

UNIVERSITETI I PRISHTINËS “HASAN PRISHTINA”  
FAKULTETI I FILOLOGJISË

MA Gëzim Qerimi

**ANALIZË E KOMUNIKIMIT ORGANIZATIV NË  
HEKURUDHAT E KOSOVËS**

PUNIMI I DOKTORATËS

Mentori:

Prof.asoc. Milazim Krasniqi PhD

Prishtinë, 2019

UNIVERSITY OF PRISHTINA "HASAN PRISHTINA"

FACULTY OF PHILOLOGY

MA Gëzim Qerimi

**ANALYSIS ON ORGANIZATIONAL COMMUNICATION  
IN KOSOVO RAILWAYS**

DOCTORAL THESIS

Mentor:

Prof.asoc. Milazim Krasniqi PhD

Prishtina, 2019

## **Rezymeja e punimit të doktoratës**

Punimi i doktoratës me temë “Analizë e komunikimit organizativ në hekurudhat e Kosovës” është një analizë e hollësishme e rezultateve nga puna empirike si dhe nxjerr përfundime e rekomandime, të cilat mund të shërbejnë si udhërrëfyes për një komunikim të efektshëm organizativ në ndërmarrjet dhe institucionet e ndryshme të Kosovës.

Qëllimi i këtij studimi është analiza e komunikimit organizativ në hekurudhat e Kosovës. Për realizimin e këtij studimi doktrate është përdorë një metodologji e përzier e hulumtimit, duke shfrytëzuar metoda të ndryshme si: ajo e analizës së përmbajtjes, metoda e sintezës, metoda e abstraksionit, metoda e konkretizimit, metoda e gjeneralisimit, metoda induktive, metoda deduktive, metoda komparative (e krahasimit), metoda historike, metoda statistikore, metoda e studimit të rasteve dhe metoda deskriptive (përshkruese). Për analizën e të dhënave kuantitative, përmes mostrimit të rastësishëm është zgjedhur mostra e studimit prej 312 respodentëve në ndërmarrjet hekurudhore në Kosovë, ndërmarrjeve publike, Trainkos e Infracos dhe ndërmarrjes private, Railtrans. Pyetëtori u dizajnuar duke u bazuar në instrumentin ‘Communication Satisfation Questionnaire’ (CSQ) që u zhvillua nga Downs dhe Hazen si orvatje për të zbuluar komunikimin organizativ në punë, por i cili është përshtatur për rrethanat dhe realitetin specifik të organizatave që funksionojnë në Kosovë. CSQ është një ndër instrumentet më të përdorura në studimet e komunikimit organizativ dhe ai përfshin drejtimin e rrjedhës së informacionit, komunikimin formal dhe joformal brenda organizatës dhe marrëdhënien e anëtarëve me organizatën.

Punimi mëton që përmes hulumtimit empirik dhe marrjes së të dhënave nga dora e parë, të kuptohet rëndësia e komunikimit organizativ dhe vëmendja që i kushtohet kësaj dukurie nga njerëzit që merren çdo ditë me të. Përmes të gjeturave dhe rekomandimeve, në kuadër të përfundimit të këtij punimi, konkludohen tri çështje kryesore: 1) Nuk kuptohet sa duhet rëndësia e komunikimit organizativ dhe ka mungesë të theksuar të arsimimit dhe trajnimit të personave (menaxherëve dhe punonjësve) nëpër organizata në lidhje me komunikimin e brendshëm organizativ; 2) Nxjerrja e një modeli të aplikueshëm dhe efikas të komunikimit organizativ që do të mund të përdoret edhe në ndërmarrjet apo organizatat (institucionet) e tjera publike dhe ato

private; dhe 3) Përmes të dhënave të faktuara, rekomandohet që të themelohet një Institucion Kombëtar që do të merrej me ofrimin e trajnimeve dhe arsimimit joformal për komunikimin dhe rëndësinë e tij, me theks të veçantë, komunikimin organizativ.

