëniet e organizatave jofitimprurëse me organet shte-tërore”. Kuvendi i Shqipërisë.
161. Kohli, A. K., Jaworski, B. J., and Kumar, A., (1993): “MARKOR: a measure of market orientation”. Journal of Marketing research, 1993: 467-477.
162. Kotler, P. and Andreasen, A., (1991): “Strategic Marketing for Nonprofit Organizations”, 4th ed:Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
163. Kotler, P. and Leavy, S., (1969): “Broadening the concept of Marketing”: Journal of marketing, Vol.33: 10-15.
164. Kotler, P. and Zaltman, G., (1971): “Social marketing: an approach to planned social change”. Journal of Marketing, Vol. 35: 3-12.
165. Kotler, P., (1997): “Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control (9th edn)”: Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
166. Kotler, Philip and Levy, S., (1969): “Broadening the Concept of Marketing”, Journal of Marketing, Vol 33 (1): 10-15
167. Kotter, J. and Heskett, J., (1992): “Corporate Culture and Performance”: The Free Press, New York, NY.
168. Kottler, P and Armstrong, G., (1994): “Principals of Marketing”: Prentice Hall.
169. KRSH., (1994): “LIGJ Nr.7892 Për Sponsorizimet - neni 1”: Kuvendi i Republikës së Shqipërisë.
170. KRSH., (1994): “LIGJ Nr.7892 Për Sponsorizimet - neni 3”: Kuvendi i Republikës së Shqipërisë.
171. KRSH., (1998): “LIGJ Nr.8438 Për tatimin mbi të ardhurat - neni 18 paragrafi c”: Kuvendi i Republikës së Shqipërisë.

172. KRSB., (2001): “*LIGJ Nr.8788 Për Organizatat Jofitimprurëse - neni 10/ pika 1*”: Kuvendi i Republikës së Shqipërisë.
173. KRSB., (2001): “*LIGJ Nr.8788 Për Organizatat Jofitimprurëse - neni 10/ pika 2*”: Kuvendi i Republikës së Shqipërisë.
174. KRSB., (2001): “*LIGJ Nr.8788 Për Organizatat Jofitimprurëse - neni 11*”: Kuvendi i Republikës së Shqipërisë.
175. KRSB., (2001): “*LIGJ Nr.8788 Për Organizatat Jofitimprurëse - neni 29*”: Kuvendi i Republikës së Shqipërisë.
176. KRSB., (2001): “*LIGJ Nr.8788 Për Organizatat Jofitimprurëse - neni 16*”: Kuvendi i Republikës së Shqipërisë.
177. KRSB., (2001): “*LIGJ Nr.8788 Për Organizatat Jofitimprurëse - neni 36/ pika 1*”: Kuvendi i Republikës së Shqipërisë.
178. KRSB., (2001): “*LIGJ Nr.8788 Për Organizatat Jofitimprurëse - neni 35*”: Kuvendi i Republikës së Shqipërisë.
179. KRSB., (2001): “*LIGJ Nr.8788 Për Organizatat Jofitimprurëse - neni 37*”: Kuvendi i Republikës së Shqipërisë.
180. KRSB., (2001): “*LIGJ Nr.8788 Për Organizatat Jofitimprurëse - neni 39*”: Kuvendi i Republikës së Shqipërisë.
181. KRSB., (2001): “*LIGJ Nr.8788 Për Organizatat Jofitimprurëse - neni 40*”: Kuvendi i Republikës së Shqipërisë.
182. KRSB., (2001): “*LIGJ Nr.8788 Për Organizatat Jofitimprurëse – neni 2/ pika6*”: Kuvendi i Republikës së Shqipërisë.
183. KRSB., (2001): “*LIGJ Nr.8788 Për Organizatat Jofitimprurëse – neni 2/ pika 1*”: Kuvendi i Republikës së Shqipërisë.
184. KRSB., (2001): “*LIGJ Nr.8788 Për Organizatat Jofitimprurëse-neni Nr 2/ pika 4*”: Kuvendi i Republikës së Shqipërisë.
185. KRSB., (2001): “*LIGJ Nr.8788 Për Organizatat Jo Fitimprurëse*”: Kuvendi i Republikës së Shqipërisë: Kuvendi i Republikës së Shqipërisë.
186. KRSB., (2001): “*LIGJ Nr.8789 Për Regjistrimin e Organizatave Jo Fitimprurëse*”: Kuvendi i Republikës së Shqipërisë.
187. KRSB., (2008): “*Ligji nr. Nr.10 042, datë 22.12.2008 “Për Ndërmarrjet e Vogla e Të Mesme” nenin 4, pika 5 (a, b dhe c)*”, Republika E Shqipërisë Kuvendi.
188. KRSB., (2009): “*Kodi Civil i Republikës së Shqipërisë – nenin 54*”: Botuar nga Qendra e Publikimeve Zyrtare, Maj 2009.
189. Kruja, D and Hasaj.A., (2012): “*Branding In Nonprofit Organizations- The Case Of Albania*”. International Journal Of Management (IJM), Vol 3(3): 192-199.
190. Kuvendi i Republikës së Shqipërisë., (1929): “*Dekret–Ligjë mbi Formimin e Komuniteteve Fetare - neni 20*”, Botimet e Këshillit të Lartë - Fletorja Zyrtare, Vol 38: 2.
191. Kuvendi i Republikës së Shqipërisë., (1940): “*Dekret–Ligje e Rregullore neni 562*”, Botimet e Këshillit të Lartë- Fletorja Zyrtare, Vol 5: 288.
192. KRSB., (2009): “*Ligj Nr.10 093, Datë 9.3.2009 Për Organizimin Dhe Funksionimin E Agjencisë Për Mbështetjen E Shoqërisë Civile, neni 2, pika 1*”: Fletoren Zyrtare; Kuvendi I Republikës Së Shqipërisë: 2.
193. KRSB., (2009): “*Ligj Nr.10 093, Datë 9.3.2009 Për Organizimin Dhe Funksionimin E Agjencisë Për Mbështetjen E Shoqërisë Civile, neni 4, pika 1*”: Fletoren Zyrtare; Kuvendi I Republikës Së Shqipërisë: 3.

194. KRSH., (2009): “*Ligj Nr.10 093, Datë 9.3.2009 Për Organizimin Dhe Funksionimin E Agjencisë Për Mbështetjen E Shoqërisë Civile, neni 4, pika 2*”: Fletoren Zyrtare; Kuvendi I Republikës Së Shqipërisë: 3.
195. KRSH., (2009): “*Ligj Nr.10 093, Datë 9.3.2009 Për Organizimin Dhe Funksionimin E Agjencisë Për Mbështetjen E Shoqërisë Civile, neni 5, pika a*”: Fletoren Zyrtare; Kuvendi I Republikës Së Shqipërisë: 4.
196. KRSH., (2008): “*Ligji nr. 8417, neni 46/1, bazë Ligjore për përfshirjen e Shoqërisë Civile në politikbërje dhe vendimarrje*”; Kuvendi i Shqipërisë: 6.
197. KRSH., (2003): “*Kodi Civil i Republikës së Shqipërisë, ligji nr. 7850, datë 29 korrik 1994*”: Botimi i Qendrës së Publikimeve Zyrtare.
198. KRSH., (1994): “*Ligj nr.7864 - Për Kryqin e Kuq Shqiptar*”: Botim Fletoria Zyrtare e Kuvendit të Shqipërisë.
199. KRSH., (1994): “*Ligj nr. Ligj nr. 7864 “Për Kryqin e Kuq Shqiptar” - neni nr 5*”: Botim Fletoria Zyrtare e Kuvendit të Shqipërisë.
200. KRSH., (1994): “*Ligj nr. 7865- Për mbrojtjen e emblemës dhe të emrit të Kryqit të Kuq - neni nr 5*”: Botim Fletoria Zyrtare e Kuvendit të Shqipërisë.
201. Kylander, N., and Stone, C. (2012): “*The role of brand in the nonprofit sector*”: Stanf Soc Innov Rev, Vol 10(2), 35-41.
202. La Cava, G., Nanetti, R., (2000): “*Albania: Filling the Vulnerability Gap*”: World Bank: Washington D.C: 2000.
203. La Foret, S and Saunders, J., (1994): “*Managing Brand Portfolios: How the Leaders Do It*”. Journal of Advertising Research, Vol 34, (5): 64-76.
204. Lagerstrom, M.: “*Performance Measurement & Management Control Systems—Profit-oriented Corporations versus Non-profit Organizations*”. Doctoral dissertation, Master’s thesis, Ekonomi Hogskolan Luns University, 2002.
205. Laidler-Kylander, N. and Simonin, B., (2009): “*How International Nonprofits Build Brand Equity*”. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol (14): 57-69.
206. Lawry, R., (1995): “*Accountability and non-profit organizations: An ethical perspective*”. Nonprofit Management and Leadership, Vol 6(2): 171–80.
207. Lewis, M., (1991): “*Understanding Brands*”: Kogan Page, London.
208. Liao, M.N., Foreman, S., and Sargeant, A., (2001). “*Market versus Societal Orientation in the Nonprofit Context*”. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol 6(3): 260.
209. Light, P., (2000): “*Making Non-profits Work: A Report on the Tides of Non-Profit Management Reform*”. Washington, D.C: Brookings Institution Press.
210. KRSH., (1994): “*Ligji 7892, Për Sponsorizimet neni 5, paragraph a*”. Botim Fletoria Zyrtare e Kuvendit të Shqipërisë.
211. Lind D.A., Marchal W.G., and Mason R.D., (2002): “*Statistical Techniques in Business and Economics*”, eleventh edition: McGraw-Hill Irwin.
212. Lindsay, G., and Murphy, A., (1996): “*NSPCC: marketing the ‘solution’ not the ‘problem’*”. Journal of Marketing Management, Vol 12(8): 707-718.
213. Liuhto, K., (1999): “*The transformation of management effectiveness in post-soviet enterprises*”. JEEMS, Vol 3: 216-237.
214. Lovelock, C.H. and Weinberg, C.B., (1990): “*Public and nonprofit marketing*”, 2nd edn: San Francisco, The Scientific press.
215. Low, G. S., & Fullerton, R. A., (1994): “*Brands, brand management, and the brand manager system: a critical-historical evaluation*”. Journal of Marketing Research 173-190.

