

University for Business and Technology in Kosovo

## UBT Knowledge Center

---

Theses and Dissertations

Student Work

---

Summer 6-2020

### DELEGIMI I DETYRAVE NGA MENAXHERI TEK PUNËTORËT

Edona Avdyli

*University for Business and Technology - UBT*

Follow this and additional works at: <https://knowledgecenter.ubt-uni.net/etd>



Part of the [Political Science Commons](#)

---

#### Recommended Citation

Avdyli, Edona, "DELEGIMI I DETYRAVE NGA MENAXHERI TEK PUNËTORËT" (2020). *Theses and Dissertations*. 1772.

<https://knowledgecenter.ubt-uni.net/etd/1772>

This Thesis is brought to you for free and open access by the Student Work at UBT Knowledge Center. It has been accepted for inclusion in Theses and Dissertations by an authorized administrator of UBT Knowledge Center. For more information, please contact [knowledge.center@ubt-uni.net](mailto:knowledge.center@ubt-uni.net).



Koleji UBT

Fakulteti i Shkencave Politike

Punim Diplome

Viti akademik 2016-2019

Edona Avdyli

**DELEGIMI I DETYRAVE NGA MENAXHERI TEK PUNËTORËT**

Mentor: Feim Brava

Qershor / 2020

Ky punim është përpiluar dhe dorëzuar në përmbushjen e kërkesave të  
pjeshme për Shkallën Bachelor

---

## ABSTRAKT

Qëllimi i studimit është të përcaktojë ndikimin e delegimit efektiv të autoritetit si një strategji për arritjen e detyrave dhe përmirësimin e performancës në Organizatat e Biznesit. Gjetjet zbuluan se pengesat për delegimin nëse nuk menaxhohen siç duhet, do të ndikojnë negativisht në rezultatet e performancës. Rekomandimet e letrës janë që vetëm vartësve të kualifikuar t'u caktohen detyra për të kryer. Kjo nënkupton që menaxheret duhet të përpiqen të trajnojnë stafin për të kryer me kompetencë detyrat e deleguara. Një rekomandim tjetër ishte se barrierat dhe pengesat për delegimin e detyrave në kompani duhet të rishikohen në mënyrë periodike dhe të diagnostikohen me qëllim që të zvogëlohen ndikimet negative që krijohen në përmbysjen e performancës cilësore në formë të realizimit të fitimit, rritjes në pjesën e tregut, zgjerimin dhe diversifikimin midis të tjerëve. Duke qenë se viteve të fundit janë shtuar studimet lidhur me delegimin në fushën e menaxhmentit, atëherë ky studim ofron një pasqyrë të delegimit si process, elementeve, parimeve dhe rëndësisë së tij.

**Fjalët kyçe:** Delegimi; Elementet e Delegimit; Menaxhmenti; Udhëheqja; Parimet e delegimit

---

## MIRËNJOHJE DHE FALENDËRIME

Unë do të doja të fillojë tezën time me falendërimin për të gjithë ata që më ndihmuan dhe më dhanë kurajë të realizojë Punimin e Diplomës së Bachelor-it në Fakultetin e Shkencave Politike.

Jam mirënjohëse dhe sinqerisht e falendëroj mentorin e temës Prof.Feim Brava, pa të cilin ky studim nuk do të ishte i mundur. Me ndikim pozitiv të integritit të udhëzimeve, mirëkuptimit, durimit, këshillave, metodave, ideve dhe motivimit nga mentori, arrita në përfundim të suksesshëm të punimit. Mbikëqyrja e temës nga ana e tij, më ofroi mundësi dhe më pasuroi me një gamë të gjërë të informacioneve, ky kontribut do të jetë udhërrëfyes në karrierën time profesionale.

Do të doja të shpreh falendërimet më të sinqerta për mbështetjen dhe përkrahjen e tyre prindërit e mi, shoqërinë time dhe kolegët e UBT – së.

Qershor, 2020

Prishtinë

---

## PËRMBAJTJA

1.	HYRJA .....	6
2.	SHQYRTIMI I LITERATURËS.....	6
2.1	Definimi i delegimit.....	6
2.2	Si të delegosh? .....	9
2.3	Elementet e Delegimit .....	10
2.3.1	Autoriteti.....	10
2.3.2	Përgjegjësia.....	11
2.3.3	Llogaridhënia.....	11
2.4	Parimet e delegimit .....	11
2.4.1	Niveli i delegimit.....	11
2.4.2	Pariteti i autoritetit dhe përgjegjësisë.....	12
2.4.3	Definimi i autoritetit dhe komunikimi.....	12
2.4.4	Përjashtimi .....	12
2.4.5	Autoriteti absolut .....	12
2.5	Katër strategjitë kryesore të delegimit .....	12
2.6	Karakteristikat e delegimit.....	13
2.7	Nevoja për delegim.....	14
2.7.1	Vëllimi i punës .....	14
2.7.2	Kompleksiteti .....	14
2.7.3	Kursimi i kohës .....	14
2.7.4	Vlera edukative .....	15
2.7.5	Fleksibiliteti në organizatë .....	15
2.7.6	Ekonomia dhe efikasiteti .....	15
2.8	Katër hapa për të deleguar në mënyrë efektive.....	16
2.9	Arritja e qëllimit përmes delegimit.....	17
3.	Delegimi individual dhe grupor.....	18
3.1	Probleme të përgjithshme gjatë delegimit.....	18
3.2	Stilet e Udhëheqjes dhe Delegimi.....	19

4. Rëndësia e Delegimit.....	21
DEKLARIMI I PROBLEMIT .....	22
METODOLOGJIA .....	22
DISKUTIME DHE KONKLUZIONE .....	23



---

## 1. HYRJA

Delegimi është një nga detyrat më të vështira për menaxherët, veçanërisht për ata që janë të rinj në këtë rol. Një menaxher i cili ka përgjegjësinë të përfundojë një detyrë të caktuar apo projekt shpesh do të përpiqet ta vërë fatin e vet deri në një farë masë në duart e të tjerëve (punonjësve të tij) të cilët mund të mos e bëjnë detyrën në mënyrë korrekte, me një standard të mjaftueshëm ose në afatin e caktuar. Nëse projekti dështon, atëherë do të jetë menaxheri i cili do të kritikohet ashpër si nga ekzekutivi më i lartë ashtu dhe nga klientët.

Megjithatë, realiteti është se nuk ka detyrë të çfarëdolloj madhësie të vlefshme që mund të kryhet nga një person i vetëm, dhe në qoftë se mundet, shpesh ndodh në kurriz të shëndetit të tyre ose duke sakrifikuar kohë e lire personale. Për këtë arsye, është thelbësore që menaxherët të mësojnë të delegojnë shpejt detyrat tek punonjësit e tyre. Jo vetëm që ata kanë nevojë të delegojnë, por ata duhet të delegojnë siç duhet, që do të thotë duke u dhënë atyre burimet e kërkuara për të përfunduar punën, si dhe autoritetin për të marrë vetë ata vendimet e nevojshme.

Besimi në aftësinë e punonjësit tuaj luan një rol vendimtar në delegim. Sikundër u tha në paragrafin e hapjes, në fund të fundit është menaxheri, ai i cili do të fajësohet nëse një projekt nuk është bërë siç duhet. Edhe nëse ata mund të përpiqen dhe arsyetojnë se gjithçka ka ndodhur për faj të të tjerëve, nuk ka gjasa të bartin më pak 'barrë'.

Delegimi është një aftësi. Ashtu si shumica e aftësive, ai mund të mësohet në një masë të caktuar në një kurs trajnimi të menaxhimit, por do të zhvillohet me të vërtetë vetëm pasi të aplikohet në vendin e punës, dhe menaxheri të mësohet me delegimin e detyrave të punonjësve të tij ose të saj.