Po ashtu, ky punim do të jetë në interes për shumë studiues në fushën e Shkencave të Komunikimit dhe të Gazetarisë, si dhe të Menaxhimit Organizativ, qoftë në aspektin teorik, po ashtu edhe në atë praktik. Duke pasur parasysh faktin se komunikimi i brendshëm efektiv është shumë i rëndësishëm për funksionimin e një organizate, si dhe që raportet përbrenda strukturës organizative të jenë mirëfilli funksionale, nga rezultatet e këtij punimi do të jetë më e lehtë realizimi dhe menaxhimi më i mirë i komunikimit organizativ.

Punimi është një sintezë mes trajtimit, në njërën anë, të vetë komunikimit si proces përbrenda organizatave hekurudhore në Kosovë, të cilat janë rast studimi dhe të vetë rolit të hekurudhave si medium, në anën tjetër. Duke e ditur rolin dhe rëndësinë e hekurudhës në zhvillimin e shoqërisë njerëzore, njeriu ka pasur një lloj simbioze me hekurudhën. Kjo është një prej arsyeve që teoricienë të shumtë janë munduar ta paraqesin hekurudhën si medium. Nuk duhet harruar as fakti se për shkak të rëndësisë së hekurudhës, janë miratuar norma të shumta mbi funksionimin e hekurudhave, si dhe janë themeluar shumë mekanizma e ndërmarrje për të lehtësuar dhe për të përmirësuar funksionimin e këtij mjete transportues të njerëzve, të mallrave dhe të gjësendeve të tjera.

Ky punim ndahet në tri pjesë dhe përbëhet nga gjashtë kapituj. Në pjesën e parë, konkretisht, në kapitullin e parë, analizohet aspekti teorik i komunikimit, i organizimit dhe i organizatës, ku përmenden nocionet themelore të këtyre koncepteve. Gjithashtu, në këtë pjesë paraqiten edhe teori të shumta që kanë të bëjnë me funksionimin e organizatave. Ndërsa, në kapitullin e dytë analizohet sfondi teorik i komunikimit organizativ, ku fillimisht flitet për historikun e komunikimit organizativ, më pas trajtohen perspektivat teorike mbi komunikimin organizativ: ajo tradicionale, interpretuese si dhe perspektiva kritike. Në këtë kapitull, po ashtu trajtohet edhe struktura e komunikimit organizativ, pasi që kjo e fundit është tema bosht e këtij punimi. Veçmas, janë trajtuar komunikimi formal (drejtimet e këtij komunikimi: nga lart-poshtë, poshtë-lart, horizontal dhe diagonal) dhe komunikimi joformal. Janë marrë në konsideratë edhe funksionet primare e sekondare të komunikimit organizativ dhe është analizuar edhe udhëheqja

në organizatë, komunikimi menaxherial dhe marrëdhënia lider-staf, pa e harruar edhe mënyrën si komunikohen vendimmarrjet në organizata.

Në pjesën e dytë të punimit të doktoratës, përkatësisht në kapitullin e tretë, trajtohet hekurudha si medium dhe si funksion në shërbim të njeriut, ku përmes funksionalizmit si teori e drejtim, mundohet të tregohet roli dhe funksioni i hekurudhës në shoqëri. Funksionalizmi në këtë kapitull trajtohet edhe për nga këndvështrimi ideologjik, gjë që për pasojë ka sjellë edhe marksizmin. Në këtë kapitull, analizohet edhe roli i hekurudhës në ndikimin e zhvillimit të shoqërisë, duke përmendur momentet më të rëndësishme në historinë e hekurudhave. Një pjesë e veçantë në këtë kapitull i është kushtuar edhe hekurudhave në Kosovë, për të kaluar fokusin në kontekstin tonë. Në këtë kontekst flitet se si filluan hekurudhat në Kosovë, si u zgjerua rrjeti hekurudhor në vendin tonë nëpër periudha të ndryshme kohore dhe po ashtu tregohet për hekurudhat në Kosovë në kohën e pasluftës dhe të kohës së pavarësisë. Po ashtu, në fund të këtij kapitulli, hekurudha në Kosovë vështrohet edhe nga aspekti socio-kulturor.