216. Mai, N., (1999): "*OJQ-të e Rinisë në Shqipëri...*": Përpjekja, Vol (15) dhe (16): 206-219.
217. Malhotra, N. K. (2008): "*Marketing Research: An Applied Orientation*", 5/E: Pearson Education India.
218. Malhotra, N.K., Hall, J., and Shaw, M., (1996): "*Marketing research: an applied orientation*". Sydney (Australia): Prentice-Hall.
219. Malloy, D and Agarwal, J., (2001): "*Ethical climate in non-profit organizations: Propositions and implications*". Nonprofit Management and Leadership, Vol 12(1): 39–54.
220. Mansfield, H., (1982): "*Accountability and Congressional Oversight*." In Bruce L.R. Smith and James Carroll, eds., "*Improving the Accountability and Performance of Government*". Washington, DC: The Brookings Institution
221. Marchand, J., and Lavoie, S., (1998): "*Non-profit organizations' practices and perceptions of advertising: implications for advertisers*". Journal of Advertising Research, Vol 38(4): 33-40.
222. Marschall, M., (2002): "Legjitimiteti dhe Efektiviteti: Organizatat e Shoqërisë Civile në Qeverisjen e Mirë".
223. Martinez, J. M., (2003): "*Liability and Volunteer Organizations: A Survey of the Law*". Nonprofit Management and Leadership, Vol 14(2): 151-69.
224. McCambridge, R., (2004): "*Underestimating the power of non-profit governance.*" Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol 33 (2): 346–54.
225. McGann, J and Johnstone, M., (2006): The Power Shift and the NGO Credibility Crisis: The International Journal for Not-for-Profit Law, Vol 8 (2): 2.
226. McKevitt, D., and Lawton, A. (Eds.), (1994): "*Public sector management: theory, critique and practice*": Sage Publication.
227. McKevitt, D., and Lawton, A., (1994): "*Doing Well While Doing Good: dilemmas of performance measurement in nonprofit organizations and need for a multiple constituency approach*". In: Public sector management: theory, critique and practice: Sage: 220-235.
228. McLean, F., (1994): "*Services Marketing: The Case of Museums*". The Service Industries Journal, Vol 14, (2): 190-203.
229. Meech, P., (1996): "*Corporate Identity and Corporate Image*". In; L'Etang, J. and Pieczka, M., (eds) "*Critical Perspectives in Public Relations*"; International Thompson Business Press, London.
230. Merriam, S.B., (1988). "*Case Study Research in Education; A Qualitative Approach*": San Francisco: Jossey-Bass.
231. Meyer K.E., Gelbuda M., (2006): "*Process perspectives in international business research in CEE*", Management International Review, Vol (46): 143-164.
232. Meyer, A, M., (1996): "*Public Advocacy - Why the Red Cross and Red Crescent should look before it leaps*": International Review of the Red Cross.
233. Michels, R., (1958): "*Political Parties*". New York: The Free Press.
234. Miller, J., (2002): "*The Board as Monitor of Organizational Activity: The Application of Agency Theory to Nonprofit Boards*". Nonprofit Management and Leadership, Vol 12(4): 429-450.
235. Mintzberg, H., (1996): "*Managing Government Governing Management*". Harvard Business Review, Vol 74 (3): 75-83

236. Moghadam, A.G., Sohrabi, A., Khodadadi, H., Mohseni, I., Laein, S. J., Bemani, J., (2013): *"Governance and Value Creation by Non Profit Organizations in Iran"*. World of Sciences Journal, Vol 1(9): 30-48.
237. Mossberg, T., (1977): *"Utveckling av nyckeltal"*. Stockholm.
238. Mulgan, R., (2000): *"Accountability": An ever-expanding concept?"*: Public Administration, Vol 78(3): 555–72.
239. Murray, V., (2004): *"The Evaluation of Organization Performance: Normative Prescriptions vs. Empirical Results"*. Nonprofit & Voluntary Sector Network (NVSN).
240. Naddaff, A., (2004): *"Branding by Nonprofit Organizations"*; Communication Wolrd.
241. Najam, A., (1996): *"NGO accountability: a conceptual framework"*. Development Policy Review, 14(4), 339-354.
242. Napoli, J., (2006): *"The impact of nonprofit brand orientation on organisational performance"*. Journal of Marketing Management, Vol 22 (7-8), 673-694.
243. Narver, J. C., and Slater, S. F., (1990): *"The effect of a market orientation on business profitability"*. The Journal of Marketing: 20-35.
244. Nilson, T. H., (2003): *"Customize the Brand; Make it more desirable and profitable"*: John Wiley and Sons.
245. Noble, Ch. H., Sinha, R. K. and Kumar, A., (2002): *"Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications"*. Journal of Marketing, Vol 66(4): 25-39.
246. O'Brien, R. M., (2007): *"A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors"*. Quality and Quantity, Vol 41(5): 673.
247. O'Neill, M., (2005): *"Developmental Contexts of Nonprofit Management education"*: Nonprofit Management and Leadership, Vol 16 (1): 5-17.
248. Olden, P. C., Roggenkamp, S. D. and Luke, R. D., (2002): *"A Post 1990's Assessment of Strategic Hospital Alliances and Their Marketplace Orientations: Time to Refocus"*. Health Care Management Review, Vol 27(2): 33-49.
249. Onwuegbuzie, A., and Leech, N. (2005). *"Taking the "Q" out of research: Teaching research methodology courses without the divide between quantitative and qualitative paradigms"*. Quantity and Quality, Vol 39, 267-296.
250. Ospina, S., Diaz, W., and O'Sullivan, J. F., (2002): *"Negotiating accountability: Managerial lessons from identity-based nonprofit organizations"*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol 31(1), 5-31.
251. Panus, J., (1992): *"Boardroom Verities"*. Chicago: Precept Press, Inc. Paul, S., (1991): *"Strengthening Public Service Accountability: A Conceptual Framework"*. Washington, DC: World Bank, Discussion Paper No. #136.
252. Park, C.W; Jaworski, B.J and MacInnis, D.J.,(1986): *"Strategic brand concept-image management"*. Journal of Marketing, Vol 50 (4):135–45.
253. Partnerët – Shqipëri., (2002): *"Raport Vlerësimi i Nevojave të OJQ-ve"*: Partnerët – Shqipëri, Qendra për Ndryshim dhe Manaxhim Konflikti.
254. Partnerët – Shqipëri., (2005): *"Vlerësimi i Kapaciteteve Advokuese të Sektorit të OJF-ve Shqiptare Raport Kombëtar"*: Partnerët – Shqipëri, Qendra për Ndryshim dhe Manaxhim Konflikti: Janar 2005.
255. Partnerët Shqipëri., (2013): *"Pjesëmarrja E Shoqërisë Civile Dhe Qytetarëve Në Vendimmarrje"*, Partnerët Shqipëri, Qendra për Ndryshim dhe Manaxhim Konflikti, Tiranë, Shqipëri, 2013.