---

## 2. SHQYRTIMI I LITERATURËS

*Ky kapitull është ndarë në disa pjesë që ndihmojnë për të krijuar kuadrin teorik të të gjithë punimit në mënyrë të qartë dhe logjike, ku është shqyrtuar literatura që përfshinë zinxhirin e vlerës, aktivitetet dhe analizën e tij me një numër të madh definimesh, kuptimesh, analiza, shkrime, debate etj.*

### 2.1 Definimi i delegimit

Ndërsa është e qartë se autoriteti mund të përkufizohet si një person që ka aftësinë për të marrë vendime që janë detyruese për të tjerët, procesi aktual i delegimit në mjediset e sotme të menaxhimit nuk është aq i prerë. Për këtë arsye, gjithmonë është e dobishme të shikoni një fjalë në fjalor, si hap i parë, për të fituar një kuptim më real të asaj se si leksikografët tregojnë një fjalë



(Bell & Dusty Bodie, 2012). Webster's Online Dictionary përkufizon delegimin si: "aktin e fuqizimit për të vepruar për një tjetër person ose një grup personash të zgjedhur për të përfaqësuar të tjerët". Ndonjëherë përkufizimi më i thjeshtë është më i miri, ndonjëherë jo. Si një përkufizim operativ për këtë studim, domethënia e zakonshme e delegimit nuk ofron një sqarim të plotë të asaj se çfarë do të thotë delegimi i fjalëve për menaxherët modernë.

Dunham dhe Pierce (1989) e kanë definiuar delegimin si "proces të cilin menaxherët e përdorin për të transferuar autoritetin formal nga një pozicion në një tjetër brenda një organizate, për të vënë sistemin e autoritetit që ata kanë hartuar në vend". Nga perspektiva e tyre, delegimi duhet të konsiderohet si një kornizë përcaktuese për menaxherët, më shumë sesa si një ndarje detyrash e zakonshme. Në termat modern të menaxhimit, delegimi, siç përcaktohet nga autorët në artikujt e krahasuar në këtë studim, nuk duket se ka evoluar shumë që nga viti 1989.

O.S Miner, cituar nga Gaurav Akrani (2010), vuri në dukje se delegimi ndodh kur një person i jep një tjetri të drejtën për të kryer punën në emër të tij dhe personi i dytë pranon një detyrë ose detyrim përkatës për të bërë atë që kërkohet prej tij. Kjo do të thotë që ligjërisht, autoriteti i deleguar i takon drejtorit, por në praktikë ushtrimi i saj i lejohet vartësit.

Delegimi nënkupton ndarjen e autoritetit nga një person epror dhe vartësve të tij, subjekt i mbikëqyrjes dhe kontrollit të tij / saj. Ka të bëjë me besimin që dikush tjetër të bëjë pjesë të punës suaj. Vetëm një menaxher nuk mund të kryejë të gjitha detyrat që i janë caktuar atij, për të përmbushur objektivat, menaxheri duhet të delegojë autoritetin (Roebuck, 1998). Delegimi i autoritetit i referohet ndarjes dhe nën-ndarjes së kompetencave vartësve për të arritur rezultate efektive. Është ndarja e autoritetit dhe e kompetencave poshtë në vartësi; aktin e përdorimit të fuqisë së ndihmës së njerëzve të tjerë (Keritner & Kincki, 2004). Delegimi përfshin caktimin e disa përgjegjësive së bashku me autoritetin e nevojshëm nga një epror ndaj vartësit të tij. Delegimi nuk është një proces abdikimi. Personi që delegon nuk e largon nga vetja përgjegjësinë dhe autoritetin të cilin i është besuar. Ai mbetet përgjegjës për performancën e përgjithshme dhe gjithashtu për punën e vartësve të tij / saj (Straub, 1998).

Delegimi është një proces administrativ i gjetjes së gjërave nga të tjerët duke u dhënë atyre përgjegjësi. Të gjitha vendimet e rëndësishme merren në nivel të lartë nga Bordi i Drejtorëve. Ekzekutimi i është besuar Kryeshefit Ekzekutiv. Shefi Ekzekutiv cakton punën drejtuesve të departamenteve të cilët delegojnë autoritetin tek vartësit e tyre. Çdo epror e delegon autoritetin tek vartësit për marrjen e një pune të caktuar (Bernard, 1964). Procesi shkon në nivelin ku ekzekutohet puna aktuale. Personi i cili është përgjegjës për një punë të caktuar i është dhënë autoriteti i duhur për ta bërë atë. Ekziston një kufi deri në të cilin një person mund të mbikëqyrë vartësit. Kur numri i vartësve rritet përtej tij atëherë ai do të duhet të delegojë kompetencat e tij tek të tjerët që kryejnë mbikëqyrje për të. Një menaxher nuk gjykohet nga puna që ai kryen në të

vërtetë, por puna që ai kryen nëpërmjet të tjerëve. Ai cakton detyrat dhe autoritetin ndaj vartësve të tij dhe siguron arrijtjen e qëllimeve të dëshiruara organizative (Vickers, 1965).

Delegimi iu siguron njerëzve mekanizmin në bazë të të cilit bëhet ndarja e punës dhe e autoritetit. Me këtë definohet bartësi i përgjegjësive së aktiviteteve operative dhe menaxheriale të cilat organizata duhet patjetër t'i realizojë ashtu që të arrihen qëllimet e përbashkëta të organizatës.

Marrëdhënia e delegimit kërkon që menaxheri të luajë disa role. Së pari, menaxheri kontrollon punën e vartësit. Së dyti, përderisa menaxheri i përgjigjet një menaxheri në nivelin e ardhshëm për rezultatet e vartësve, ai ose ajo pritët të luajë një rol udhëheqës. Udhëheqja përfshin dhënien e detyrave, vendosjen e kontekstit për detyrat e caktuara, dhe komunikimin e rezultateve dhe afateve të pritura për detyrat (Drucker, 1974). Megjithatë, lidhshipi gjithashtu përfshin përkrahjen e vartësve duke siguruar resurse për t'u mundësuar atyre që të kryejnë punën e duhur dhe duke këshilluar dhe mentoruar. Në përmbledhje, menaxheri në një marrëdhënie të delegimit luan të tre rolet e kontrollit, drejtimit dhe mbështetjes së vartësit (Jaques, 1996).

Në literaturën e menaxhimit, delegimi është një proces kompleks në të cilin menaxherët caktojnë detyra të reja, rrisin ngarkesën e përgjegjësive dhe u atribuojnë autoritetin vartësve të tyre për të vepruar pa asnjë autorizim (Yukl & Fu, 1999)

Një çështje e rëndësishme është që të mos ngatërrohet delegimi me konsultime. Në rastin e delegimit, autoriteti vendimmarrës është tërësisht në duart e vartësve në krahasim me konsultimin kur punëmarrësi mund të paraqesë mendimin e tij, por autoriteti ruhet nga menaxheri (Yukl & Fu, 1999). Prandaj, delegimi nuk ka të bëjë me ndarjen e pushtetit, ka të bëjë me shpërndarjen e tij tek të tjerët duke lëvizur vendndodhjen e autoritetit vendimmarrës nga nivelet më të larta në nivele më të ulëta hierarkike (Leana, 1986).

Para trajtimit të shqetësimeve kryesore të këtij dokumenti është e rëndësishme për të shkuar në rrënjët e delegimit dhe për të mbuluar pyetjen esenciale se pse menaxherët delegojnë. Delegimi shihet si një mjet dhe ka disa përfitime si për menaxherët dhe vartësit e tyre (Yukl & Fu, 1999). Duke deleguar, menaxherët do të jenë më pak të mbingarkuar dhe mund të kenë më shumë kohë për t'u përqëndruar në detyrat e rëndësishme. Cilësia e vendimit mund të përmirësohet edhe nëse personi që është më i afërt me detyrën do të jetë një përgjegjës, i cili me sa duket është ai që zotëron informacionin, njohurinë dhe ka më shumë ekspertizë. Kur kërkohet një reagim i menjëhershëm në situatat që ndryshojnë shpejt, cilësia e vendimit përsëri mund të përmirësohet nëse vartësit kanë autoritet vendimmarrës. Është e rëndësishme të theksohet se këto rrethana kanë nevojë për punonjës të kualifikuar.

Nga një perspektivë e varur, motivimi dhe angazhimi për zgjidhjen e problemeve në mënyrë adekuate do të rritet, por vetëm në ato raste kur ata nuk i shohin këto përgjegjësi shtesë si barrën që jepet vetëm për të zgjeruar ngarkesën e punës (Yukl, 2010).