Në kapitullin e katërt, që i përket pjesës së dytë të këtij punimi, janë analizuar dhe trajtuar ndërmarrjet publike në Republikën e Kosovës dhe hekurudhat si pjesë të saj. Në këtë kapitull tregohet se si qeveria, respektivisht Ministria e Zhvillimit Ekonomik, i udhëheq si pronare ndërmarrjet publike. Më pas, hidhet vështrimi mbi ndërmarrjet hekurudhore si ndërmarrje publike. Flitet konkretisht për kompaninë hekurudhore Infracos, për strukturën organizative, për komunikimin dhe për mënyrën e vendimmarrjes në këtë organizatë. Si organizatë e dytë, e cila është edhe rast studimi i këtij punimi, trajtohet organizata Trainkos. Analizohet struktura e saj organizative, mënyra se si komunikohet dhe si bëhet vendimmarrja në këtë organizatë. Gjithashtu, në fund të këtij kapitulli, bëhet edhe një vështrim për organizatën e tretë, që po ashtu është rast studimi i këtij punimi doktorate, kompania private, Railtrans.

Në pjesën e tretë, e cila është pjesa thelbësore e këtij punimi, analizohen të dhënat e hulumtimit empirik, në kapitullin e pestë flitet për metodologjinë e hulumtimit empirik, për interpretimin e të dhënave nga ky hulumtim, si dhe analizohen në detaje pjesët e pyetësorit duke filluar nga komunikimi i brendshëm organizativ, për të vazhduar me pjesën e komunikimit të brendshëm organizativ (poshtë-lart). Më tej analizohet komunikimi i brendshëm organizativ (lart-poshtë), më pas komunikimi i brendshëm organizativ (komunikimi joformal) dhe komunikimi i brendshëm organizativ (komunikimi horizontal). Në fund të kapitullit të pestë analizohet edhe

komunikimi menaxherial, ku i kushtohet vëmendje arsimimit joformal mbi komunikimin nga ana e menaxherëve dhe punonjësve.

Në kapitullin e gjashtë, i cili është edhe kapitulli i fundit i këtij punimi doktrate, parashtrohen përfundimet dhe rekomandimet e dala nga analiza e të dhënave nga hulumtimi empirik.

Fjalët kyçe: Infrakos, kompanitë hekurudhore, komunikimi formal, komunikimi horizontal, komunikimi joformal, komunikimi lart-poshtë, komunikimi menaxherial, komunikimi organizativ, komunikimi poshtë-lart, menaxhimi, punonjësit, Railtrans, revolucioni medial; Trainkos.

## **Resume of doctoral thesis**

The PhD thesis on "Analysis of organizational communication in Kosovo Railways" is a detailed analysis of the results of empirical work and draws conclusions and recommendations that can serve as a guide for effective organizational communication in enterprises and institutions different of Kosovo.

The purpose of this study is the analysis of organizational communication in Kosovo's railways. For the realization of this PhD study, a mixed research methodology was used such as content analysis, synthesis method, abstraction method, concretization method, generalization method, inductive method, deductive method, comparative method, historical method, statistical method, case study method, and descriptive method. For the quantitative data analysis, random sampling was selected as a sample of 312 respondents in the railway enterprises in Kosovo, public enterprises, Trainkos and Infracos and the private company, Railtrans. The questionnaire was designed based on the Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) that was developed by Downs and Hazen as an attempt to detect organizational communication at work but adapted to the specific circumstances and reality of organizations operating in Kosovo. CSQ is one of the most used instruments in organizational communication studies and it involves the flow of information flow, formal and informal communication within the organization and the relationship of members to the organization.

The paper seeks to understand the importance of organizational communication and the attention paid to this phenomenon by the people who deal with it every day through empirical research and the acquisition of first-hand data. Through the findings and recommendations, within the scope of this paper, two main issues are concluded: 1) The importance of organizational communication is not sufficiently understood and there is a significant lack of education and training of persons (managers and employees) in organizations in relation to internal organizational communication; and 2) Through factual data, it is recommended to establish a National Institution that will be engaged in providing non-formal training and informal education for its communication and importance, with an emphasis on organizational communication.