256. Pearce, J. A., Robbins, D. K., and Robinson, R. B., (1987): "*The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance*". Strategic Management Journal, Vol 8 (2): 125-134
257. Peters, G., (2001): "*By what means? Accountability and the law*". New Directions for Philanthropic Fundraising: Vol (31), 23-38.
258. Petrick, J., Scherer, R., Brodzinski, J., Quinn, J and Ainina, M.F., (1999): "*Global leadership skills and reputational capital: Intangible resources for sustainable competitive advantage*". Academy of Management Executive, Vol 13(1): 58-69.
259. Petrika,Th; Pela, M dhe Pepo, P.,(2007): "*Kanunorë të shoqërive shqiptare [1870-1936]*", vëll. I : Drejtoria e Përgjithshme e Arkivave, dok. 105, nyja 2: 423.
260. Pharoah, C. and Tanner, S., (1997): "*Trends in charitable giving*", Fiscal Studies, Vol. 18(4): 427-443.
261. Picari, B., (2009): "*Ndikimi i ndërkombëtarëve nëpërmjet organizatave jofitimprurëse në procesin e zhvillimit*". Revistë Shkencore E Fakultetit Të Shkencave Sociale Polis, Vol 8 (1): 2-10.
262. Pratten, D and Suliman, A. B., (1996):"*Return to the Roots': Processes of Legitimacy in Sudanese Migrant Associations*". In Michael Edwards and David Hulme (eds). Beyond the Magic Bullet. West Hartford: Kumarian.
263. Quarter, J., (1992): "*Defining Canada's Social Economy*": Toronto: James Lorimer.
264. Randall, G., (1997): "*A Practical Guide to Branding*": Hutchison, London.
265. Reid, E. J., (2000): "*Understanding the word advocacy*": Context and use. Structuring the inquiry into advocacy, Vol 1: 1-7.
266. Ries, A., and Trout, J., (1994): "*Immutable Laws of Marketing*": Profile Business, London.
267. Ritchie, R. J., Swami, S., and Weinberg, C. B. (1999):"*A brand new world for nonprofits*". International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 4(1), 26-42.
268. Roberts-Wray, B., (1994): "*Branding, product development and positioning the charity*". The Journal of Brand Management, Vol 1(6): 363-370.
269. Rucci, A., Kirn, S. and Quinn, R., (1998): "*The employee-customer profit chain at Sears*". Harvard Business Review, Vol 76(1): 82-97.
270. Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., and List, R., (2003): "*Global civil society: An overview. Center for Civil Society Studies*", Institute for Policy Studies, The Johns Hopkins University.
271. Salamon, L.,(1999): "*Global Civil Society: Dimension of Nonprofit Sector*": The John Hopkins Center for Civil Society Study.
272. Salamon, L; Sokolowski, W and List, R., (2003): "*Volunteering in Cross National Perspective: Evidence from 26 Countries*": The Johns Hopkins Comperative Nonprofit Sector Project: 2001.
273. Salipante, P. F., and Golden-Biddle, K., (1995): "*Managing Traditionality and Strategic Change in Nonprofit Organizations*". Nonprofit Management and Leadership, Vol 6(1), 3-20.
274. Salmon,L . Sokolowski,W. Haddock,M and Tice,H., (2013): "*The Global State of Civil Society and Volunteering*". Comperative nonprofit sector working paper no.49, Johns Hopkins University-Center for Civil Society Studies.
275. Sargante, A., (2009): "*Marketing Mangement for nonprofit organizations*": Oxford University Press.

276. Sargeant, A., (1999): "*Charitable giving: Towards a model of donor behavior*". Journal of Marketing Management, Vol. 15(4): 215–238.
277. Sargeant, A., (1999): "*Marketing Management for Nonprofit Organizations*". UK: Oxford University Press.
278. Saunders M., Lewis P., and Thornhill A., (2009): "*Research Methods for Business Students*", FT-Prentice Hall, fifth edition.
279. Saunders, M. N., Saunders, M., Lewis, P., and Thornhill, A., (2011): "*Research methods for business students, 5/e*": Pearson Education India.
280. Savoie, D., (1995): "*What is wrong with the New Public Management?*". Canadian Public Administration, Vol 38 (1): 112–21.
281. Saxton, J., (1994): "*A Strong Charity Brand Comes from Strong Beliefs and Values*". The Journal of Brand Management, Vol 2 (4): 211–220.
282. Saxton, J., (2002): "*Polishing the Diamond*": Future Foundation Group, London.
283. Schafer, A. (1999). "*A Wink and a Nod: A Conceptual Map of Responsibility and Accountability in Bureaucratic Organizations*". Canadian Public Administration, Vol 42(1): 5–25.
284. Scoble, H. M., and Wiseberg, L. S. (1974). "*Human Rights and Amnesty International*". The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 413(1), 11-26.
285. Selenica, B dhe Papajorgji, F., (2008): "*Grupet jofitimprurëse të interest*": Botues Petraq Risto.
286. Sergante, A., (2009): "*Marketing Mangement for nonprofit organizations*": Oxford University Press Inc.
287. Shapiro, B. P., (1973): "*Marketing for nonprofit organizations*". Harvard Business Review, 1973, Vol 51(5), 123-132.
288. Shocker, A. D., Srivastava, R. K. and Ruekert, R., (1994): "*Challenges and Opportunities Facing Brand Management*": An Introduction to the Special Issue. Journal of Marketing Research: 149-158.
289. Siciliano, J. I., (1996): "*The Relationship Between Formal Planning and Performance in Nonprofit Organizations*". Nonprofit Management and Leadership, Vol 7(4), 387-403.
290. Smith, D.J., (2000): "*Volunteering and social development*". Voluntary Action, Vol 3(1): 9–24.
291. Smith, J., (1998): "*Global civil society?*". American Behavioral Scientist, Vol 42 (1): 93–107.
292. Sokoli, L., dhe Malaj,N., (2008): "*Organizatat E Shoqërisë Civile Në Shqipëri (1991-2007)*". Studime Sociale Revistë e Institutit të Sociologjisë, Vol 2 (1): 21-29.
293. Soros., (2008): "*Strategjia e Shoqerise Civile, 2006-2008*": published Network of Open Society for Albania.
294. Spruill, V., (2001): "*Build Brand Identity for Cause, Not Groups*": The Chronicle of Philanthropy.
295. Standerfer, C., and Schaefer, J., (2011): "*Holding non-profits accountable: Frameworks that distinguish between looking good and doing good*". In Improving the Quality of Public Services: A Multinational Conference on Public Management, Moscow, Russia.
296. Strauss, A. and Corbin, J. (1990): "*Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*", London: SAGE Publication.

297. Stubbs, R., (1998): "A Recipe for Nonprofit Success: *"Managing the Linkages and Key Elements of Successful Organizations"*, Fund Raising management: 17-20.
298. Sutherland, J., and Canwell, D., (2004): "*Key concepts in marketing*": Published by Palgrave Macmillan.
299. Tapp, A., (1996): "*Charity brands, a qualitative study of current practice*". Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol 1 (4): 327-36 .
300. Tapp, A., (1996): "*The use of brand management tools in charity fundraising*". Journal of Brand Management, Vol 3(6): 400-410.
301. Thomson, K., De Chernatony, L., Arganbright, L. and Khan, S., (1999): "*The buy-in benchmark; how staff understanding and commitment impact brand and business performance*". Journal of Marketing Management, Vol 15(8): 819-36.
302. Tonkiss, F., and Passey, A., (1999): "*Trust, confidence and voluntary organisations: between values and institutions*". Sociology, Vol 33(2): 257-274.
303. Troshani, A., dhe Kruja, D., (2005): "*Marketingu Koncepte dhe Strategji*": Camaj Pipaj, 2005.
304. Truman, D., (1971): "*The Governmental Process: Political Interests and Public Opinion*": New York: Alfred A. Knopf.
305. Urban Institute and The Center for What Works., (2006): "*Building a Common Outcome Framework to Measure Nonprofit Performance*": Washington, DC, Urban Institute.
306. Urde, M., (1999): "*Brand orientation: a mindset for building brands into strategic resources*". Journal of Marketing Management, 2002, Vol 15: 117-133.
307. USAID., (2002): "*USAID Report, Issues of NPOs Development*": United States Agency for International Development.
308. USAID., (2006): "*2005 NGO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia - 9th Edition*": United States Agency for International Development.
309. USAID., (2011): "*2010 NGO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia - 14th Edition*": United States Agency for International Development.
310. USAID., (2013): "*2012 NGO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia - 16th Edition*": United States Agency for International Development.
311. USAID., (2014): "*2013 NGO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia - 16th Edition*": United States Agency for International Development.
312. Voeth, M. & Herbst, U., (2008): "*The Concept of Brand Personality as an Instrument for Advanced Non-Profit Branding- An Empirical Analysis*". Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, Vol 19(1), 71-97.
313. Voss GB, Voss GZ., (2000): "*Strategic orientation and firm performance in an artistic environment*". J Mark: 64(1):67 – 83.
314. Waterman, A., (1983): "*The Catholic bishops and Canadian public policy*". Canadian Public Policy Vol 9(3): 374-82.
315. Webb, D. J., Green, C. L., and Brashear, T. G., (2000): "*Development and validation of scales to measure attitudes influencing monetary donations to charitable organizations*". Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 28(2): 299-309.