Gary Yukl identifikon disa arsye që qëndrojnë prapa delegacionit. Në mënyrë të tyre rëndësia për menaxherët, arsyetimet e mëposhtme për delegimin janë:

- Zhvilloni aftësi dhe besim të varur
- Mundësimi i vartësve për t'u marrë me problemet shpejt
- Përmirësimi i vendimeve duke i zhvendosur ato pranë veprimit
- Rritja e përkushtimit vartës ndaj një detyre
- Bëni punën më interesante për vartësit
- Ulja e ngarkesës së punës për të menaxhuar më mirë kohën
- Përbushni eprorët që duan që menaxherët të delegojnë më shumë

## **2.2 Si të delegosh?**

Për të filluar procesin fillimisht zgjidhni njerëzit për të deleguar në bazë të qëndrimit të tyre pozitiv dhe dëshirës së demonstruar për të sfiduar dhe kontribuar - njerëzit që tashmë ofrojnë atë që pritet prej tyre në aspektin e afatit dhe cilësisë dhe shkojnë përtej asaj që pritet. Duke zgjedhur njerëzit, filloni me hapa të vegjël, të ndërtuar mbi atë që ata tashmë e dinë domethënë aftësitë ekzistuese që ata posedojnë, por gjithashtu të jenë të gatshëm të përdorin delegimin për të ndihmuar personin në rritjen e vetëbesimit dhe deleguesi duhet të sigurohet që sfidat shtesë të shihen si një mundësi, jo dënim.

Secili delegim kërkon që personi të:

- Dijë si ta bëjë detyrën (mundësisht ata tashmë të kenë aftësi ose akses në trajnime dhe

Mbështetje me anë të mentorimit).

- Të ketë nevojë për detyrën, respektivisht realizimi I saj të ketë ndikim në realizimin e objektivave vetanake.
- Pikërisht ajo që duhet të arrihet duke përdorur akronimin SMARTER. Secili delegues duhet të ndjekë këto rregulla SMARTER:

- ✓ Specifik

- ✓ E matshme
- ✓ E pranueshme
- ✓ Realiste
- ✓ E arritshme
- ✓ Etike
- ✓ E regjistruar

Menaxho delegimin:

- Takohuni rregullisht, ballë për ballë ose nëse ekipi juaj është i ndarë kontaktoni përmes video konferencave ose thirrjeve të shpeshta telefonike.
- Monitoroni progresin, përdorni raportet e statusit ose progresit, fletët e kohës ose mënyra të tjera për të marrë të dhënat që ju nevojiten të përcaktojë se sa mirë po përparon puna.
- Ndani kohë për të biseduar me anëtarët e ekipit tuaj. Sa më shumë kohë të kaloni së bashku me ekipin juaj, aq më lehtë do të jetë që ata të punojnë me njëri-tjetrin dhe me ju. Nivelet e rritura të besimit e bëjnë më të lehtë menaxhimin e punës dhe ato si individë.

Delegimi i mirë ju kursen kohë, zhvillon popullin tuaj, mban një pasardhës dhe motivon. Ndërsa delegimi jo i mirë do ta demotivojë ekipin tuaj, do ta ngatërrojë personin tjetër dhe dështon në arritjen e detyrës apo qëllimit. Për të maksimizuar rezultatet, vlerësoni rregullisht se si po bën secili person, ku ka pasur dështime, cili ka qenë shkaku i dështimit, kush ka qenë shkaktari, menaxhmenti apo individë (Bell & Dusty Bodie, 2012).

## **2.3 Elementet e Delegimit**

Sipas Louis Allen (1958), delegimi është besimi i përgjegjësisë dhe autoritetit në një tjetër dhe krijimi i llogaridhënies për performancën. Një analizë e hollësishme e përkufizimit të Louis Allen nxjerr në pah elementet thelbësore të delegimit:

### **2.3.1 Autoriteti**

Autoriteti i referohet të drejtës së individit për të komanduar vartësit e tij dhe për të ndërmarrë veprime brenda fushëveprimit të pozitës së tij. Koncepti i autoritetit lind nga zinxhiri i themeluar skalar i cili lidh qëndrimet e ndryshme të punës dhe nivelet e një organizate. Autoriteti gjithashtu i referohet të drejtës për të marrë vendime të qenësishme në një pozitë menaxheriale për t'u treguar njerëzve se çfarë të bëjnë dhe presin që ta bëjnë këtë. Autoritetin formal i buron nga pozita e një individit dhe niveli i autoritetit është më i larti në nivelet më të larta të menaxhimit dhe zvogëlohet në mënyrë të vazhdueshme derisa zbresim shkallën e korporatave. Kështu, autoriteti rrjedh nga lart poshtë, pra, eprori ka autoritet mbi vartësin (Carter, 2009).

Marrëdhëniet e autoritetit ndihmojnë në ruajtjen e rendit në organizatë duke u dhënë menaxherëve të drejtën për bindje të saktë dhe për të dhënë udhëzime për fuqinë punëtore nën to. Autoriteti përcakton marrëdhënien vartëse superiore, ku eprori komunikon vendimin e tij tek vartësi, duke pritur pajtueshmërinë prej tij dhe vartësi e ekzekuton vendimin sipas udhëzimeve të eprorit. Shkalla në të cilën një epror mund të ketë pajtueshmëri të saktë varet gjithashtu nga personaliteti i eprorit. Duhet të theksohet se autoriteti është i kufizuar nga ligjet, rregullat dhe rregulloret e organizatës, të cilat kufizojnë fushën e saj. Sidoqoftë, ndërsa shkojmë lart në hierarkinë e drejtimit, shtrirja e autoritetit rritet.

### **2.3.2 Përgjegjësia**

Përgjegjësia është detyrimi i një vartësi për të kryer siç duhet detyrën e caktuar. Ai lind nga një marrëdhënie epror-vartës sepse vartësi është i detyruar të kryejë detyrën e caktuar nga eprori i tij. Kështu, përgjegjësia rrjedh lart, pra një vartës gjithmonë do të jetë përgjegjës ndaj eprorit të tij.

Një konsideratë e rëndësishme që duhet mbajtur në lidhje me autoritetin dhe përgjegjësinë është se kur i jepet një punonjësi përgjegjësi për një punë, duhet gjithashtu t'i jepet shkalla e autoritetit e nevojshme për ta kryer atë. Kështu, për delegim efektiv, autoriteti i dhënë duhet të jetë në përputhje me përgjegjësinë e caktuar. Nëse autoriteti i dhënë është më shumë se përgjegjësi, kjo mund të çojë në shpërdorim të autoritetit dhe nëse përgjegjësia e caktuar është më shumë se autoritet, ai mund ta bëjë një person të paefektshëm (Korenblat, 1994).

### **2.3.3 Llogaridhënia**

Delegimi i autoritetit, pa dyshim, e fuqizon një punonjës për të vepruar për eprorin e tij, por eprori do të ishte ende përgjegjës për rezultatin. Përgjegjshmëria nënkupton të qënurit përgjegjës për rezultatin përfundimtar. Pasi të jetë deleguar autoriteti dhe përgjegjësia të pranohet, nuk mund të mohohet. Nuk mund të delegohet nga posht-lart, pra, një vartës do të jetë përgjegjës ndaj një eprori për performancë të kënaqshme të punës. Ai tregon se menaxheri duhet të sigurojë shpërndarjen e duhur e detyrave ndaj vartësit e tij. Ajo përgjithësisht zbatohet përmes reagimeve të rregullta mbi shtrirjen e punës së kryer. Vartësi do të pritë të shpjegojë pasojat e veprimeve ose mosveprimeve të tij (Allen, 1958).

Në përfundim, mund të thuhet se ndërsa autoriteti delegohet, merret përgjegjësia, vendoset llogaridhënia. Përgjegjësia rrjedh nga autoriteti dhe autoriteti rrjedh nga llogaridhënia.

## **2.4 Parimet e delegimit**

Detyrat e deleguara duhet të jenë specifike, të matshme, të dakorduara, realiste dhe në kohë.

### **2.4.1 Niveli i delegimit**

Niveli i delegimit puna dhe autoriteti duhet t'u delegohen niveleve më të ulëta hierarkike organizative në përputhje me aftësitë e atyre që iu delegohet (të nivelit më të ulët hierarkik), nëse kjo arrihet atëherë realizohet shfrytëzimi i potencialeve të nevojshme njerëzore.

#### **2.4.2 Pariteti i autoritetit dhe përgjegjësisë**

Që delegimi të jetë efikas duhet që autoriteti për shfrytëzimin e resurseve të jetë i barabartë me përgjegjësinë që u jepet të deleguarve, pra menaxheri nuk është përgjegjës deri sa nuk ka autoritet për shfrytëzimin e resurseve.

#### **2.4.3 Definimi i autoritetit dhe komunikimi**

Që koordinimi të jetë efikas dhe i suksesshëm duhet që autoriteti dhe përgjegjësia të definohen qartë (më së miri në formë të shkruar).