Also, this paper will be of interest to many scholars in the field of Communication and Journalism Sciences as well as Organizational Management, both theoretically and practically. Given the fact that effective internal communication is very important for an organization to function and that reports within the organizational structure are functional, the results of this paper will be easier to realize and better manage communication organization.

The paper is a synthesis between the handling of communication itself as a process within the railway organizations in Kosovo, which have been a case study on the one hand and the role of the railways as a medium on the other. Knowing the role and importance of the railroad in the development of human society, man has had a kind of symbiosis with the railroad. This is one of the reasons why many theorists have tried to present the railway as a medium. It should also be remembered that due to the importance of the railway, numerous norms have been adopted on the functioning of the railways, and many of the mechanisms of the enterprise have been established to facilitate and improve the operation of this means of transport of people and goods and other things.

This paper is divided into three parts and consists of six chapters. In the first part, concretely, in the first chapter, the theoretical aspect of communication, organization and organization is discussed, mentioning the notions of the concepts of these concepts. Also, there are many theories that relate to the functioning of organizations. While in the second chapter we analyze the theoretical background of organizational communication, initially speaking of a history of organizational communication, then the theoretical perspectives on organizational communication: traditional, interpretative and critical perspectives are discussed. In this chapter, the organizational communication structure is also treated, as the latter is the subject of this work. Separately, formal communication is addressed (directions of this communication: top-down, bottom-up, horizontal and diagonal) and informal communication. Primary and secondary functions of organizational communication have also been considered, and leadership in the organization, managerial communication and leadership-staff relations have also been analyzed, without forgetting and the way communication of decision-making to organizations.

In the second part of this doctoral thesis, in the third chapter, the railway is treated as a medium and as a function in the service of man, where through functionalism as theory and direction, the role and function of the railway in society is demonstrated. Functionalism in this chapter is also



treated from an ideological point of view, resulting in Marxism. In this chapter, the role of the railroad is also analyzed in the impact of the development of the society, citing the most important moments in the history of the railways. A special part in this chapter is dedicated to the railways in Kosovo, to shift the focus to our context. In this context it is said how the railways started in Kosovo, as the railway network in our country expanded over different periods of time, is shown for the railways in Kosovo in the post-war and the time of independence. Likewise, at the end of this chapter, the railway in Kosovo is also viewed from a socio-cultural point of view.

In the fourth chapter, which is part of the second part of this paper, public enterprises in the Republic of Kosovo and railways have been analyzed and addressed as part of it. This chapter shows how the Government, respectively the Ministry of Economic Development, who is owner of public enterprises. Then look at railway companies as public enterprises. It is specifically spoken about the railway company Infrakos, about the organizational structure and communication and decision-making in this organization. As the second organization, which is also the case study of this paper, Trainkos organization is treated by analyzing its organizational structure, how it is communicated and how it is made decision-making in this organization. Also, at the end of this chapter, there is also a look at the third organization that is a case study in this doctoral work, the private company, Railtrans.

In the third part, which is the core part of this paper, where the empirical research data are analyzed, the fifth chapter discusses the empirical research methodology, the interpretation of data from this research, analyzes in detail the parts of the questionnaire ranging from internal organizational communication, to continue with internal organizational communication (bottom-up). Internal organizational communication (top-down) is what is further analyzed. It is also discussed internal organizational communication (informal communication) and internal organizational communication (horizontal communication). At the end of the fifth chapter is also analyzed managerial communication where attention is paid to informal education on communication by managers and employees.

In chapter six, which is also the final chapter of this doctoral thesis, the conclusions and recommendations emerged from the analysis of data from empirical research.

Keywords: Bottom-up communication, Employees, Formal communication, Horizontal communication, Informal communication, Infrakos, Management, Managerial communication, Media revolution, Organization communication, Railtrans, Railway companies, Top-down communication, Trainkos.