316. Weisbrod, B. A., (1988): *"The Nonprofit Economy"*: Harvard University Press, Cambridge, MA.
317. Weisbrod, B., (1978): *"The Voluntary Independent sector"*: Lexington Books.
318. Whyte, R. and Poynter, T: (1990): *"Organising for world-wide advantage"*. In: *Managing the Global Firm*; Routledge, London: 95-117.
319. Wong, H.Y. and Merrilees, B., (2005): *"A Brand Orientation Typology for SMEs: A Case Research Approach"*. *Journal of Product & Brand Management*, Vol 14(3): 155–162.
320. Wootliff, J. and C. Deri., (2001): *"NGOs; the New Super Brands"*, *Corporate Reputation Review*, Vol 4 (2): 157-164.
321. World Bank., (2004): *"World Bank Report, Albania, 1992-2003"*: World Bank.
322. Xhiliola Agaraj (Shehu), Elenica Pjero, Klaudia Guga., 2012, *"Development of Nonprofit-Sector in Albania"*, AUDOE, Vol 8, no 6, pp. 15.
323. Yin, R.K., (1984): *"Case Study Research: Design and Methods"*. Beverly Hills, Calif: Sage Publications.
324. Young, L and Everitt, J., (2004): *"Advocacy Groups. The Canadian Democratic Audit series"*. Vancouver: University of British Columbia Press.

Web-bibliografi

1. American National Red Cross., (2002): *"Graphic Standards and Brand Identification"*: [WWW page]. URL <http://www.redcross.org>, aksesuar me 15 Qershorë 2014.
2. American Red Cross., (2012): *"Rescuing the American Red Cross"*: Red Cross: [WWWPage].URL http://www.underconsideration.com/brandnew/archives/rescuing_the_american_red_cross.php#.U7KsxbHb4qc, aksesuar me 06 Janar 2014.
3. Cabiri, Y., (2000): *"Albanian Human Development Reports"*: UNDP Albania. [WWWpage].URL http://hdr.undp.org/en/reports/national/europethecis/albania/albania_2000_en.pdf, aksesuar me 24 Qershorë 2013.
4. Canadian Red Cross ., (2013): *"Brand Guide 1.0 - Training Partner Graphics Guide"*:RedCross:[WWWpage].URL <http://www.redcross.ca/crc/documents/What-We-Do/Violence-Bullying/partners/crc-brand-guide-training-partner-2013.pdf>, aksesuar me 5 Qershorë 2014.
5. EU Commision., (2008): *"Pador Help Guide For Applicants"*: EU. [WWW page]. URL http://ec.europa.eu/europeaid/work/online-services/pador/documents/pador_applicants_en.pdf aksesuar me 15 Prill 2014
6. KKSh., (2014): *"Historiku i Krijimit Te Kryqit Te Kuq - Kryqi i Kuq u krijua për të ndihmuar njerëzit në nevojë në fushën e betejës"*: Kryqi i Kuq Shqiptarë: [WWW page]. URL <http://www.kksh.org>, aksesuar me 20 Shkurt 2014.
7. KKSh., (2014): *"Programi i Komunikimit"*: Kryqi i Kuq Shqiptarë: [WWW page]. URL <http://www.kksh.org.al/index2.php?f=details&id=46&n=con&mnu=34>, aksesuar me 10 Mars 2014.
8. Nissim, B., (2004): *"Nonprofit Branding: Unveiling the Essentials"*, Guidestar.org. [www page]. URL <http://www.guidestar.org/DisplayArticle.do?articleId=833>. i aksesuar 4 Prill 2013.
9. TACSO.,(2011): *"Needs Assessment Report, Albania: Technical Assistance for Civil Society Organisations"*: 2011. [WWWpage]. URL http://www.tacso.org/doc/AL_NA_report.pdf, aksesuar me 15 Qershorë 2014.

10. Trochim, W.M.K. (2006): "*Research methods knowledge base*". Retrieved on January 25, 2010 from .[WWWpage].URL <http://www.socialresearchmethods.net>., aksesuar me 3 Maj 2014.
11. Vidal, P., Guixé, I., and Sureda, M., (2006): "*How is legitimacy generated in NGO's?*".from.[WWWpage].URL:http://www.observatoritercersector.org/pdf/publicacions/05_legitimacy_en.pdf [cited 05 March 2012]. Aksesuar me 06/12/ 2013.

APENDIKSET

Apendiks I. Pyetësor

Faleminderit për pjesëmarrjen tuaj në këtë studim, që zhvillohet në kuadrin e punës sime kërkimore për marrjen e gradës ‘Doktor’ pranë Fakultetit Ekonomik të Universitetit të Durrësit. Të gjitha përgjigjet janë anonime .

I. Pyetje të Përgjithshme Në këtë seksion synohet të merret informacion i përgjithshëm mbi organizatën tuaj dhe aktivitetin e saj. Për secilën nga pyetjet e mëposhtme, ju lutem shënoni alternativat që ju përshtatet më së miri:

Organizata e juaj jofitimprurëse është:

- ☐ Institucion arsimorë/ kërkimorë
- ☐ Institucion edukimi kulturorë-fetarë
- ☐ Shoqatë profesionale
- ☐ Organizatë e shërbimit social
- ☐ Kulturore/ rekreative
- ☐ Të tjera. Specifiko _____

Organizata e juaj jofitimprurëse kryen aktivitetet në cilat nga zonat e mëposhtme;

- ☐ Shkodër
- ☐ Koplik
- ☐ Pukë
- ☐ Vau Dejës
- ☐ Të tjera. Specifiko _____

Organizata jofitimprurëse ku ju punoni përbën:

- ☐ Qëndrën e kësaj organizate
- ☐ Degë/ Filial e kësaj organizate
- ☐ Të tjera. Specifiko _____

Në cilin nga qytetet e mëposhtme e kryen aktivitetin e saj qendra juaj, në rast se ju jeni filial apo degë:

- ☐ Tiranë
- ☐ Durrës
- ☐ Shkodër
- ☐ Të tjera . Specifiko _____

Sa është numri i punonjësve me kohë të plotë pranë organizatës suaj jofitimprurëse:

- ☐ Deri në 9 punonjës
- ☐ 10 - 49 punonjës
- ☐ 50 - 249 punonjës
- ☐ 250 punonjës e sipër

Sa është numri i punonjësve vullnetarë pranë organizatës suaj jofitimprurëse:

- ☐ Deri në 9 punonjës vullnetarë
- ☐ 10 - 49 punonjës vullnetarë
- ☐ 50 - 249 punonjës vullnetarë
- ☐ 250 punonjës vullnetarë e sipër

Cili është pozicioni juaj pranë kësaj organizate jofitimprurëse:

- ☐ Drejtor
- ☐ Menaxher i përgjithshëm
- ☐ Drejtues projektsh
- ☐ Financier
- ☐ Të tjera. Specifiko _____

Përshkruani saktësisht punën tuaj pranë kësaj organizate jofitimprurëse:

Cili është bilanci financiar i organizatës tuaj jofitimprurëse, gjatë një viti?

- ☐ Më pak se 50 milion lekë
- ☐ 50 milion lekë - 150 milion lekë
- ☐ 151 milion lekë - 250 milion lekë
- ☐ Më shumë se 250 milion lekë

Cili është numri i viteve që kjo OJF kryen aktivitetin? (nga viti i krijimit të saj dhe deri në vitin 2014) _____

A jeni i regjistruar në PADOR?

- ☐ Po (1)
- ☐ Jo (2)

II. Orientimi drejt markës Ky seksion ka për qëllim të identifikojë orientimin drejtë markës në organizatën tuaj. Një markë është një emër, pikturë, simbol (logoja) ose çdo tipar tjetër që identifikon produktin dhe shërbimet e një OJF-je.

A. Dimensioni Perceptimi i Markës

	Mospranim i plotë (1)	Mospranim (2)	Mospranim i pjesshëm (3)	Pranim i pjesshëm (4)	Pranim (5)	Pranim i plotë (6)
1.Marka (logoja, emri) shprehë se çfarë organizata jone realizon dhe vlerat që ajo përfaqëson. (Hankinson, 2001).	•	•	•	•	•	•
2.Kuptimi i qartë se çfarë organizata jone përfaqëson është shumë e rëndësishme për prezantimin e saj në public (Hankinson, 2001).	•	•	•	•	•	•
3.Fuqizimi i markës ne organizaten tone arrihet nga kuptimi i qartë se çfarë marka përfaqëson (Hankinson, 2001).	•	•	•	•	•	•
4.Nuk ka shumë rëndësi nëse punonjësit e organizates sonë nuk besojnë tek marka dhe vlerat që ajo përfaqëson (Hankinson, 2001).	•	•	•	•	•	•
5.Menaxherët nuk kanë nevojë për të komunikuar vlerat e organizatës tonë, nëpërmjet komunikimit personal (Hankinson, 2001).	•	•	•	•	•	•
6.Njohim në detajë se çfarë aktorët tanë të interesit pëlqejnë rreth markës (logo, emër) të organizatës tone (Ewing, dhe Napoli, 2005).	•	•	•	•	•	•
7.Mund të shpjegojmë në mënyrë të arsyeshme idenë unike, kuptimplotë dhe të rëndësishme që marka (logo, emër) e organizatës sonë përfaqëson (Daw dhe Cone, 2011).	•	•	•	•	•	•
8.Frymëzojmë të tjerët që të bashkohen me ne (Daw dhe Cone, 2011).	•	•	•	•	•	•

9.Kordinojmë programe të bazuara në mision, për të përhapur kuptimin e markës (logo, emër) (Daw dhe Cone, 2011).	•	•	•	•	•	•
10.Komunikojmë në terren për të përhapur kuptimin e markës (logo, emër) (Daw dhe Cone, 2011).	•	•	•	•	•	•
11.Zhvillojmë strategji për të përhapur kuptimin e markës (logo, emër) (Daw dhe Cone, 2011).	•	•	•	•	•	•
12.Kuptimi i markës (logo, emër) është integruar në organizatë përmes strukturave të përshtatshme të burimeve njerëzore (Daw dhe Cone, 2011).	•	•	•	•	•	•

Për pohimet e mëposhtme zgjidhni shkallën e pranimi ose mospranimi të lidhur me organizatën tuaj.