#### **2.4.4 Përjashtimi**

Menaxheri duhet të veprojë atëherë kur ka ndonjë problem që shtrihet jashtë fushëveprimtarisë të asaj që është pranuar me delegim.

#### **2.4.5 Autoriteti absolut**

Personat e nivelit të lartë hierarkik ndajne përgjegjesine per pune me personat e nivelit me te ulet hierarkik dhe jane përgjegjes per punen e tyre (Ramosaj, 2012).

### **2.5 Katër strategjitë kryesore të delegimit**

Katër strategjitë kryesore të delegimit janë:

Tregimi: Udhëheqësi harton punën dhe më pas delegon tek një anëtar tjetër.

Pjesëmarrja: Udhëheqësi identifikon një punë që një anëtar mund të bëjë me një anëtar tjetër, pastaj merr një angazhim që ata do të punojnë në të.

Shitja: Udhëheqësi përfshin anëtarët në zhvillimin e një projekti dhe i inkurajon ata që të bëjnë detyra me vullnet.

Delegimi: Udhëheqësi i jep një anëtari një rezultat të dëshiruar dhe më pas i lë ata ta arrijnë atë, "delegim i pastër".

Strategjia që një lider përdor për të deleguar një detyrë varet nga faza e gatishmërisë së anëtarëve. Një anëtar që është i ri në një organizatë mund të ketë nevojë për udhëheqësin që i tregon atij çfarë duhet të bëjë që të jetë i suksesshëm në kompletimin e detyrës së deleguar. Nga ana tjetër, një komitet i anëtarëve ekzekutivë që kanë pasur shumë përvojë në organizatë mund të jenë më të suksesshëm nëse udhëheqësi përdor delegimin e pastër si strategjinë e tyre. Njohja e anëtarëve të

komitetit ose organizatës suaj është kritike për të siguruar që delegimi të funksionojë. Besoni dhe keni besim në anëtarët tuaj, mësoni të jeni fleksibël në stilin tuaj të delegimit dhe përshtatni strategjinë e delegimit që është më e mira për individin (Omale, 2006).

## 2.6 Karakteristikat e delegimit

1) Leja për të shkuar - Shumë menaxherë kanë vështirësi në dhënien e lejeve për të patur duart e drejtpërdrejta në pozitë në fushat e përgjegjësive. Nuk është e pazakontë që menaxherët me këtë lloj stili të menaxhimit ndjehen më të sigurt në kryerjen e detyrës, domethënë të gabimeve "nëse do ta bëni atë, duhet ta bëni vetë". Një mënyrë për të kapërcyer këtë mendim është pranimi i faktit se vartësi nuk ka nevojë të kryejë detyrën pikërisht ashtu si menaxheri do ta bënte atë për të përmbushur qëllimet organizative (Malone, 1977).

2) Kohëzgjatja - Shumë shpesh menaxherët mendojnë se merr shumë për t'u ulur dhe për t'i shpjeguar një punonjësi se si të kryejë një detyrë sidomos nëse ato janë të ngarkuara me disa afate kohore. Në këto raste disa individë e ndjejnë se është më e lehtë dhe më e shpejtë për të bërë detyrën vetë, çfarë menaxherësh të tillë nuk e kuptojnë është fakti se detyra që janë të tepërta dhe të përsëritura mund t'i tregohet një punonjësi një herë dhe pastaj individ mund të mësojë punën brenda dhe jashtë (ndërsa në afat të shkurtër zgjat një kohë, në një periudhë afatgjatë sapo një punonjës të njihet me procesin, do të jetë një kursimtar i madh).

3) Frika shpesh është një faktor kontribues për një paaftësi për të deleguar. Frika mund të rrjedhë nga puna që bëhet gabimisht nga vartësi ose nga frika për t'u parë si dembel ose jo në kontroll. Realiteti është se të gjithë bëjnë gabime në vendin e punës dhe nëse menaxhohen siç duhet gabimet mund të jenë mundësi të shkëlqyera për të mësuar, për të përmirësuar performancën, për të promovuar inovacionin dhe për të përmirësuar operacionet (Jayed, 2014).

4) Nevoja për kontroll - një person me një nevojë të fortë për kontrollin i pëlqen që gjërat të bëhen një mënyrë shumë specifike. Nëse një menaxher është shumë kontrollues, ai mund të mos jetë i mirë në delegimin sepse ai / ajo dëshiron të mbajë një nivel të caktuar të pushtetit mbi stafin e tij / saj. Ajo mund të frikësohet se ndarja e përgjegjësive me vartësit do të bëjë që të humbasë kontrollin që ka mbi ta dhe nëse dëshiron të vazhdojë të shihet si eksperti për të gjitha çështjet që delegojnë mund ta rrezikojnë këtë (Straub, 1998).

5) Frika për t'u shfaqur - kur një person nuk ka besim në aftësitë e tij për të bërë punën e tij, ai nuk dëshiron t'i japë vartësve të tij një shans për të dalë më mirë. Kur një menaxher delegon disa nga detyrat e tij / saj tek punonjësit e saj, ka gjithmonë një shans që ata të mund ta përfundojnë detyrën më mirë sesa ai. E vërteta megjithatë është kur menaxheri i lejon vartësit të shkëlqejnë,

menaxheri do të jetë i njohur si një menaxher dhe udhëheqës i cili mund të shfrytëzojë talentet e stafit në mënyrë efektive.

6) Idetë e paracaktuara rreth punonjësve të caktuar - nganjëherë menaxherët gabimisht hidhen në përfundime rreth aftësive të disa vartësve. Menaxherët mund të formojnë një opinion negativ rreth aftësisë së disa punonjësve, bazuar në një dukuri (Eberlin & Tatum, 2008).

## **2.7 Nevoja për delegim**

Delegimi është një fenomen universal. Asnjë organizatë nuk mund të punojë pa devocion të autoritetit pasi që sjell jo vetëm efikasitetin dhe ekonominë, por edhe e bën administratën të qetë. Delegimi mund të justifikohet për këto arsye:

### **2.7.1 Vëllimi i punës**

Rritja e vëllimit të punës kërkon që të ketë një lloj delegimi. Është e vështirë për kreun e një organizate që të mbajë të gjithë ngarkesën e punës për veten e tij. Nëse ai bën kështu, puna është e sigurtë se do të vuajë. Nuk do të ketë as efikasitet, as ekonomi, sipas Albert K. Wickersberg: "Si rritet kërkesa për rritje të prodhimit, vëllimi rritet, ka nevojë për njerëz të tjerë që të ndihmojnë në kryerjen e punës për të cilën është formuar organizata. numri më i madh i personave të përfshirë, ka një ndarje të detyrave operative, prodhimi aktual i prodhimit të shërbimeve grupore, si dhe nevojat e tyre të ndërlidhura. Një ndarje e punës, shpesh e shoqëruar nga spekulime në rritje, ekziston identifikimi i detyrave të cilat mund të kryejnë në mënyrë të kënaqshme nga të tjerët dhe caktimin e atyre detyrave tek punonjësit e rinj.

### **2.7.2 Kompleksiteti**

Procedurat operative të organizatave janë komplekse. Kompleksiteti i rregullave dhe teknikave ka shtuar më tej problemin. Rrjedhimisht nevoja e specialistëve ndihet shumë. Agjencitë e linjës, duke u detyruar nga kompleksitetet, delegojnë punën e diskutimit, të menduarit dhe formulimit të planeve për të specialistë të stafit, megjithëse fuqia përfundimtare për të miratuar planet qëndron në linjë (Mooney, 1957).

### **2.7.3 Kursimi i kohës**

Kreu ekzekutiv gjithmonë ka nevojë për më shumë kohë për planifikim dhe formulim të politikave. Nëse ai mbetet i zënë me detaje të vogla, ai nuk do të jetë në gjendje t'i kushtojë shumë kohë planifikimit dhe vendimmarrjes. Eprori që delegon në mënyrë efektive, është i lirë të bëjë më shumë punë mbikëqyrëse dhe planifikim të përgjithshëm. Kjo, nga ana tjetër, zakonisht



rezulton në një drejtimin më të butë dhe organizim më produktiv. Kështu, delegacioni ndihmon ekzekutivin që t'i kushtojë kohë dhe energji vendimmarrjes, formulimit të politikave dhe planifikimit dhe e heq atë nga pjesa më e madhe e ngarkesës së parëndësishme që mund të bëhet lehtësisht përmes vartësve të tij.