B. Dimensioi Komunikimi i Brendshëm dhe i Jashtëm i Markës

	Mospranim i plotë (1)	Mospranim (2)	Mospranim i pjesshëm (3)	Pranim i pjesshëm (4)	Pranim (5)	Pranim i plotë (6)
13.Prezantimi i organizates si një markë (logo, emër) jofitimprurese, ngre ndërgjegjësimin e publikut ndaj saj (Hankinson, 2001).	•	•	•	•	•	•
14.Markimi (logo, emër) i organizatës sonë paraqet mesazhin e saj në mënyrë të qartë (Hankinson, 2001).	•	•	•	•	•	•
15.Ne hartojmë aktivitete marketing për të inkurajuar konsumatorët, për të përdorur produktet apo shërbimet tona (Ewing, dhe Napoli, 2005).	•	•	•	•	•	•
16.Menaxherët janë të vetëdijshëm për të gjitha aktivitetet marketing që përfshijnë markën (logo, emër) (Ewing, dhe Napoli, 2005).	•	•	•	•	•	•
17.Ne hartojmë aktivitete marketing që inkurajojnë furnitorët, shpërndarësit dhe aktorët e tjerë kryesorë të interesit, për të promovuar produktet/ shërbimet tona tek klienti (Ewing, dhe Napoli, 2005).	•	•	•	•	•	•
18.Zhvillojmë programe marketing që dërgojnë mesazhe në mënyrë të qëndrueshme rreth markës (logo, emër) tonë, aktorëve tanë të interesit (Ewing,	•	•	•	•	•	•

dhe Napoli, 2005).						
19.Sigurojmë që kuptimi i markës (logo, emër) është përfaqësuar vazhdimisht në të gjitha aktivitetet marketing të komunikimit (Ewing, dhe Napoli, 2005).	•	•	•	•	•	•
20.Edukojmë dhe shpjegojmë markën (logo, emër), stafit të brendshëm dhe vullnetarëve (Daw dhe Cone, 2011).	•	•	•	•	•	•
21.Stafi dhe vullnetarët ndjehen rregullisht të motivuar nga marka e kësaj organizate (Daw dhe Cone, 2011).	•	•	•	•	•	•
22.Stafi dhe vullnetarët e kësaj organizate ndjehen krenarë dhe pjesë e komunitetit të brendshëm, që ndihmon për të përçuar markën (logo, emër) ndaj audiencës së jashtme (Daw dhe Cone, 2011).	•	•	•	•	•	•
23.Kemi krijuar një identitet unik, verbal dhe vizual, për të reflektuar kuptimin e markës (logo, emër) të organizatës (Daw dhe Cone, 2011).	•	•	•	•	•	•
24.Kemi krijuar lidhjen e mesazhit të duhur, duke përdorur median e duhur, për aktorët e duhur të interesit (Daw dhe Cone, 2011).	•	•	•	•	•	•

C. Dimensioni Vlera Strategjike e Markës

	Mospranim i plotë (1)	Mospranim (2)	Mospranim i pjesshëm (3)	Pranim i pjesshëm (4)	Pranim (5)	Pranim i plotë (6)
25.Mbijetesa afatgjatë si organizatë jofitimprurëse, qëndron në zhvillimin e saj si një markë (logo, emër) (Hankinson, 2001).	•	•	•	•	•	•
26.Markimi (logo, emër) i një organizate jofitimprurëse është me pak i rëndësishëm se i një biznesi fitimprurës (Daw dhe Cone, 2011)(Hankinson, 2001).	•	•	•	•	•	•
27.Marka (logo, emër) e organizatës sonë konsiderohet si një element i rëndësishëm strategjik (Daë dhe Cone, 2011)(Hankinson, 2001).	•	•	•	•	•	•
28.Markimi (logo, emër) i kësaj organizate jofitimprurëse krijon një ndjenjë përkatësie dhe pronësie në mesin e stafit të saj(Hankinson, 2001).	•	•	•	•	•	•
29.Markimi (logo, emër) ndihmon për	•	•	•	•	•	•

të dalluar organizatën tonë jofitimprurëse nga të tjerat në të njëjtin sektorë(Hankinson, 2001).						
30.Fokusohemi në krijimin e një eksperience pozitive të aktorëve tanë të interesit me produktin/ shërbimin tone (Ewing, dhe Napoli, 2005).	•	•	•	•	•	•
31.Kemi të përfshirë një sistem në marrjen e komenteve nga aktorët e interesit (Ewing, dhe Napoli, 2005).	•	•	•	•	•	•
32.Investojmë burime të duhura në përmirësimin e produktit / shërbimit për ti siguruar një vlerë më të mirë aktorëve tanë të interesit(Ewing, dhe Napoli, 2005).	•	•	•	•	•	•
33.Jemi në njohje të vazhduar të nevojave te aktorëve tanë të interesit (Ewing, dhe Napoli, 2005).	•	•	•	•	•	•
34.Qëndrojmë të informuar me kushtet aktuale të tregut (Ewing, dhe Napoli, 2005).	•	•	•	•	•	•
35.Kemi të përfshirë një sistem për të monitoruar perceptimet ndaj markës (logo, emër) të organizatës sonë nga aktorët e interesit (Ewing, dhe Napoli, 2005).	•	•	•	•	•	•
36.Fuqizojmë markën (logo, emër) dhe zgjerojmë në mënyrë të vazhdueshme komunitetin duke angazhuar audienca të reja (Daw dhe Cone, 2011).	•	•	•	•	•	•
37.Mbështesim marrëdhënie që forcojnë arritjen e objektivave e të gjithë partnerëve (Daw dhe Cone, 2011).	•	•	•	•	•	•
38.Kemi krijuar një kulturë të brendshme dhe sistem për të realizuar përpjekje të thjeshta shitjeje për të lidhur njerzit me kuptimin e markës dhe për të siguruar të ardhura shtesë (Daw dhe Cone, 2011).	•	•	•	•	•	•

D. Dimensioni Menaxhimi i Markës

	Mospranim i plotë (1)	Mospranim (2)	Mospranim i pjesshëm (3)	Pranim i pjesshëm (4)	Pranim (5)	Pranim i plotë (6)
39.Menaxherët nuk shpenzojnë kohë të mjaftueshme për të diskutuar çështjen e markimit (logo, emër) me anëtarët e tyre të stafit (Hankinson, 2001).	•	•	•	•	•	•
40.Realizojmë shumë takime dhe	•	•	•	•	•	•

seminare me stafin se si të paraqesim apo të komunikojnë organizatën si një markë (logo, emër)(Hankinson, 2001).						
41.Çdokush është i apasionuar në lidhje me markën (logo, emër) e organizatës tone (Hankinson, 2001).	•	•	•	•	•	•
42.Çdo gjë që realizojmë, orientohet drejt mbështetjes së vlerës të markës (logo, emër) të organizatës tone (Hankinson, 2001).	•	•	•	•	•	•
43.I gjithë stafi punon në një mënyrë që është në përputhje me vlerat e markës (logo, emër) të organizatës tonë jofitimprurëse (Hankinson, 2001).	•	•	•	•	•	•
44.Nuk është e rëndësishme për të monitoruar rregullisht, perceptimet e vlerës së markës (logo, emër) të kësaj organizate nëpërmjet kërkimit(Hankinson, 2001).	•	•	•	•	•	•

Kush është përgjegjës në menaxhimin e markës pranë organizatës suaj:

- ☐ Drejtori
☐ Drejtuesi i projekteve
☐ Menaxheri marketing
☐ Përgjegjës shërbimi
☐ Nuk ka përgjegjës në menaxhimin e markës
☐ Të tjerë. Specifiko _____

III. Pyetjet në lidhje me matjen e performancës. Ky seksion ka për qëllim të mbledhë informacion në lidhje me performancën e organizatës jofitimprurëse.

Për të realizuar veprimtarinë, organizata e juaj jofitimprurëse i siguron të ardhurat nga:

- ☐ Organizata privat ndërkombëtarë
- ☐ Organizata privat kombëtarë
- ☐ Pushteti lokal
- ☐ Pushteti qendrorë
- ☐ Donatorë Ndërkombëtar
- ☐ Të tjera (specifiko) _____

Si matet performance në organizatën tuaj jofitimprurëse?

Çfarë lloj vlerësimi performance ndërmerret pranë kësaj organizate?

- ☐ Rezultate
- ☐ Proçese
- ☐ Inpute

Kush e kryen proçesin e vlerësimit pranë organizatës suaj?

- ☐ Menaxheri i përgjithshëm
- ☐ Drejtuesi i Lartë
- ☐ Ekspertë të jashtëm të vlerësimit
- ☐ Tjetër. Specifiko _____

Në pesë vitet e fundit, cili ka qënë në mënyrë indikative numri i projekteve që keni fituar apo aprovuar:

- ☐ 1 projekte
- ☐ 2 projekte
- ☐ 3 projekte
- ☐ Të tjera. Specifiko _____

Projektet e fituara nga organizata juaj, financohen:

- ☐ Donator të njëjtë
- ☐ Donatorë të ndryshëm

Stafi pranë organizatës suaj ka formim specifik për pozicionin që mban?

- ☐ Po
☐ Jo

Për pohimet e mëposhtme zgjidhni shkallën e pranimi ose mospranimi të lidhur me organizatën tuaj.

	Mospranim i plotë (1)	Mospranim (2)	Mospranim i pjesshëm (3)	Pranim i pjesshëm (4)	Pranim (5)	Pranim i plotë (6)
I shërbejmë aktorëve të interesit më mirë se sa konkurrentët tanë.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kemi aftësi për të arritur objektiva afatshkurtëra/afatgjata.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Duke konsideruar aktorët e interesit të renditur në tabelën e mëposhtme, cili është niveli i raportimit (informimit) ndaj secilit nga ato?

* Përfituesve indirekt, nuk janë as anëtar të organizatës jofitimprurëse dhe nuk janë përfitues i drejtpërdrejtë i shërbimeve të OJF-ve.

	Shume i ulët (1)	I ulët (2)	mesatar (3)	I lartë (4)	Shume i lartë (5)
1. Anëtarët	☐	☐	☐	☐	☐
2.Klientët	☐	☐	☐	☐	☐
3.Përfitues indirekt*	☐	☐	☐	☐	☐
4.Donatorë	☐	☐	☐	☐	☐
5.Qeveria	☐	☐	☐	☐	☐
6.Publiku i gjërë	☐	☐	☐	☐	☐
7.Media	☐	☐	☐	☐	☐
8.Punonjësit	☐	☐	☐	☐	☐
9.Partnerët	☐	☐	☐	☐	☐

Cili është niveli i raportimit (informimit) që siguron OJF-ja e juaj në lidhje me elementët e mëposhtëm ndaj këtyre aktorëve të interesit?

	Burimet Financiare			Aktivitetit të Vullnetarizmit			Kapitali i Reputacionit-Imazhit		
	Nuk raporton tek ky aktor	Raporton me kërkesën e këtij aktori	Raportim i vazhduar ndaj këtij aktori	Nuk raporton tek ky aktor	Raporton me kërkesën e këtij aktori	Raportim i vazhduar ndaj këtij aktori	Nuk raporton tek ky aktor	Raporton me kërkesën e këtij aktori	Raportim i vazhduar ndaj këtij aktori
1. Anëtarët	•	•	•	•	•	•	•	•	•
2.Klientët	•	•	•	•	•	•	•	•	•
3.Përfitues indirekt	•	•	•	•	•	•	•	•	•
4.Donatorë	•	•	•	•	•	•	•	•	•
5.Qeveria	•	•	•	•	•	•	•	•	•
6.Publiku i gjërë	•	•	•	•	•	•	•	•	•
7.Media	•	•	•	•	•	•	•	•	•
8.Punonjësit	•	•	•	•	•	•	•	•	•
9.Partnerët	•	•	•	•	•	•	•	•	•

Cili është niveli i raportimit (informimit) që siguron OJF-ja e juaj në lidhje me elementët e mëposhtëm ndaj këtyre aktorëve të interesit?

	Të mirat dhe shërbimet			Kapitali social-efektet mbi komunitetin			Impakti i politikave mbështetëse të OJF-së-Lobimi (Sensibilizim)		
	Nuk raporton tek ky aktor	Raporton me kërkesën e këtij aktori	Raportim i vazhduar ndaj këtij aktori	Nuk raporton tek ky aktor (1)	Raporton me kërkesën e këtij aktori (2)	Raportim i vazhduar ndaj këtij aktori (3)	Nuk raporton tek ky aktor (1)	Raporton me kërkesën e këtij aktori (2)	Raportim i vazhduar ndaj këtij aktori (3)
1. Anëtarët	•	•	•	•	•	•	•	•	•
2.Klientët	•	•	•	•	•	•	•	•	•
3.Përfitues indirekt	•	•	•	•	•	•	•	•	•
4.Donatorë	•	•	•	•	•	•	•	•	•
5.Qeveria	•	•	•	•	•	•	•	•	•
6.Publiku i gjërë	•	•	•	•	•	•	•	•	•
7.Media	•	•	•	•	•	•	•	•	•
8.Punonjësit	•	•	•	•	•	•	•	•	•
9.Partnerët	•	•	•	•	•	•	•	•	•

Cili është niveli i raportimit (informimit) që siguron OJF-ja e juaj në lidhje me elementët mëposhtëm ndaj këtyre aktorëve të interesit?

	Përgjegjshmëria ligjore			Përmbushjen e Misionit			Përgjegjësia etike		
	Nuk raporton tek ky aktor (1)	Raporton me kërkesën e këtij aktori (2)	Raportim i vazhduar ndaj këtij aktori (3)	Nuk raporton tek ky aktor (1)	Raporton me kërkesën e këtij aktori (2)	Raportim i vazhduar ndaj këtij aktori (3)	Nuk raporton tek ky aktor (1)	Raporton me kërkesën e këtij aktori (2)	Raportim i vazhduar ndaj këtij aktori (3)
1. Anëtarët	•	•	•	•	•	•	•	•	•
2.Klientët	•	•	•	•	•	•	•	•	•
3.Përfitues indirekt	•	•	•	•	•	•	•	•	•
4.Donatorë	•	•	•	•	•	•	•	•	•
5.Qeveria	•	•	•	•	•	•	•	•	•

6.Publiku i gjërë	•	•	•	•	•	•	•	•	•
7.Media	•	•	•	•	•	•	•	•	•
8.Punonjësit	•	•	•	•	•	•	•	•	•
9.Partnerët	•	•	•	•	•	•	•	•	•

Shumë faleminderit për bashkëpunimin tuaj dhe kohën e harxhuar për plotësimin e këtij pyetesori!

Apendiks II: Burimet e pohimeve të përdorur në ndërtimin e pyetjeve të pyetësorit në seksionin dy.

Pohimet e siguruara nga studimi i Hankinson, (2001) janë përdorur për të matur orientimin drejtë markës për OJF-të që operojnë në Qarkun Shkodër. Pohimet e siguruar nga kjo autore dhe të përdorura në pyetësorin e këtij punimi, janë dimensionin A “kuptimi i markës”, pohimet nga numër 1 deri në 5, për dimensionin B “komunikimi i markës” pohimet 1 dhe 2, për dimensionin C “përdorimi strategjik i markës” pohimet nga 1 deri në 5, dimensionin D “menaxhimi i markës” për pohimet nga 1 deri tek 6.

Pohimet e siguruara nga studimi i Ewing and Napoli, 2005 janë përdorur për të matur orientimin drejtë markës për OJF-të që operojnë në Qarkun Shkodër. Pohimet e marrë nga këto autorë dhe të përdorura në pyetësorin e këtij punimi, janë dimensionin A “kuptimi i markës”, pohimet me numër 6, për dimensionin B “komunikimi i markës” pohimet 3 dhe 7, për dimensionin C “përdorimi strategjik i markës” pohimet nga 6 deri 11.

Pohimet e siguruara nga studimi i Daw dhe Cone, 2011 janë përdorur për të matur orientimin drejtë markës për OJF-të që operojnë në Qarkun Shkodër. Pohimet e marrë nga këto autorë dhe të përdorura në pyetësorin e këtij punimi, janë dimensionin A “kuptimi i markës”, pohimet nga numër 7 deri në 12, për dimensionin B “komunikimi i markës” pohimet 8 dhe 12, për dimensionin C “përdorimi strategjik i markës” pohimet nga 12 deri 14.

Apendiks III: Analiza e punës sipas pozicionit pranë organizatës.

Drejtori

Drejtori apo kryetari i shoqatës, drejton dhe koordinon të gjithë aktivitetet e shoqatës, raportoje tek donatorët, perfaqëson atë në takime të ndryshme kombëtare e ndërkombëtare. Ai gjithashtu programon punën, idetë, projektet, gjetjet dhe bashkëpunimet me partnerët e ndryshëm brenda dhe jashtë Shqipërisë. Kombinon stafin me misionin e organizatës. Drejton aktivitete të tilla si , menaxhimi i projekteve, shkrimi i projekteve, marrëdhënia me publikun, pjesëmarrja në panairë, lidhje marveshje me klientin, sigurim i dizenjos etj. Drejton bizneset sociale.