#### **2.7.4 Vlera edukative**

Delegimi ka një vlerë edukative. Si një nga detyrat kryesore të menaxherit është për të trajnojë vartësit e tij në artin e ndarjes së përgjegjësisë dhe vendimeve të marra, delegacioni luan një rol fenomenal në këtë drejtim. Ai u ofron mundësi vartësve për të marrë trajnim në fushën e ndarjes së përgjegjësisë. Vartësit ndihen të inkurajuar dhe zhvillojnë besnikëri më të madhe dhe një ndjenjë të përkatësisë në organizatë. Ngre moralin e tyre dhe ata ndjehen krenarë për identifikimin e tyre me organizatën (Pffner & Sherwood, 1968).

Procesi i delegimit nuk është vetëm edukativ në natyrë por është gjithashtu produktiv. Ai siguron trajnime zhvillimore menaxheriale dhe ndihmon në krijimin e një klase menaxherie të vartësve. Ekzekutivët në nivele të ndryshme mund të marrin vendime dhe veprime për shumë çështje jetike të tyre. Ata zhvillojnë një ndjenjë të marrjes siniciativave. Në këtë mënyrë, delegimi siguron një hapësirë të mjaftueshme për avancimin e vetvetes dhe vetë shprehjen. Delegacioni është shumë i rëndësishëm për zhvillimin e menaxhimit.

#### **2.7.5 Fleksibiliteti në organizatë**

Ngurtësia në një organizatë është gjithmonë e dëmshme. Kjo dëshmon se është një pengesë në mënyrën e rritjes së prodhimit dhe efikasitetit në punë. Për të sjellë fleksibilitet në organizatë, delegimi është një lehtësi. Delegimi heq ngurtësinë dhe ndihmon në veprimin në përputhje me ndryshimet në situatë (Terry, 1964).

#### **2.7.6 Ekonomia dhe efikasiteti**

Delegimi i autoritetit ndihmon në ndarjen e punës dhe është thelbësore për shkarkimin e detyrave në mënyrë efikase dhe të shpejtë. Delegimi minimizon vonesat dhe imponon organizimin për të vepruar në mënyrë më efikase dhe ekonomike. Për shkak të delegimit të qartë të autoritetit në nivelet e ndryshme ndihmon në që të krijohet një kontroll efektiv mbi degët dhe nivelet e ndryshme të organizatës (White, 1958).

## 2.8 Katër hapa për të deleguar në mënyrë efektive

Në mënyrë që të tejkalohen shumë nga pengesat që lidhen me delegimin, kërkohet planifikimi. Paraqitur më poshtë janë katër hapa që duhet të ndiqen kur planifikohet delegimi.

### 1. Zgjidhni detyrën

Hapi i parë është që të zgjidhni me kujdes detyrën për të deleguar. Jo çdo detyrë është ideale për t'u deleguar. Detyrat që janë të tepërta dhe të përcaktuara mirë janë detyra të mira për të deleguar (Handy, 1995). Gjithashtu, detyrat që janë të izoluara në funksion dhe nuk kërkojnë shumë koordinim ose bashkëveprim në grup mund të jenë më lehtë të delegueshme. Detyrat të cilat nuk kanë udhëzime të qarta se si duhet kryer ndonjëherë është më mire të mos delegohen.

### 2. Zgjidhni personin e duhur

Ky hap mund të jetë një nga hapat më të vështirë. Duhet kohë dhe përpjekje për të gjetur një person që posedon të gjitha tiparet dhe aftësitë e kërkuara për punën. Personi jo vetëm që duhet të ketë aftësitë e duhura teknike ose njohuri të ekspertëve, por gjithashtu duhet të jetë i besueshëm dhe të ketë kohë për të marrë përsipër punën shtesë. Përveç kësaj, personi duhet të ketë vlera dhe etikë të ngjashme me personin që e delegon detyrën. Gjetja e një personi që ka të gjitha këto aftësi kërkon kohë, por duke qenë i durueshëm dhe selektiv në gjetjen e personit të duhur mund të sigurohet procesi i delegimit shkon pa probleme (Terry, 1964).

### 3. Jepni udhëzime të qarta

Sapo të gjeni personin e duhur, hapi tjetër do të jetë që t'u japësh udhëzime se si ta bëjnë këtë punë. Udhëzimet duhet të jenë të qarta, të thjeshta dhe të dokumentuara mirë (Daft, 2000). Nëse udhëzimet qëndrojnë vetëm në kokën e menaxherit, atëherë procesi i delegimit mund të jetë shumë i gjatë dhe i pakuptueshëm. Koha shtesë që duhet për të dhënë udhëzime të qarta dhe të shtruar do ta vlejë në lehtësimin e procesit të delegimit.

### 4. Monitorimi i progresit

Hapi i ardhshëm në procesin e planifikimit të delegimit është të monitorojë ecurinë e njohurive dhe transferimit të aftësive. Vazhdimisht përcillni se sa mirë personi po e përfundon punën. Merrni kohë për të kontrolluar punën dhe për të siguruar që puna është kryer në mënyrë korrekte. Mbetet në dispozicion për pyetje dhe jep reagime mbi ecurinë e punës, për të garantuar që procesi i delegimit të përfundojë me sukses (Carter, 2009). Sa më shumë sukses që një person ka

me delegimin e detyrave, aq më shumë personi do të zgjedhë të delegojë në të ardhmen. Në përmbledhje, zgjidhni detyra të thjeshta, zgjidhni personin e duhur, jepni udhëzime të qarta dhe mbikëqyrë progresin për të siguruar delegim efektiv (Love, 1991).

## **2.9 Arritja e qëllimit përmes delegimit**

Liderët e mirë janë të ndryshëm nga menaxherët e mirë në atë që udhëheqësit e mirë dinë të heqin dorë nga kontrolli, madje edhe kur ata janë të tunduar të bëjnë gjithçka vetë; shpesh është shumë më mirë për organizatën kur udhëheqësit delegojnë autoritetin (Marti, 2006). Literatura aktuale duket se sugjeron që delegimi është çelësi për të marrë vartësit dhe kolegët që punojnë kolektivisht drejt qëllimeve. Autoriteti i delegimit është gjithashtu i lidhur me avantazhet e zgjidhjeve më kosto-efektive (Hunter, 2008). Delegimi është një faktor kritik për të ndihmuar këdo të bëhet një lider (Lemberg, 2008). Në vitet 1980, qëllimi i delegimit ishte që të ndanin punën sipas aftësive të individit, duke ofruar një rezultat organizativ të optimizuar; delegimi me pak fjalë nënkuptonte ndarjen e punës në përputhje me rrethanat. Menaxherët pastaj mund të realizojnë detyra të tilla si shpërndarja e burimeve, përcaktimi i prioritetëve dhe motivimin e punonjësve (Nisbet, 1988). Hicks (1988) argumentoi se, një sukses në marrëdhëniet me publikun, ishte i varur nga delegimi efektiv sepse ai liroi menaxherët nga detyrat rutinë në mënyrë që ata të mund të përqendroheshin më shumë në pamjen e madhe. Babbit (1987) dukej i bindur se organizatat burokratike performuan më mirë kur ata punësuan njerëz të fortë dhe deleguan autoritetin dhe përgjegjësinë ndaj tyre, për ta bërë sistemin të punonte.

Në vitet '90 menaxherët e praktikuar kishin një oreks të vërtetë për artikujt mbi autorizimin e delegimit, që përfshinin shkrime se pse delegimi dështon si mungesë e durimit të menaxherëve, pamundësia për të lënë (McConalogue, 1993), dhe pasiguria dhe papërshtatshmëria, probleme që kanë rrënuar shumë menaxherë (Bedi, 1994). Përkundër këtyre problemeve, ka pasur prova në vitet 1990 që autorët të cilët shkruan për delegimin e kuptuan se ka një dallim në mes të delegimit të përgjegjësive dhe heqjes së kontrollit (Korenblat, 1994). McConalogue (1993) argumentoi se punonjësit që punonin për një departament të menaxhimit të kredisë do të përmirësonin motivimin dhe interesin në punët e tyre kur t'u jepej autorizimi për të marrë vendime. Menaxherët do të ishin të lirë të mësonin shkathësi dhe teknika të reja sepse do të kishte më pak ndërprerje nga vartësit dhe klientët. Masak (1992) paralajmëroi se delegimi është një aspekt i neglizhuar i menaxhimit të mirë. Axley (1992) besonte "Delegimi është, në thelb, një strategji numrash. Ajo merr ngarkesën e punës nga shpatullat e një personi ose disa njerëzve dhe e përhap atë. Ajo sjell më shumë burime njerëzore për të përballuar një detyrë. Për rrjedhojë, kjo e liron administratorin ose mbikëqyrësit për përgjegjësi të tjera. Këta menaxherë e shohin delegimin kryesor si një metodë për rritjen e produktivitetit dhe kursimin e kohës - si të tyrin dhe vartësit e tyre.