Financieri

Realizon raportet financiare, faturat, pagat, taksat, etj. Menaxhon aspektin financiar të veprimtarisë të OJF-së, nën mbikqyrjen e drejtorit ekzekutivë. Përllogaritë dhe raporton të ardhurat, shpenzimet dhe investimet.

Menaxheri i përgjithshëm

Merret me menaxhimin e projekteve dhe zgjidh problemet e organizatës nëse ka. Ai gjithashtu programon punën, idetë, projektet, gjetjet dhe bashkëpunon me partnerë të ndryshëm brenda dhe jashtë Shqipërisë.

Drejtues/ koordinator projektesh

Asiston në formulimin e projekt-propozimeve, zbatojnë në terren udhëzimet e menaxherit të përgjithshëm, formuloj raportet për donatorin, jam pika e parë kontaktit me marrëdhëniet me organizata të tjera apo individë të interesuar në punën tonë. Ai gjithashtu është përgjegjës për koordinimin e procesit të përgjithshëm të menaxhimit të situatave dhe monitorimin e cilësisë së shërbimeve sociale të ofruara. Ai është përgjegjës për caktimin e punonjësve dhe menaxhimin të ngarkesës së punës së punonjësve. Ai ofron mbështetje profesionale, monitoron dhe kontrollon përmbushjen e detyrave si agjent i shërbimeve sociale përkatëse në çdo fazë të procesit të menaxhimit të punës. Drejtues projektësh është aktivistë për lobim, merret me marrëdhënien me publikun, me median, fushata të ndryshme, etj. Implementon dhe koordinon projekte. Kryen shumë funksione brenda organizatës, menaxher, drejtues, financiar, etj.

Përshkrimi i punës brenda këtyre pozicioneve punë pranë një OJF-je është realizuar duke analizuar përgjigjet e dhënë nga përgjigjdhënësit në lidhje me pyetjen: “Përshkruani saktësisht punën tuaj pranë kësaj organizate jofitimprurëse”. Nga përshkrimet e siguruara evidentohet qartë se disa pozicione pune nuk e kanë të qartë ndarjen e detyrave dhe ka raste si tek shprehja e siguruar nga një përgjigjdhënësi që:

“Ka raste që mund të kryej shumë funksione brenda organizatës si menaxher, drejtues, financiar, etj”. Kjo është tipike për organizatat jofitimprurëse.

Apendiks IV. Statistika Përshkruese

Tabela1. Statistika përshkruese në lidhje me pohimet e orientimit drejtë markës.

	Minimum	Maksimum	Mesataria	Deviacioni standart
A.2.Kuptimi i qartë se çfarë organizata jone përfaqëson është shumë e rëndësishme për prezantimin e saj në publik.	2	6	5.53	.858
C30.Markimi (logo, emër) ndihmon për të dalluar organizatën tonë jofitimprurëse nga të tjerat në të njëjtin sektorë.	3	6	5.47	.837
C31.Fokusoheimi në krijimin e një eksperience pozitive të aktorëve tanë të interesit me produktin/ shërbimin tonë.	2	6	5.37	.951
C34.Jemi në njohje të vazhduar të nevojave të aktorëve tanë të interesit.	4	6	5.36	.714
C33.Investojmë burime të duhura në përmirësimin e produktit / shërbimit për ti siguruar një vlerë më të mirë aktorëve tanë të interesit.	3	6	5.34	.710
C35.Qëndrojmë të informuar me kushtet aktuale të tregut.	1	6	5.32	.942
D44.I gjithë stafi punon në një mënyrë që është në përputhje me vlerat e markës (logo, emër) të organizatës tonë jofitimprurëse.	4	6	5.31	.702
C38.Mbështesim marrëdhënie që forcojnë arritjen e objektivave të gjithë partnerëve.	1	6	5.28	.889
A1.Marka (logoja, emri) shprehë se çfarë organizata jone realizon dhe vlerat që ajo përfaqëson.	1	6	5.27	.920
B14.Markimi (logo, emër) i organizatës sonë paraqet mesazhin e saj në mënyrë të qartë.	3	6	5.24	.839
B19.Sigurojmë që kuptimi i markës (logo, emër) është përfaqësuar vazhdimisht në të gjitha aktivitetet marketing të komunikimit.	1	6	5.21	1.098

C28.Marka (logo, emër) e organizatës sonë konsiderohet si një element i rendesishëm strategjik.	3	6	5.19	.778
A7.Mund të shpjegojmë në mënyrë të arsyeshme idenë unike, kuptimplotë dhe të rëndësishme që marka (logo, emër) e organizatës sonë përfaqëson.	2	6	5.17	.997
B22.Stafi dhe vullnetarët e kësaj organizate ndjehen krenarë dhe pjesë e komunitetit të brendshëm, që ndihmon për të përçuar markën (logo, emër) ndaj audiencës së jashtme.	3	6	5.07	.929
D43.Çdo gjë që realizojmë, orientohet drejt mbështetjes së vlerës të markës (logo, emër) të organizatës tonë.	2	6	5.07	.851
B20.Edukojmë dhe shpjegojmë markën (logo, emër), stafit të brendshëm dhe vullnetarëve.	3	6	5.05	.901
A3.Fuqizimi i markës ne organizaten tone arrihet nga kuptimi i qartë se çfarë marka përfaqëson	1	6	5.03	1.192
A12.Kuptimi i markës (logo, emër) është integruar në organizatë përmes strukturave të përshtatshme të burimeve njerëzore.	2	6	5.02	.976
C26.Mbijetesa afatgjatë si organizatë jofitimprurëse, qëndron në zhvillimin e sajë si një markë (logo, emër).	1	6	5.02	1.424
B21.Stafi dhe vullnetarët ndjehen rregullisht të motivuar nga marka e kësaj organizate.	3	6	5.00	.912
B24.Kemi krijuar një identitet unik, verbal dhe vizual, për të reflektuar kuptimin e markës (logo, emër) të organizatës.	1	6	5.00	1.037
B16.Menaxherët janë të vetëdijshëm për të gjitha aktivitetet marketing që përfshijnë markën (logo, emër).	1	6	4.95	1.169
B13.Prezantimi i organizates si një markë (logo, emër) jofitimprurëse, ngre ndërgjegjësimin e publikut ndaj saj.	2	6	4.93	1.000

C29.Markimi (logo, emër) i kësaj organizate jofitimprurëse krijon një ndjenjë përkatësie dhe pronësie në mesin e stafit të saj.	1	6	4.91	1.042
A8.Frymëzime të tjerët që të bashkohen me ne.	1	6	4.90	1.220
C37.Fuqizime markën (logo, emër) dhe zgjerime në mënyrë të vazhdueshme komunitetin duke angazhuar audiencën të reja.	2	6	4.84	.946
D42.Çdokush është i apasionuar në lidhje me markën (logo, emër) e organizatës tonë.	3	6	4.79	.785
A9.Kordinime programe të bazuara në mision, për të përhapur kuptimin e markës (logo, emër).	2	6	4.78	1.198
A10.Komunikime në terren për të përhapur kuptimin e markës (logo, emër).	1	6	4.74	1.181
C39.Kemi krijuar një kulturë të brendshme dhe sisteme për të realizuar përpjekje të thjeshta shitjeje për të lidhur njerzit me kuptimin e markës dhe për të siguruar të ardhura shtesë.	1	6	4.70	1.111
B25.Kemi krijuar lidhjen e mesazhit të duhur, duke përdorur median e duhur, për aktorët e duhur të interesit.	1	6	4.67	1.222
A11.Zhvillime strategji për të përhapur kuptimin e markës (logo, emër).	1	6	4.66	1.261
B18.Zhvillime programe marketing që dërgojnë mesazhe në mënyrë të qëndrueshme rreth markës (logo, emër) tonë, aktorëve tanë të interesit.	1	6	4.60	1.329
A6.Njohim në detaje se çfarë aktorët tanë të interesit pëlqejnë rreth markës (logo, emër) të organizatës tonë.	1	6	4.59	1.222
B15.Ne hartojmë aktivitete marketing për të inkurajuar konsumatorët, për të përdorur produktet apo shërbimet tona.	1	6	4.52	1.225