### **3. Delegimi individual dhe grupor**

Një detyrë e veçantë mund t'i delegohet një individi ose një grupi individësh. Përveç kësaj, një menaxher nuk mund të dëshirojë të delegojë tërë detyrën, por të marrë pjesë si një anëtar i ekipit. Para se të bëhet delegimi i detyrës, menaxheri duhet të përcaktojë suksesin dhe të vlerësojë aftësitë e individit ose të grupit. Gjatë kryerjes së detyrës, individi ose grupi duhet të lejohet të marrë pjesë sa më shumë që të jetë e mundur, autoriteti dhe përgjegjësitë duhet të jenë të balancuara, standardet duhet të specifikohen dhe menaxheri duhet të fokusohet në rezultate (Keritner & Kincki, 2004).

Një ndryshim midis delegimit individual dhe grupor është se sjellja individuale është zakonisht më e lehtë për t'u kontrolluar dhe monitoruar. Një alternativë për delegimin e detyrës dhe dhënien tërësisht të një vartësi është që një menaxher të marrë pjesë në proces si anëtar i grupit. Dobësi e kësaj qasjeje është se ajo mund t'i dërgojë grupit një mesazh të paqëllimtë të mungesës së besimit. Punonjësit mund të mendojnë se menaxheri nuk është atje për të kontribuar, por për të kontrolluar cilësinë e punës së tyre (Malone, 1977). Kështu, menaxherët duhet të shqyrtojnë me kujdes aftësitë e tyre si një anëtar i ekipit dhe t'i përgjigjen pyetjes, "Çfarë duhet t'i shtoj këtij grupi për të përmbushur këtë detyrë?" Përgjigja për këtë pyetje duhet t'i komunikohet qartë grupit në mënyrë që ata të kuptojnë se pse menaxheri ka ndërmarrë një rol në grup. Së fundmi, një menaxher duhet të vlerësojë me kujdes sjelljen e kaluar të grupit dhe të ketë një arsye për të parashikuar që grupi të mund ta kryejë detyrën. Përsëri, kjo duhet të jetë një parashikim, jo një rrezik ose dëshirë për sukses (Straub, 1998).

#### **3.1 Probleme të përgjithshme gjatë delegimit**

Në përgjithësi, është shumë më e vështirë të bëhet puna me anë të punëtorëve, sesa menaxheri të kryejë punën vetvetiu. Kjo manifestohet në disa nënprobleme gjenerike. Së pari, menaxherët nuk kanë kohë që të mirren me të gjithë agjentët të cilëve u është deleguar puna. Këtu ekziston një nevojë për të menaxhuar kohën e udhëheqësve (Oncken, 1975). Së dyti, transferimi i punës tek punëtorët në grupe më të gjera dhe më të thella krijon një situatë ku menaxherët mund të mos kuptojnë aftësitë e punëtorëve dhe prandaj nuk mund të gjykojnë lehtë efektivitetin e agjentëve. Është e vështirë për drejtorët që të kontrollojnë aktivitetet e agjentëve në mënyrë që t'i marrin ato për të përmbushur pritjet e drejtuesit. Këtu ekziston një sfidë për të gjetur një mënyrë për t'u marrë me pamundësinë e menaxherit për të gjykuar aftësitë e agjentëve të tij ose të saj. Së treti, ekziston një problem potencial komunikimi. Megjithëse menaxheri di se çfarë nevojitet, punëtorët nuk mund ta kuptojnë plotësisht atë që pret menaxheri. Shumica e njerëzve e gjejnë shumë më të vështirë të artikulojnë atë që po bëjnë aktualisht dhe atë që ata dëshirojnë, prandaj edhe hezitojnë në marrjen e përgjegjësisë (Pullen & Bunker, 1995). Një sfidë qendrore për

drejtuesit është që të komunikojnë pritjet e tyre me punëtorin në mënyrë të qartë. Në të vërtetë, komunikimi ndihmohet nga një proces i dialogut menaxher-punëtor në të cilin reagimet ndihmojnë punëtorin të kuptojë qëllimin e menaxherit dhe gjithashtu ofron informacione që mund të ndihmojnë menaxherin për të formuluar më qartë pritjet e tij ose të saj. Vartësi nuk ka gjasa të angazhohet në pritjet e udhëheqësit aq sa është i angazhuar vet udhëheqësi, prandaj edhe është sfidë në vete rritja e angazhimit dhe motivimi i punëtorëve.

### **3.2 Stilet e Udhëheqjes dhe Delegimi**

Udhëheqja është një proces i influencës sociale në të cilën liderët kërkojnë pjesëmarrjen vullnetare të vartësve në përpjekje për të arritur qëllimet e organizatës. Një udhëheqës mund të përkufizohet si një person që delegon ose ndikon që të tjerët të veprojnë në mënyrë që të kryejnë objektivat e specifikuar. Organizatat e sotme kanë nevojë për liderë efektivë që kuptojnë kompleksin e mjedisit global dhe ndryshimet e shpejta. Nëse detyra është shumë e strukturuar dhe lideri ka marrëdhënie të mira me punonjësit, efektiviteti do të jetë i lartë nga ana e punonjësve. Studimi më tej zbuloi se liderët demokratikë kujdesen shumë për të përfshirë të gjithë anëtarët e ekipit në diskutim dhe mund të punojnë me një ekip të vogël, por shumë të motivuar.

Allen (1958) ka matur efektivitetin e lidërshiptit dhe rolin udhëheqës si dhe ndikimin e tij në performancën e kompanisë, sjelljet e udhëheqjes dhe qëndrimet. Ata zbuluan se indekset e larta të lidërshiptit nuk lidhen me të dhënat e kaluara të performancës, por lidhen me potencialin më të lartë të performancës së shtuar dhe reputacionit më të lartë të organizatave, duke treguar drejtimin e një ndikimi domethënës të kompleksitetit të sjelljes dhe dinamikës në nivelin e perceptuar të udhëheqjes. Bell dhe Dusty Bodie (2012) identifikuan se stili i lidërshiptit mund të ndikojë në angazhimin organizativ dhe kënaqësinë e punës pozitivisht dhe kënaqshmëria e punës mund të ndikojë në angazhimin organizativ dhe punën në mënyrë pozitive. Udhëheqja është kryesisht e orientuar drejt kulturës, duke përqafuar besimet, normat dhe vlerat tradicionale. Sipas studimit të Carter (2009), stili i lidërshiptit nënkuptohet në mënyrë të dukshme nga familja, klani dhe fisi i menjëhershëm dhe i zgjeruar i udhëheqësit. Ky studim gjen lidhjet ndërmjet lidërshiptit organizativ dhe etikës së biznesit, duke kontribuar kështu në rritjen e cilësisë së jetës organizative që mund të ketë ndikim pozitiv në të dy anët, organizatës dhe komunitetit më gjerë. Studimi i Carter shpjegoi se perceptimet rreth stilit të lidërshiptit transakcional ose transformues të ekzekutivit kanë të dyja lidhje shumë të larta me perceptimet rreth faktorëve inkurajues të ekzekutivit dhe klimës së saj të inovacionit.

Daft (2000) tha se sjellja e lidërshiptit mund të ndikojë në besimin dhe kënaqësinë e punonjësve në organizimin dhe sjelljen e qytetarisë organizative, e rrit më tej marrëdhënien midis stilit të

lidershipit dhe angazhimit organizativ direkt. Tek udhëheqja transaksionale menaxheri i shpërblen vartësit përmes përpjekjeve dhe performancës së tyre.

Teoria e transformimit të lidershipit konsiderohet të përmirësojë performancën e vartësve duke ndryshuar motivet dhe vlerat e punonjësve.

Bass ndau stilin e lidershipit në lidershipin transformues dhe udhëheqjen transaksionale. Udhëheqja transformuese ka karakteristikat e ndikimit individual, inkurajimin shpirtëror dhe stimulimin intelektual. Ata shpesh marrin parasysh individin, vendosin vizionin dhe synojnë të krijojnë kulturë të hapur, besojnë në stafin për të arritur qëllimet e tyre dhe vazhdimisht punojnë në rritjen e potencialit të stafit.