D41.Realizojmë shumë takime dhe seminare me stafin se si të paraqesim apo të komunikojnë organizatën si një markë (logo, emër).	2	6	4.52	1.041
B17.Ne hartojmë aktivitete marketing që inkurajojnë furnitorët, shpërndarësit dhe aktorët e tjerë kryesorë të interesit, për të promovuar produktet/ shërbimet tona tek klienti.	1	6	4.50	1.409
C32.Kemi të përfshirë një sistem në marrjen e komenteve nga aktorët e interesit.	2	6	4.36	1.015
C36.Kemi të përfshirë një sistem për të monitoruar perceptimet ndaj markës (logo, emër) të organizatës sonë nga aktorët e interesit.	1	6	4.24	1.008
D40.Menaxherët nuk shpenzojnë kohë të mjaftueshme për të diskutuar çështjen e markimit (logo, emër) me anëtarët e tyre të stafit.	1	6	3.52	1.239
D45.Nuk është e rëndësishme për të monitoruar rregullisht, perceptimet e vlerës së markës (logo, emër) të kësaj organizate nëpërmjet kërimit.	1	6	2.93	1.545
C27.Markimi (logo, emër) i një organizate jofitimprurëse është me pak i rëndësishëm se i një biznesi fitimprurës.	1	6	2.60	1.686
A4.Nuk ka shumë rëndësi nëse punonjësit e organizates sonë nuk besojnë tek marka dhe vlerat që ajo përfaqëson.	1	6	2.02	1.483
A5.Menaxherët nuk kanë nevojë për të komunikuar vlerat e organizatës tonë, nëpërmjet komunikimit personal.	1	5	1.97	1.167

Apendiks V: Mbrojtia e Emblemës të Kryqit të Kuq Shqiptarë

Bazuar në ligjin numër 7865, të datës 29.9.1994 “ Për mbrojtjen e emblemës dhe të emrit të Kryqit të Kuq”, Kuvendi Popullor i Republikës Së Shqipërisë ka vendosur:

Neni 1; Emblema e Kryqit të Kuq formohet nga katër krahë me gjatësi të njëjtë dhe ngjyrë të kuqe mbi një sfond të bardhë.

Neni 2; Emblema e Kryqit të Kuq përdoret si shenjë treguese dhe shenjë mbrojtëse në përputhje me konventat e Gjenevës, protokollet shtesë dhe me këtë ligj.

Neni 3; Kryqi i Kuq Shqiptar përdor në çdo kohë emblemën dhe emrin e Kryqit të Kuq për veprimtaritë e tij në përputhje me parimet themelore të Lëvizjes Ndërkombëtare të Kryqit të Kuq dhe të Gjysmëhënës së Kuqe, si dhe të legjislacionit të vendit.

Neni 4; Organizmat ndërkombëtare të Kryqit të Kuq dhe personeli i tyre i njohur me ligjet ndërkombëtare, janë të autorizuar të përdorin në çdo kohë emblemën dhe emrin e Kryqit të Kuq.

Neni 5; Në raste të veçanta dhe me autorizimin e Kryqit të Kuq Shqiptar, në kohë paqe, mund të përdoret emblema e Kryqit të Kuq për të shënuar mjetet e përdorura si ambulancë, si dhe për të shënuar vendet e ndihmës së parë, të cilat u rezervohen falas dhe në mënyrë të paanshme të plagosurve e të sëmurëve. .

Neni 6; Me autorizimin e Këshillit të Ministrave ose të organeve e institucioneve të vendosura prej tij, emblema e Kryqit të Kuq mund të përdoret për të shënuar në kohë lufte personelin dhe materialet e mbrojtura nga Konventa e Gjenevës dhe protokollet shtesë, që janë:

- 1) ndërtesat, instalimet, materiali sanitar, mjetet e transportit dhe personeli i shërbimit shëndetësor të ushtrisë;
- 2) përfaqësuesit e feve;
- 3) zonat dhe lokalitetet shëndetësore, të sigurimit dhe zonat neutrale;
- 4) spitalet civile dhe personeli i tyre;
- 5) njësitë sanitare, mjetet e transportit dhe personeli civil i tyre;
- 6) shoqatat kombëtare të Kryqit të Kuq, shoqata të tjera kombëtare të ndihmës vullnetare, personeli dhe materialet e tyre të shërbimit sanitar.

Neni 7; Përdorimi i emblemës dhe i emrit të Kryqit të Kuq nga persona fizikë e juridikë në kundërshtim me mënyrën e përcaktuar në këtë ligj, cilido që të jetë qëllimi, është kundërvajtje administrative dhe dënohet me gjobë nga 1000 deri 10000 lekë.

Neni 8; Në rastet e parashikuara në nenin 7, punonjësit e Kryqit të Kuq shqiptar mbajnë procesverbalin e konstatimit të kundërvajtjes administrative dhe ia dërgojnë për gjykim seksionit të shëndetësisë sipas ligjit "Mbi kundërvajtjet administrative".

Neni 9; Neni 4, 7 dhe 8 të këtij ligji janë të zbatueshme edhe për emblemën e Gjysmëhënës së Kuqe mbi një sfond të bardhë dhe për emrin e Gjysmëhënës së Kuqe

Apendiks VI. Literatura e Modelit Konceptual

Tabela 2 Shqyrtimi i literaturës të Modelit Konceptual

Autorët	Matia e orinetimit drejtë markës dhe performancës
Hankinson, P., (2001) “Brand Orientation in the Top 500 Fundraising Charities in the UK”	Krijimi i një market të fortë. Orientimi drejtë markës në sektorin jofitimprurës. Përbushja në mënyrë të suksesshme të objektivave të organizatës. Kulturë organizative përfshirëse.
Wing, E dhe Napoli, J.,(2005) “Developing and Validating a Multidimensional Nonprofit Brand Orientation Scale”	Arritja e objektivave afatshkurtëra. Orientimi drejtë markës dhe performance. Arritja e objektivave afatgjatë.
Urban Institute and The Center for What Works., (2006) “Building a Common Outcome Framework to Measure Nonprofit Performance”	Identifikimin i rezultateve dhe të treguesve. Matia e performancës.
Candler, G dhe Dumont, G., (2010) “A Non-profit Accountability Framework”	Një strukturë llogaridhënia gjithëpërfshirëse e përbërë nga 90-qeliza. “Struktura e rezultateve të përbashkëta për të matur performancën e organizatave jofitimprurëse”
1. <i>Cutt, J., (1982)</i> “Accountability, Efficiency, and the ‘Bottom Line,’ in Nonprofit Organizations”.	
2. <i>Broën, D dhe Moore,M., (2001)</i> “Accountability, Strategy, and International Non-governmental Organizations”	
3. <i>Kearns, K., (1994) dhe (1996)</i> “Managing for Accountability”	
Napoli, J., (2006) “The Impact of Nonprofit Brand Orientation on Organisational Performance”	Dy matësit subjektiv të performancës.

Abstrakt

Pavarsisht vende të zhvilluara apo në zhvillim, gjatë dekadave të fundit bota ka përjetuar një ekspansion të papritur të sektorit jofitimprurës. Kjo ndodhi sepse sektori jofitimprurës është shumë i rëndësishëm për jetën e një vendi dhe gjithashtu si rezultat i ndryshimeve të shpejta në kushtet mjedisore. Kjo rritje në numrin e organizatave jofitimprurëse nuk është shoqëruar me rritjen në disponueshmërinë e burimeve njerëzore dhe financiare. Kjo ka çuar në rritjen e konkurrencës midis organizatave jofitimprurëse, duke bërë të rëndësishme krijimin e një identiteti i fortë marke, imazhi dhe personaliteti në mënyrë për të diferencuar veten e tyre në sektorin jofitimprurës në rritje.

Qëllimi i këtij studimi është të vlerësoi nëse organizatat jofitimprurëse që kryejnë aktivitetin në Qarkun Shkodër janë të orientura drejtë markës dhe nëse kjo ndikon në performancën e tyre.

Të dhënat për të realizuar këtë studim janë siguruar nga një literaturë kontemporane. Gjithashtu janë siguruar nga burimet primare, duke përdorur kërkimi sasiorë nëpërmjet pyetësorit dhe kërkimit cilësorë nëpërmjet intervistave në thellësi me menaxherët e OJF-ve të Qarkut Shkodër dhe krijimit të një rasti studimorë për Kryqin e Kuq Shqiptarë.

Gjetjet e këtij studimi tregojnë se organizatat e suksesshme jofitimprurëse kanë tendencë të jenë të orientuara drejtë markës.

Fjalët kyçe: *Organizatat Jofitimprurëse, Orientimi Drejtë Markës, Performanca, Konkurrenca.*

Abstract

Regardless developed or in developing countries, the world has experienced a sudden expansion of the Nonprofit sector in recent decades. This happen because the nonprofit sector is very important for the whole scheme of a country life and the rapid changes in environmental conditions. The increase in the number of these nonprofit organizations has not been accompanied by an equal growth in the availability of human and financial resources. This has led to an increase in competition between nonprofit organizations and as a result it is important to build strong brand identity, image and personality in order to differentiate themselves in the growing nonprofit sector.

The purpose of this study is to evaluate whether nonprofit organizations that operate in Shkodra region are brand oriented, and whether this affects their performance.

The data to conduct this paper were collected from the contemporary literature in this field. Also are provided from primary data, using quantitative research through questioner and qualitative research through depth interviewees with managers of nonprofit organizations that operate in Region of Shkoder, and creating a case study about Red Cross Albania.

The findings of this study show that successful nonprofit organizations tend to be more brand oriented.

Keywords: *Non-Profit Organizations, Brand Orientation, Performance, Competition.*