Udhëheqja transaksionale është e fokusuar në kërkesën bazë dhe të jashtme të stafit, marrëdhëniet ndërmjet liderëve dhe vartësve si dhe bazohet në kontratë. Ata synojnë të arrijnë qëllimin organizativ nëpërmjet roleve të punës dhe misionit të tyre, qëllimi themelor i tyre është të mbajnë një organizatë të qëndrueshme. Pffifner dhe Sharewood (1968) thanë se sjellja e lidershipit mund të ndikojë në besimin dhe kënaqësinë e punonjësve në organizatë dhe sjellja e organizimit të organizatave qytetare rrit më tej marrëdhënien ndërmjet stilit të udhëheqjes dhe angazhimit organizativ në mënyrë të drejtpërdrejtë. Stili i udhëheqjes është "modeli relativ i qëndrueshëm i sjelljes që karakterizon një udhëheqës". Organizatat e sotme kanë nevojë për liderë efektivë që kuptojnë kompleksitetin e mjedisit global në ndryshim të shpejtë. Stilet e ndryshme të lidershipit ndikojnë në performancën e organizatës. Sipas Axely (1999), sukcesi apo dështimi i organizatave, kombeve dhe njësive të tjera shoqërore është kredituar në masë të madhe nga natyra e stilit të tyre udhëheqës. Carter (2009) shpjegoi se në kompaninë prodhuese, lidershipi është me të vërtetë një proces për të ndikuar tek të tjerët përkushtimin ndaj njohjes së tyre të plotë të fuqishme në arritjen e qëllimeve, vizionit me pasion dhe integritet. Nga literatura në dispozicion ne mund të përmbledhim dimensionet e ndryshme të stileve të lidershipit dhe efektin e tyre në kënaqësinë e punonjësve, punën e ekipit, ndryshimet organizative dhe performancën e punonjësve.

Stili i transformimit të lidershipit përqendrohet në zhvillimin e pasuesve, si dhe nevojave të tyre. Menaxherët me stilin e udhëheqjes transformuese përqendrohen në rritjen dhe zhvillimin e sistemit, të vlerave të të punësuarve dhe nivelin inspirues dhe moral të stafit të tyre. Sipas Yulk (2010), qëllimi i lidershipit transformues do të ishte të "transformojë" njerëzit dhe organizatat brenda një kuptimi literal - t'i ndryshojë ato në mendje dhe në zemër, si dhe të kontribuojë në sjelljen e harmonisë në mes vlerave, koncepteve dhe të sjellë ndryshime të cilat janë të përhershme. Sipas Carter (2009), lidershipi transformues ndodh kur lideri është mendjehapur dhe mbështet interesat e punonjësve, pasi ata krijojnë ndërgjegjësim dhe pranim për qëllimin dhe

caktimin e grupit, kështu që së bashku të punojnë për arritjen e qëllimeve të përgjithshme dhe arritjen e rezultateve grupore.

Sipas Daft (2000), udhëheqësit transformues inkurajojnë ndjekësit për të parë problemet nga perspektivat e reja, për të ofruar mbështetje dhe i inkurajojnë duke ju komunikuar vizionin e përbashkët, për të stimuluar emocionet dhe për të krijuar një frymë me të cilën stafi do të identifikohet. Handy (1995) tha se udhëheqësit transformues janë në gjendje të përcaktojnë dhe artikulojnë një vizion për të gjitha organizatat dhe stili i tyre i lidershit mund të ndikojnë ose "transformojnë" variablat e nivelit individual siç janë ngritja e variablave të motivit dhe organizimit të variablave të joneve, të tilla si ndërmjetësimi i konfliktit ndërmjet grupeve ose ekipeve. Podsakoff ka zbuluar se udhëheqja transformuese kishte ndikim aktiv mbi rezultatet individuale dhe organizative të tilla si performance dhe kënaqësia e punonjësve. Nivelet më të larta të lidershit transformues u shoqëruan me nivel të lartë të fuqisë së grupit.

Udhëheqja Transaksionale mbështetet më shumë në lidhje me "tregtinë" midis udhëheqësit dhe pasuesit nga të cilat pasuesit kompensohen për përmbushjen e qëllimeve specifike ose kriterëve të performancës. Udhëheqësi transaksional së pari do të vërtetojë lidhjen midis performancës dhe shpërblimit dhe pastaj të shkëmbejë atë për një përgjigje të përshtatshme që inkurajon vartësit për të përmirësuar performancën. Liderishi transaksional në organizatat luan një rol të shkëmbimit ndërmjet menaxherëve dhe vartësve.

Stili i lidershit transaksional kuptohet të jetë shkëmbimi i shpërblimeve dhe caqeve ndërmjet punonjësve dhe drejtuesve. Bedi (1994) shpjegoi që udhëheqësit transaksional motivojnë vartësit përmes përdorimit të shpërblimeve kontigjente, veprimeve korrigjuese dhe zbatimit të rregullave.

Pullen dhe Bunker (1995) shpjegoi se liderishi transaksional varet nga përforcimi i kushtëzuar, ose shpërblimet pozitive. Krerët transaksional motivojnë pasuesit nëpërmjet shkëmbimit; për shembull, kryerjen e punës në këmbim të shpërblimeve ose preferencave. Sipas gjetjeve efikasiteti i grupit ishte më i lartë nën udhëheqjen e stilit transaksional të lidershit. Udhëheqësi transaksional tenton të përqëndrohet në përfundimin e detyrës dhe përputhshmërinë e punonjësve dhe këta liderë mbështeten shumë në shpërblimet organizative dhe ndëshkimet për të ndikuar në performancën e punonjësve.

#### **4. Rëndësia e Delegimit**

Një nga mësimet më të rëndësishme që një lider student mund të mësojë është se të qenit menaxher nuk do të thotë që ju bëni gjithçka. Komunikimi i vizionit tuaj me të tjerët dhe fuqizimi i anëtarëve të tjerë të klubit për të marrë një rol aktiv brenda organizatës është i rëndësishëm. Fuqizimi mund të vijë vetëm nëse ju në mënyrë efektive delegoni projekte dhe

përgjegjësi tek të tjerët. Kur delegoni, sigurohuni që personi që ju jeni duke i dhënë përgjegjësi e di saktësisht se çfarë pritet dhe ka interesat dhe aftësitë për të përfunduar me sukses detyrën. Delegimi u jep të tjerëve autoritetin për të vepruar në emër tuaj, të shoqëruar me përgjegjësi dhe llogaridhënie për rezultatet. Tre aftësi themelore, por të mëdha, të nevojshme për të qenë një delegues efektiv janë:

1. Besimi - Duhet të besosh tek njerëzit të cilëve ua delegon detyrat
2. Ndershmëria - Duhet të jeni të sinqertë me ta në atë që pritjet tuaja janë
3. Komunikimi - Ju duhet të artikulonit në mënyrë të qartë atë që duhet bërë

Këto aftësi nuk janë të lehta, por ato mund të zhvillohen. Ndërsa mësoni t'i besoni të tjerëve, të jeni të sinqertë me ta dhe veten dhe të komunikoni nevojat tuaja, ju mund të kaloni në procesin aktual të delegimit të projekteve dhe detyrave të kolegët tuaj. Ky proces përfshin vlerësimin, caktimin, shfrytëzimin dhe afirmimin. Ndërsa kaloni nëpër proces, ka gjashtë hapa që mund të ndiqni për të qenë të suksesshëm. Ka edhe disa pengesa për delegim dhe disa arsye pse njerëzit i rezistojnë delegimit. Sapo të mësoni të njihni pengesat në vetvete dhe në të tjerët, mund të filloni të bëheni një delegues ekspert.

---

## **DEKLARIMI I PROBLEMIT**

Duke qenë se gjatë viteve të fundit është shtuar numri i hulumtimeve shkencore për delegimin e detyrave me theks në delegimin menaxherial, e shoh të arsyeshme të bëjë një hulumtim shkencor që bazohet në shqyrtimin e literaturës. Meaxherët shpesh gjejnë arsye për të mos bërë delegimin e detyrave dhe në këto raste shkaktohet mbingarkesa e punës, si dhe në rastet kur ndodh delegimi janë shumë faktorë të cilët duhen të merren parasysh nga menaxheri por në shumë raste nuk merren.

---

## **METODOLOGJIA**

*Në këtë kapitull paraqitet qasja hulumtuese, strategjia hulumtuese dhe procesimi i të dhënave nga mbledhja e të dhënave deri të analiza e tyre.*

Në këtë punim shkencor metoda e ndjekur është kërkimi fundamental i cili paraqet kërkimin bazik, të pastër, teorik ose eksperimental me qëllim të arritjes së njohurive të reja për raste, sende, dukuri ose fakte bazike. Më saktësisht kemi të bëjmë me sistemimin e njohurive ekzistuese shkencore këkimore të grumbullimit të materialeve kërkimore shkencore, sepse në vete përmbanë rregullimin dhe përpunimin e materialeve të përpunuara dhe në këtë mënyrë



kristalizohet material ii cili është burim i rëndësishëm për hulumtimeve të mëtutjeshme shkencore nëpër fusha të caktuara.

---

## **DISKUTIME DHE KONKLUSIONE**

Delegimi është transferimi i detyrave nga menaxheri tek vartësit duke i vënë në dispozicion mjete të mjaftueshme për t'i mundësuar vartësit të kryejë detyrat për të përmbushur pritjet e drejtuesit. Ky proces ka potencial për të përmirësuar performancën, por paraqet një sfidë për të marrë angazhimin e vartësit për të përmbushur pritjet e drejtuesit. Kjo sfidë mund të plotësohet me përgjegjësi efektive. Përkufizimi, delegimi është transferimi i autoritetit për të marrë vendime dhe për të përfunduar detyra specifike.

Teknikat e fuqishme të delegimit mund të ndihmojnë menaxherët të kursejnë kohën, motivojnë njerëzit dhe trajtojnë ata, si dhe këto teknika mund t'u mundësojnë menaxherëve të marrin mundësi të reja. Praktikrat e dobëta të delegimit i mbajnë punëtorë të mbingarkuar dhe punonjësit e frustruar, të pamotivuar dhe të pa trajnuar. Shumë pengesa, duke përfshirë gjetjen e personit të duhur dhe të kenë kohë të lirë për të trajnuar personin, e bëjnë delegimin një nga aftësitë menaxhuese më të vështira, por të rëndësishme. Tre konceptet e delegimit janë autoriteti, përgjegjësia dhe llogaridhënia.

Menaxheri duhet të kuptojë se çfarë lloj autoriteti mund të transferohet, të gjejë personin më të mirë që mund të kryejë detyrën si dhe duhet t'i kërkojë personit të pranojë ose të refuzojë kushtet që lidhen me caktimin. Dhe në fund, menaxheri, me pranimin e personit, duhet përkohësisht të transferojë autoritetin autentik tek personi që pranon caktimin, të krijojë përgjegjësinë dhe të besojë delegimin që të kryejë detyrën me mbikëqyrje minimale. Përmes delegimit, një menaxher, në fakt, po shumëfishohet duke ndarë punën e tij me vartësit.

Andaj nga prizmi im i studimit të temës rekomandoj se:

- i. Barrierat dhe pengesat për delegimin e detyrave në kompani duhet të rishikohen në mënyrë periodike dhe të diagnostikohen me qëllim që të zvogëlohen ndikimet negative që krijohen në përmbysjen e performances së organizatës
- ii. Vartësve të kualifikuar të cilët kanë kohë, aftësi dhe mundësi t'u caktohen detyra për të kryer
- iii. Detyrat të cilat kanë udhëzime të qarta se si duhen kryer, janë më të preferueshme për t'u deleguar, ndërsa detyrat më të komplikuar të cilat kanë peshë të madhe dhe kërkojnë aftësitë konceptuale të menaxherit preferohet të mos delegohen
- iv. Menaxherët duhet të njohin procesin e delegimit dhe të kuptojnë rëndësinë e tij pasi që rezulton pozitivisht në performancën e kompanisë

## Bibliografia

Allen, L. A. (1958). *Management and Organisation*. McGraw Hill.

Arkani, G. (2010, November 17). Retrieved from <https://kalyan-city.blogspot.com/2010/07/delegation-of-authority-principles-and.html>

Axley, S. (1992). Delegate: Why we should, why we don't and how we can. *Industrial Management*, 16-19.

Babbitt, B. (1987). To delegate or not to delegate. *Across the Board*, 24(9), 56.

Bedi, H. (1994). Time for genuine delegation. *Asian Business*, 16.

- Bell, R., & Dusty Bodie, N. (2012). Delegation, Authority and Responsibility: Removing the Rhetorical Obstructions in the Way of an Old Paradigm. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics.*, 94-108.
- Bernard, C. I. (1964). *The functions of the Executive.* Harvard University Press.
- Carter, T. (2009). Leadership and management performance. *Journal of Hospital Marketing & Public Relations*, 142-147.
- Daft, R. L. (2000). *Management.* Orlando: Harcourt College Publishers.
- Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices.* New York: Harper & Row.
- Dunham, R., & Pierce, J. (1989). *Management.* Glenview, Illinois: Scott, Foresman Publishers.
- Eberlin, R. J., & Tatum, C. B. (2008). Making just decisions: organizational justice, decision making, and leadership. *Management decision*, 46(2), 310-329.
- Handy, C. (1995). Managing the dream. *Learning organizations: Developing cultures for tomorrow's workplace*, 44-55.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1974). So you want to know your leadership style? *Training and development journal*, 28(2), 22-37.
- Hicks, N. (1988). How to delegate. *The Public Relations Journal*, 44(6), 31.
- Hunter, G. (2008). Are you an effective delegator? *Accounting Today*, 22(9), 26-30.
- Jaques, E. (1996). Requisite organization: The total manager. *Effective Organization Design and Managerial Leadership.* Toronto.
- Jayed, I. (2014). Why Managers don't Delegate and How to get them do so. *Journal of Managerial Sciences.*
- Keritner, R., & Kincki, A. (2004). *Organizational Behavior.* Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Korenblat, A. (1994). Power to the people. *Inc*, 16(5), 31.
- Leana, C. (1986). Predictors and Consequences of Delegation. *Academy of Management*, 754-774.
- Lemberg, P. (2008). Too much to do: Four keys to effective delegating. *Nonprofit World*, 21-22.
- Love, A. (1991). *Internal evaluation: Building organizations from within.* Newbury Park: Sage.

- Malone, T. W. (1977). Is Empowerment Just a Fad? Control Decision, Decision Making and IT. *Sloan Management Review*, 23–35.
- Marti, L. (2006). The joy of delegating. *Taxpro Journal*, 48-50.
- Masak, I. (1992). Dare to delegate. *CMA*, 6.
- McConalogue, T. (1993). Real delegation: The art of hanging on and letting go. *Management Decision*, 60.
- Mooney, J. D. (1957). *Principles of Orgnnisation; Harper and Brothers*. New York: Harper and Brothers:.
- Nisbet, M. (1988). The art of delegation. *Canadian Banker*, 36-39.
- Omale, I. (2006). *Principles and Practice of Personnel Management: From*. Benue, Nigeria: Aboki Publishers,.
- Oncken, W. J. (1975). Managing management time. Dallas: William Oncken Corporation Inc.
- Pfiffner, J., & Sherwood, F. P. (1968). *Administrative Orgarzisation*. New Delhi: Prentice Hall.
- Pullen, W., & Bunker, K. (1995). Leading transitions in the Ontario public service. Toronto: Ontario Centre for Leadership.
- Ramosaj, B. (2012). *Bazat e menaxhmentit*. Prishtina.
- Roebuck, C. (1998). *Effective Delegation*. New York: American Management.
- Straub, J. T. (1998). *The Agile Manager's Guide to Delegating Work*. Bristol: Velocity Business Publishing.
- Terry, G. (1964). *Principles of Management*. Illinois: Homewood.
- Vickers, G. (1965). *The Art of Judgement; A study of Policy – making*. London: Chapman and Hall.
- White, L. (1958). *Introduction lo Public Administration*. New Delhi: Eurasia Publishing House.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson.
- Yukl, G., & Fu, P. (1999). Determinants of Delegation and Consultation by Managers. *Journal of Organizational Behavior*,, 219-232.

Zhang, S., Tremaine, M., Egan, R., Milewski, A., O'Sullivan, P., & Fjermestad, J. (2009). Occurrence and effects of leader delegation in virtual software teams. *International Journal of E-Collaboration*, 5(1), 47-68.